

## EL CONOCIMIENTO QUE DEJAMOS IR

JUAN FERNÁNDEZ - ACEYTUNO

---

knowsquare .

### El envejecimiento de la población

*Todos los que están a favor del aborto ya han nacido.*

*Patrick Murray*

Se trata de uno de los grandes problemas que la crisis nos oculta, y eso a pesar de que se han publicado ingente cantidad de informes y documentos de investigación que tratan de analizar el impacto del envejecimiento de la población, así como el de las prejubilaciones y jubilaciones anticipadas de las empresas en el sistema de pensiones y en la productividad. Me da la impresión de que la gente, o lee cada vez menos, o se organiza peor su tiempo, porque hay mucho que sabemos, pero poco es lo que hacemos para combatirlo.

Se sabe que el número de personas con más de 60 años está creciendo considerablemente en el mundo, y que España va a ser uno de los países que más va a sufrir las consecuencias del aumento de la longevidad. Se sabe que las empresas están aplicando desde hace unos años unas políticas de prejubilaciones y jubilaciones anticipadas para reducir los costes salariales,

utilizando en la mayoría de los casos como único criterio la edad. Se sabe que no existe gestión del conocimiento, ni sistemas de transferencia de la experiencia de los jubilados y prejubilados que eviten descapitalizar intelectualmente las empresas. Se sabe de la preocupación que toda la Unión Europea tiene ante la baja tasa de actividad de los individuos mayores de 55 años, por la pérdida de capital humano y la magnitud de gastos generados, lo que les ha llevado a realizar una serie de modificaciones legislativas encaminadas a aumentar dicha tasa, cambios recogidos en la Ley 35/2002. Se sabe que, en España, la tasa de empleo en individuos entre 55 y 59 años es del 52-54% reduciéndose al 32-34% para el colectivo de entre 60 y 64 años. Es previsible que estos datos empeoren cuando la generación del "baby boom" y la población inmigrante comiencen a jubilarse.

La última fase de expansión económica ha aumentado la presión sobre los salarios. Las empresas, por una parte, compiten agresivamente en el mercado por el "talento". Acuden a escuelas de negocios, universidades y centros de formación de todo el mundo en búsqueda de nuevos jóvenes. Prometen salarios competitivos y crean cada día nuevos beneficios sociales para atraer a los mejores. Sin embargo, a veces dejan escapar -por la puerta de atrás- sin hacer ruido, y con acuerdos que no siempre se publicitan, cantidades ingentes de conocimiento, casi nunca bien medido ni ponderado en las cuentas de resultados empresariales.

El sistema económico que nos hemos dado, en el que a veces parece que es el resultado del "trimestre" lo único que cuenta en especial para las empresas cotizadas, aboca a algunos de sus participantes a tomar decisiones basadas en principios financieros no siempre contrastados a largo plazo. Estimo que mucho antes de que crucemos el umbral del año 2030, cuando llegue el momento del retiro esperado de la generación del "baby-boom" español, nos daremos perfecta cuenta de que el modelo no es sostenible, y entonces entenderemos que, durante unas décadas, quizás nos hemos engañado a nosotros mismos. La herencia que dejaremos a nuestros hijos puede que haga que nos avergoncemos de algunas de las decisiones tomadas en el pasado, dónde una ecuación incompleta nos dirige al abismo. Jacques Attali, en su conocido ensayo "Milenio", ya nos sugería que *"lo que nosotros dejaremos a nuestros hijos, determinará el valor de la vida que habremos vivido"*.

El estado, y la sociedad en su conjunto, están invirtiendo dinero en formar a jóvenes, que sustituyen a los seniors, en los que también se invirtió en su día, y que todavía atesoran un activo intangible que casi nunca aparece en los análisis de prejubilaciones o jubilaciones anticipadas, donde sólo parece que se

contabiliza el coste salarial directo. Cualquier análisis de inversiones básico que analizase el Valor Actualizado Neto (VAN) de esta decisión, es probable que demostrase lo poco rentable e inteligente de la medida. Parece que el único objetivo de los planes de prejubilación o jubilación anticipada es reducir los costes salariales.

No se percibe claramente si se atiende a otra razón. Y casi nadie se plantea una alternativa al respecto: las empresas, porque se producen relevantes ahorros salariales a corto y medio plazo, los trabajadores, porque salen de la empresa con mejores condiciones que cualquier otra indemnización establecida por la legislación laboral, la sociedad en su conjunto, porque parece que la mejora de productividad conseguida garantiza el futuro de los que se quedan trabajando.

Algunos datos objetivos muestran y nos ayudan, sin embargo, a ver la realidad como es. Según el Banco Mundial, la esperanza de vida en España ha pasado de 72 años en 1970, a más de 80 en el año 2004. Si la tendencia se mantiene, en el año 2040 la esperanza de vida sería de casi 90 años. Según el IESE, España va a ser uno de los países que más va a sufrir las consecuencias del envejecimiento: hoy en día somos ya el séptimo país del mundo con una mayor proporción de población con edad superior a 60 años.

Por otra parte, al envejecimiento progresivo hay que añadir la tendencia creciente en prejubilaciones y jubilaciones anticipadas que se están aplicando por parte de las empresas, y que afectan ya a personas en el entorno de 50 años de edad. Existe un indicador que por sí sólo deja patente la magnitud del problema: tan sólo un 3,7% de las nuevas jubilaciones corresponden a trabajadores de más de 65 años... Sabemos que los seniors ya miden el periodo de retiro en décadas, no en años.

Es concluyente comprobar cómo, en la mayoría de los casos, en prácticamente ninguna empresa se realiza un análisis estratégico previo. Los únicos indicadores parecen ser la edad y el coste ahorrado. No me consta que se evalúe el conocimiento que se pierde, ni en términos de coste de reposición, ni siquiera expresado en términos de "capacidad" de resolver problemas. No se define un sistema de transferencia entre las generaciones afectadas que contribuya a no descapitalizar intelectualmente la empresa.

El sistema tampoco es eficiente desde el punto de vista de gestión del cambio. Se invierten esfuerzos en convencer al trabajador de que económicamente la fórmula le permitirá quedarse en casa ganando lo mismo, pero nadie le explica, con suficiente claridad, ni los efectos psicológicos que

esta medida ocasiona en el interesado, ni nadie explica a los accionistas las pérdidas reales, intrínsecas a la medida propuesta.

Una vez prejubilados o jubilados anticipadamente, sólo el 4% de los sujetos realiza la misma actividad que ejercía antes de retirarse. La inmensa mayoría, casi el 60%, no realiza ninguna actividad profesional. Entre los que vuelven a trabajar, naturalmente, los que han abandonado las empresas desde puestos de elevada responsabilidad lo tienen más fácil para colaborar esporádicamente, o dedicarse a la enseñanza, consultoría o asesoramiento.

En el estudio "El empleo a partir de los 55 años", perteneciente a los Documentos de Economía de la Caixa, se identifica que el grupo de población por encima de los 55 años presenta en general una baja flexibilidad laboral, y se sugiere que se podrían conseguir incrementos en las tasas de empleo de este segmento ofreciendo la posibilidad de trabajar a tiempo parcial. El mismo estudio destaca que gracias a las reformas introducidas en la reforma laboral y pensiones por la Ley 35/2002, se han incrementado las posibilidades de seguir trabajando.

Estas modificaciones legislativas son consecuencia de la preocupación que toda la Unión Europea padece ante la baja tasa de actividad de personas por encima de 55 años, no sólo por la inmensa magnitud de los gastos fiscales que ocasiona, sino por la pérdida de conocimiento y capital humanos que supone. Con una mejor salud y una mayor esperanza de vida, como he comentado anteriormente, no se explica que la edad de jubilación sea la misma, de hecho la edad real es inferior, a la de hace veinte años.

La edad media de acceso al trabajo es ahora seis años superior a la de mediados de los años setenta, mientras que la edad media de jubilación es de 14 años menos y la edad media de fallecimiento nueve años más. En resumen, la sociedad española ha pasado a recibir pensión de seis a 29 años, mientras que el periodo de actividad se ha reducido de 48 a 28 años, y todo esto en tan sólo 30 años.

Creo que, en todo caso, ya hay países que están comenzando a reaccionar. La Cámara Baja de Alemania aprobó en el mes de marzo de 2007, alargar la edad de jubilación desde los 65 a los 67 años de forma progresiva, a partir del año 2012 y culminando en el año 2029. Con ello se persigue afrontar los cambios demográficos y moderar el aumento de las cotizaciones a los seguros de pensiones. Sin embargo, es destacable que los sindicatos alemanes han realizado duras protestas, alegando que prolongar la vida laboral incrementa el desempleo y que muchos trabajos duros físicamente resultan imposibles para

personas de mayor edad. También argumentan que a fecha de hoy, sólo un tercio de los asalariados alcanza la edad de jubilación a los 65 años y que creen muy complicado que una empresa alemana ofrezca trabajo hoy a personas con edad superior a los 50 años. Sólo un tercio de los mayores de 55 años tiene un empleo con alta en la seguridad social.

En España, dos de cada diez trabajadores tienen en convenio estímulos para jubilarse. Gobierno, patronal y sindicatos recomiendan ahora desincentivar las jubilaciones anticipadas, pero a pesar de ello, el 21% de los trabajadores con convenio disfruta todavía de estos incentivos. Además, uno de cada cuatro asalariados está afectado por cláusulas que permiten a la empresa obligarle a jubilarse antes de los 65 años.

Parece que se mire por donde se mire, nadie percibe la amenaza de la pérdida del conocimiento, y el problema se plantea en términos de sostenibilidad del sistema de pensiones: se hace necesario trabajar más años, y ampliar –tanto por arriba como por abajo– el número de años de cara al cómputo del periodo de cotización. El objetivo es desincentivar las prejubilaciones, pero se echa de menos la valoración y reivindicación de los mismos criterios que no se tuvieron en cuenta cuando estas medidas eran más populares: el ingente volumen y la entidad del conocimiento desperdiciado.

España será el país de la Unión Europea que registrará un mayor envejecimiento desde ahora hasta 2050. Para esta fecha, el 36% de la población española tendrá más de 65 años, mientras que en el conjunto de los “veinticinco”, los mayores de esta edad representarán el 30%. Estos datos, divulgados por Eurostat, revelan que para el año 2050 la proporción de mayores en edad de jubilación se habrá doblado respecto a 2005, y que mientras que un 8,2% de los mayores comprendidos entre 65 y 69 años en el conjunto de la UE continúan trabajando, en España sólo trabajan un 4,4% de las personas comprendidas entre estas edades. El mismo informe refleja que los mayores de 65 años disfrutan de más tiempo libre que el conjunto de la población. También se constata que en general los hombres mayores tienen más tiempo libre que las mujeres. En España los hombres de más de 65 años disponen de una media de algo más de ocho horas diarias de tiempo libre, dos horas más que las mujeres.

Pero es que, además, España será en el año 2050 el tercer país más viejo de los que componen la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE. El informe de esta institución, “Panorama de Estadísticas de 2008” (OECD Factbook 2008), destaca que sólo Japón, con un 39,5%, y Corea, con un 37,6%, tendrán una porcentaje mayor de personas mayores de 65

años que España, donde ya seremos (espero) un 36,5% frente a un 17,3% en el año 2009... Como para pensarlo. Quizás, el dato sea todavía más preocupante ya que, en ese momento, un 90,5% de las personas serán inactivas, de acuerdo con los parámetros actuales, al sumar a los mayores de 65 años los menores de 15 años de edad.

Es verdad, por tanto, que el mantenimiento de las pensiones es un grave problema para España. El impacto sobre el futuro de las mismas como consecuencia del envejecimiento de la población, así como de los cambios legislativos ya realizados o propuestos para el Sistema Nacional de Pensiones, ha sido ampliamente debatido, estudiado y explicado en recientes estudios y publicaciones.

Las variables que manejan la mayor parte de los estudios consultados se centran en el crecimiento de la inmigración esperada –nótese en todo caso que sería necesario recibir a 35 millones de inmigrantes de aquí al 2050 para mantener el ratio de tres trabajadores por un jubilado, y que, además, la segunda generación de inmigrantes adopta la cultura de fertilidad del país- la ampliación del periodo de cómputo de la base reguladora, la mejora de la productividad, la edad legal de jubilación y la ampliación del plazo del periodo de cómputo, como variables más relevantes. Un estudio más reciente, liderado por la Universidad de Valladolid, *"La sostenibilidad del sistema de pensiones en España: envejecimiento, inmigración y productividad"*, desarrollado por Zenón Jiménez-Ridruejo Ayuso como investigador principal, aporta datos adicionales e innovadores al incorporar variables macroeconómicas y sus interrelaciones, tales como el envejecimiento, la productividad, la inmigración y el nivel de empleo en un modelo que relaciona todas las variables claves simultáneamente.

Otros estudios ya sugieren que el retraso de la edad de jubilación a los 70 años disminuiría el valor presente de la deuda implícita del subsistema de prestaciones contributivas desde 183% al 10% del PIB, retrasando el año en el que aparecería el primer déficit hasta 2028. Además, el fondo de reserva permitiría mantener el nivel de prestaciones proyectado hasta 2046. Argumentan que, si bien los flujos migratorios son necesarios para reducir la restricción de oferta de trabajo a la que se enfrentará la economía española en las próximas décadas e incidirán positivamente en la evolución de la renta per capita, éstos no serán suficientes para compensar plenamente esta restricción.

En efecto, un estudio publicado por Conde-Ruiz y Alonso, de FEDEA e Instituto de Estudios Fiscales, bajo el título "El Sistema de Pensiones en España ante el reto del Envejecimiento", que aglutina muchas de las

recomendaciones de otros estudios citados en la bibliografía consultada que adjunto al final de este libro, concluye que el gasto del sistema de pensiones contributivas alcanzará niveles difícilmente soportables en las próximas décadas. Confirman los autores asimismo que aumentos en la productividad no serán capaces por sí solos de resolver los problemas financieros de los sistemas de pensiones, fundamentalmente debido a que los aumentos de productividad se trasladan a los salarios, que son los que conforman la pensión en función de la vida laboral del trabajador. Y esto sin contar el incremento del paro que se está produciendo en estos momentos.

Pero, insisto, pocos incorporan en sus estudios el impacto de la pérdida o la recuperación del capital intelectual, del conocimiento atesorado por estas personas, que como números, desechamos del sistema. Sí parece, en cambio, que empezamos a encontrar cierta estimación del capital que estamos desperdiciando cuando miramos a Europa. Afrontar los retos del envejecimiento parece ser uno de los objetivos de la Estrategia de Lisboa que promueve la Comisión Europea. Un informe publicado sobre esta iniciativa, *"Es hora de acelerar"*, presentado por el presidente del Ejecutivo Comunitario, José Manuel Durao Barroso, a principios del año 2006, hace especial énfasis en los efectos económicos de los cambios demográficos que representa el envejecimiento. Señala el citado informe, que los trabajadores europeos pasarán de los aproximadamente 300 millones de trabajadores que son hoy día, a 250 millones en 2050. Por tanto la reducción de la mano de obra representará un freno al crecimiento potencial, reduciéndolo del 2% o 2,5% actual a sólo el 1,25%.

En España son 450.000 los pensionistas que tras un ERE, antes de 2002, fueron obligados a jubilarse antes de cumplir los 65 años. Lamentablemente, la única preocupación de unos y otros parece ser el ajuste económico de la pensión mensual; en ningún momento, reitero, por parte de partido político alguno o portavoz de asociaciones afectadas, se plantea la posibilidad de la recuperación del conocimiento de estas personas. Como siempre, edad y coste como factores decisivos.

Desde el Gobierno se han venido lanzando algunas medidas para estimular la vida laboral de los mayores de 60 años, retrasando por una parte la fecha de jubilación anticipada, incentivando por otra la contratación indefinida de mayores de 45 años. El objetivo combinado de ambas iniciativas es que al menos el 55% de la contratación fija provenga de la contratación indefinida bonificada. El caso de la Comunidad de Madrid es también destacable ya que, en ella, la tasa de ocupación de los mayores de 55 años ha crecido más del doble que en España: 6,1 puntos frente a los 2,9 nacionales. En esta región se

han creado 62.400 empleos para este colectivo, según la Consejería de Empleo y Mujer. Con este incremento, la tasa de ocupación de estos trabajadores es en Madrid del 50%, mientras que en España todavía es del 44%, con lo que al menos aquella ya alcanza el objetivo de la Agenda de Lisboa para 2010. Las otras dos Comunidades que cumplen éste criterio son Cataluña y Baleares. Mientras tanto, algo más rezagadas encontramos la tasa UE15, que es del 44%, y la tasa UE25, que se sitúa en el 42%.

Como conclusión, creo que será imprescindible añadir años adicionales de trabajo -no necesariamente como trabajo a tiempo completo- de forma que se aproveche el conocimiento, la formación y la experiencia del colectivo de edad que se encuentra en la actualidad en situación de prejubilación o jubilación anticipada. Esta oportunidad puede a su vez contribuir de forma directa a conseguir una madurez de más alta calidad para estas personas. Sin embargo, ninguna idea que se proponga tendrá éxito si no se cuenta con este colectivo como sujeto activo de la misma, como cliente; todos los incentivos y esfuerzos políticos son bienvenidos, pero creemos que en ningún caso suplantarán a aquellas ideas surgidas del trabajo conjunto del propio tejido empresarial o directivo y de sus trabajadores, que históricamente han demostrado ser los auténticos motores de nuestra economía.

## **Eliminando Barreras**

*No me siento viejo. De hecho no siento nada  
hasta mediodía y entonces ya es hora de mi siesta.  
Bob Hope*

Existen múltiples elementos disuasorios que han llevado el problema del envejecimiento medio de la población a la magnitud que alcanza a fecha de hoy, y que, en caso de no reformarlo o dejar de considerar su impacto a medio plazo, harán que la mayoría de las ideas y proyectos que se presenten con el objetivo de favorecer el empleo de prejubilados o jubilados, se encuentren seriamente limitados o frenados. He incorporado en [www.knowsquare.net](http://www.knowsquare.net) un análisis más detallado que he desarrollado sobre las barreras existentes, cómo eliminarlas, y que recomiendo a aquéllos que quieran profundizar sobre este particular.

## **La importancia de la transferencia del conocimiento**

*De verdad que me gustaría poder decirte mi edad,  
pero es imposible. Cambia continuamente.*



Como ya comentaba a la hora de describir la magnitud del problema, pocos autores de la bibliografía consultada reparan en la valoración del conocimiento que se pierde durante el proceso de prejubilación o jubilación anticipada.

Entiendo que la escalera básica del saber tiene como primer peldaño los **datos**, que son fácilmente compartibles. Pero está claro que archivar datos no es preservar el conocimiento; de hecho, es ahora cuando más datos se archivan en sistemas informáticos, y probablemente cuando más descuidamos aquél. El segundo paso es la **información**: sólo cuando nuestros cerebros tienen tiempo suficiente para procesar los datos, es cuando éstos pasan a ser información. El tiempo de procesado no requiere la presencia de apoyo explícito, si bien reduce considerablemente los tiempos de procesamiento. Convertir esta información en **conocimiento**, es el tercer eslabón de nuestra cadena, y requiere más tiempo aún, y el apoyo inexcusable de personas con la experiencia suficiente como para que ese conocimiento se inculque en nuestro interior como comprensión y saber, que a su vez nos permite ponerlo en práctica y **compartirlo**, lo que constituye el cuarto y último paso de este proceso.

No pocos autores han tratado de cuantificar desde principios de los años 90 el capital intelectual de las empresas. Sin embargo, hasta la fecha, no parece que exista consenso entre los analistas de prestigio, a la hora de valorarlo de forma rigurosa. Se han desarrollado recientemente ejercicios, más o menos teóricos, que tratan de identificar determinadas partidas de la cuenta de resultados, alineándolas con ratios relacionados, pero sin excesivo contenido ni resultados objetivos o exportables.

Es evidente que no hay mejora sin un aprendizaje previo, y siendo la primera un objetivo estratégico en la práctica totalidad de las empresas que operan en España, no son muchas las que se aplican con el mismo rigor en la segunda, en la optimización de ese aprendizaje, esa variable independiente que hará mover la variable dependiente de la mejora continua. Pocas son las empresas que gestionan el conocimiento como un activo más; de hecho, la mayoría, sin saberlo lo está considerando como un gasto y decide sacarlo para salvar la cuenta de resultados de la empresa, sin casi contrapartida alguna, dejando el balance "real" descuadrado estructuralmente, en un error básico, pero que probablemente necesitará de otra generación para detectarlo y algunas más para repararlo y cuadrar el "balance" de nuevo.

Las recientes innovaciones en ordenamientos contables, entre otros FASB y

IASB, recomiendan prudencia y conservadurismo en el tratamiento de los activos intangibles. Los avances son todavía limitados en el reconocimiento de estos, si bien se están dando pasos hacia una mayor flexibilidad en su contabilización. En general, se recomienda la emisión de informes alternativos sobre evaluación del capital intelectual, en los que creemos que sería extremadamente útil segmentar la evaluación de este capital por cohortes de edad de la población de empleados, de forma que se pudiese valorar de forma más precisa el coste de las prejubilaciones y jubilaciones en términos de generación de beneficios económicos futuros.

En España, como es conocido, el nuevo Plan General Contable presenta unos principios muy similares a los presentes en la NIC 38 emitidas por la IASB. Dicha norma exige un análisis previo para confirmar que un recurso intangible determinado pueda calificarse como activo, y por lo tanto reconocerse en su patrimonio. Como es conocido, se requieren tres criterios principales: (1) Cumplimiento de la definición de activo (2) Obtención probable de beneficios económicos futuros (3) Fiabilidad en la estimación del valor. Pero además, para el caso de los activos intangibles, es necesaria su "capacidad intrínseca de ser identificados", criterio éste que perfectamente cumple el colectivo al que me refiero. De cara a estimar la valoración, se deberá tener en cuenta el principio del valor razonable, aunque también pueden ser válidos otros criterios más conocidos, como son el coste de adquisición y el coste de producción. El PGC ofrece valiosas pistas a la hora de calcular este capital intelectual, por cuanto su valor en libros se determinará por su coste inicial menos su amortización acumulada y las pérdidas de valor que haya podido sufrir. Creo relevante apuntar que, desde mi punto de vista, y frente al criterio tradicional de amortización de activos de una empresa, la "amortización" del conocimiento de un empleado no parece que deba restar, sino precisamente todo lo contrario, puesto que el aprendizaje de una persona durante su vida profesional, debería sumarse, y no restarse, al coste de adquisición que, por otra parte, parece razonable que se calcule incorporando al salario anual, incluyendo beneficios sociales, todos aquellos costes asociados a la incorporación del empleado a la empresa.

Parece que el mundo empresarial moderno ha asumido ya que la principal fuente de ventaja competitiva es el conocimiento que posee. Adapto la acepción de la palabra conocimiento, en el entorno empresarial, como "*la acción y efecto de conocer, es decir, averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas, entender, advertir, saber, así como tener trato y comunicación con otros*". De una forma más práctica podría traducirse como la capacidad de resolver problemas, cumpliendo una serie de atributos: que se desarrolle por aprendizaje, que se

transforme en acciones concretas por efecto de la motivación y que se transfiera sin perderse.

La gestión del conocimiento de prejubilados y jubilados en las empresas y administraciones españolas, nos pese lo que nos pese, está todavía en sus comienzos. A la sociedad empresarial y administrativa a veces se nos "llena la boca", en grandes conferencias y seminarios que tratan el asunto, cuando se presentan herramientas informáticas y sesudos procesos que tratan de medir y contabilizar el conocimiento que la empresa atesora. Pero no siempre entendemos lo que tenemos entre manos. Nadie va a creer que somos capaces, que es posible que remotamente podamos entender el valor del grupo, si nuestras decisiones van en dirección contraria cuando nos desprendemos de un empleado.

Cuesta trabajo entender cómo en pleno siglo XXI, los gestores empresariales, sindicales, políticos y sociales, no hayan asimilado ni puesto en práctica todavía agresivas políticas de protección del conocimiento de los colectivos que sacamos de nuestras empresas, en un mundo en el que el capital intelectual, los activos intangibles y las capacidades organizativas, son parámetros clave para entender el entorno competitivo en el que nos movemos. Deberíamos estar buscando e inventariando el aprendizaje individual y colectivo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, y para ello sería imprescindible que midiésemos, analizásemos, mejorásemos, monitorizásemos, promoviéramos y recompensáramos el aprendizaje, tratando los activos intangibles con el mismo respeto y rigor con el que tratamos los tangibles desde hace muchos años. Es esencial realizar un análisis de los conocimientos a nivel individuo, que se clasifiquen y dividan a su vez en seis niveles de conocimiento: sabe acerca de, sabe cómo, sabe por qué, sabe mejorarlo, sabe aprender, sabe enseñar.

Pero el capital intelectual de una empresa es el resultado, no sólo de una suma de conocimientos y habilidades, sino de actitudes que hacen y favorecen que el grupo funcione como un equipo cohesionado de forma efectiva. Eso es lo que distingue a empresas ganadoras de perdedoras, esto es quizás la ventaja competitiva. Pero es que en esa ecuación, tampoco valoramos suficientemente el rol, el papel de equalización que personas con experiencia, madurez y conocimientos suficientes, proporcionan al equipo en su conjunto. No es, de nuevo, sólo el qué aportan estos prejubilados y jubilados a la ecuación, sino cómo lo hacen.

Para terminar, casi todos hemos leído como hace 50 años Peter Drucker anunció el nuevo mundo del trabajador del conocimiento. Pero no tantos saben

que aquí mismo, en España, ya en el año 1912, Miguel de Unamuno se anticipaba. Por ello, creo que es de justicia aportar una de sus citas, que además puede sintetizar el sentido último y la importancia del "conocimiento" para el hombre y para la sociedad. Así que me permitirá el lector que, como conclusión de este epígrafe, y más que citar a este autor como referencia bibliográfica, lo aporte a modo de evidencia y aval mediante unas frases extraídas del ensayo "Del Sentimiento Trágico de la Vida", escrito en 1912:

*"Todo conocimiento tiene una finalidad. Lo de saber para saber, no es, dígame lo que se quiera, sino una tétrica petición de principio. Se aprende algo, o para un fin práctico inmediato, o para completar nuestros demás conocimientos. Hasta la doctrina que nos aparezca más teórica, es decir, de menor aplicación inmediata a las necesidades no intelectuales de la vida, responde a una necesidad -que también lo es intelectual- a una razón de economía en el pensar, a un principio de unidad y continuidad de la conciencia..."*

*Pero el hombre ni vive solo ni es individuo aislado, sino que es miembro de sociedad, encerrando no poca verdad aquel dicho de que el individuo, como el átomo, es una abstracción. Sí, el átomo fuera del universo es tan abstracción como el universo aparte de los átomos. Y si el individuo se mantiene es por el instinto de perpetuación de aquel. Y de este instinto, mejor dicho, de la sociedad, brota la razón. La razón, lo que llamamos tal, el conocimiento reflejo y reflexivo, el que distingue al hombre, es un producto social."*

**Juan Fernández-Aceytuno**  
Fundador de Know Square<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Know Square es una red de directivos independiente, enfocada en la gestión empresarial, que dispone de una web donde se comparte el análisis, la opinión y la experiencia relevante, que está formada en este momento por más de 650 directivos con amplia experiencia en la gestión de empresas