

Junio 1997

Capital intelectual y trabajo temporal

Por **Alfons Cornella**



El *Knowledge Management* será, probablemente, uno de los temas de más crecimiento en los próximos tiempos. El concepto es muy sugerente: cómo tratar el conocimiento en una organización, de manera que se le pueda sacar el máximo provecho y no se pierda por mala "gestión".

Aunque la idea es potente, puede no resultar suficientemente atractiva para los directivos de empresa, acostumbrados a tratar temas más prosaicos, como "capital". Quizás sea por ello que están empezando a aparecer libros sobre "capital intelectual", en los que se trata de la información, los conocimientos y todo lo que constituye el valor intelectual de la organización, y de su mejor gestión, desde un punto de vista más cuantitativo (ergo empresarial).

Entre la gran cantidad de libros destaca *Intellectual Capital*, de **Annie Brooking** (Isbn 1-861-52023-9). Una de las principales aportaciones del texto consiste en organizar de una manera bastante clara los distintos "activos intelectuales" que se presentan en una organización. Básicamente hay cuatro grandes áreas de activos intelectuales:

1. centrados en las personas (experiencia, capacidad creativa, liderazgo, habilidades, etc.; que se acumulan en las mentes y las manos de los miembros de las organizaciones);
2. de propiedad intelectual (patentes, *copyrights*, derechos de diseño, y en general todo tipo de *know-how*, registrado o no);
3. infraestructurales (conocimiento de cómo funciona la organización; por ejemplo: métodos para la gestión del personal, sistemas de información implantados en la misma, etc.), en definitiva, toda la cultura que hace que la organización funcione;
4. y, finalmente, los relacionados con el mercado (marcas y su gestión, conocimiento del mercado y del cliente en particular, control de la distribución, etc.).

Sólo para aprender esta clasificación ya merece leer el libro. Una de las cosas que más sorprenden del texto es la pequeña (excesivamente pequeña, si puedo opinar) introducción al método de "auditoría del capital intelectual" que propone la autora. Es lógico que sea breve, porque el principal negocio de ella es la consultoría (su empresa es *The Technology Broker*).

El método citado se basa en la siguiente idea: para cada gran área de activos intelectuales (las cuatro citadas más arriba) se especifica una serie de aspectos concretos (es decir, se listan los distintos elementos que componen cada grupo: patentes, bases de datos de clientes, cursos de formación existentes en la organización, etc.). Cada uno de estos aspectos se valora en una escala, por ejemplo de 1 a 5. Un valor de 5 corresponde a un activo que está desarrollado al máximo (es decir, que no podría ser mejor).

Dispuestos en un círculo de cuatro cuadrantes los cuatro activos intelectuales, y divididos en cinco círculos concéntricos, los distintos valores de los "aspectos" citados configuran un gráfico que muestra con rapidez dónde se acumulan los activos intelectuales de la organización. Por ejemplo, puede resultar que la empresa tenga pocos activos en propiedad intelectual, pero muchos activos en conocimiento de mercado; según cuál sea su sector de actividad esto puede ser bueno o malo.

El libro es muy instructivo y vale la pena. No es el único, como se ha dicho antes, que trata "el" tema fundamental en cuanto a la gestión de la información en las organizaciones, o al menos ésta es mi opinión: gestionar la información no-estructurada además de la estructurada, porque el conocimiento acostumbra a estar disperso por la organización en las mentes de las personas, las verdaderas bases de datos de la organización.

Y otros lo tiran por la borda

El resultado de la moda de la reingeniería de la empresa (mal aplicada) ha sido la reducción alegre de personal en muchas empresas, con un efecto inesperado: la "amnesia corporativa" (al irse una persona se va con él su *know-how*, algo muy difícil de introducir "estructuradamente" en una base de datos).

Pues bien, aquí está la paradoja: si el capital intelectual es tan vital (algunos afirman que el principal activo de las organizaciones en esta sociedad de la información que viene será precisamente el conocimiento). ¿Cómo es que en nuestras latitudes se tiende tanto al trabajo temporal? (cerca del 30% del total de la ocupación en España, por ejemplo). Las razones son económicas y de competitividad (ila gran palabra!), probablemente, pero la pregunta es si tales razones son igualmente justificables a largo plazo. Puede que con el trabajo temporal generalizado podamos sobrevivir, pero

¿nos permitirá ello acumular suficiente "capital intelectual" de cara al futuro?

Y es que, puestos así, el conocimiento se convierte en el activo más escaso de las organizaciones (se ha escrito sobre la organización inteligente y sobre la organización aprendiente, pero no se escribe sobre las organizaciones tontas, quizás porque son las más abundantes...).