

EL CONOCIMIENTO, BASE DEL DESARROLLO DE LA PERSONA Y DE LA EMPRESA

SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA*

La sociedad actual, dentro del contexto de la nueva civilización que se ha iniciado, descansa de manera creciente en el conocimiento. Cada vez es mayor el número de personas que están involucradas en el desarrollo y en la aplicación del conocimiento en todas las actuaciones societarias, económicas y sociales. Sin conocimiento no hay desarrollo de la persona en nuestra civilización actual y, en particular, no hay esa dimensión que corresponde al valor de la persona para la comunidad en la que se desarrolla.

Palabras clave: conocimiento, persona, empresa, organización, comunidad.

CONSIDERACIONES PREVIAS

LA SOCIEDAD actual, dentro del contexto de la nueva civilización que se ha iniciado, descansa de manera creciente en el *conocimiento*. Cada vez es mayor el número de personas que están involucradas en el desarrollo y en la aplicación del *conocimiento* en todas las actuaciones

societarias, económicas y sociales. Sin *conocimiento* no hay desarrollo de la persona en nuestra civilización actual y, en particular, no hay esa dimensión que corresponde al *valor de la persona* para la *comunidad* en la que se desarrolla.

Esto es, en parte, consecuencia de la apertura de nuestras sociedades y de un acercamiento *intercultural e interdis-*

* Santiago García Echevarría es catedrático de Economía de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alcalá.

ciplinar, que rompe con mol-des centenarios en la manera de entender el saber humano y el saber científico, así como en la forma de plantear su aplicación a la realidad económica y social. Es también la respuesta de una sociedad abierta a las situaciones cada vez más complejas pero, al propio tiempo, más enriquecedoras, de la sociedad y de la persona.

Sin embargo, dado que estamos en un período de transición, esta nueva civilización exige nuevas formas institucionales y organizativas, no sólo en las instituciones productivas y de servicios, como las empresas, sino en todas las demás instituciones y, muy en particular, en las científicas, como universidades y centros de creación de conocimiento.

Debe hacerse además una consideración clave: al incrementar el *valor de la persona* a través del conocimiento se plantean, en dimensiones totalmente diferentes, los principios básicos que rigen la vida de una comunidad civilizada y, entre ellos, la incorporación de la dignidad humana en el hecho cada vez más complejo de cómo dirigir *personas con conocimientos*. Se trata de que estos conocimientos, *intercultural e*

interdisciplinariamente compartidos, contribuyan a la solución de los problemas de la sociedad: *el impulso de la innovación como marchamo de validación del conocimiento*.

La persona se convierte en portadora del conocimiento, en impulsora del mismo. Ello le aporta un incremento de valor que debe actualizarse permanentemente: es bastante más que una mera formación continua. Toda persona que no crece en conocimiento se empobrece día a día y puede dar lugar a una situación altamente delicada en el contexto de las nuevas formas societarias.

PERSONA E INSTITUCIÓN COMO EJES DEL CAMBIO

NO EXISTE conocimiento sin personas y no existen instituciones, o formas organizativas, sin que la persona se involucre en las mismas. Esta relación *persona-institución* constituye la clave fundamental en la que descansa el éxito o el fracaso de la nueva forma de organizar nuestra civilización en torno al *conocimiento*. La integración de la persona constituye la clave del éxito de cualquier proyecto

comunitario o empresarial. No es posible motivar a la persona para que incorpore su conocimiento en la organización en la que se desarrolla si previamente no se le ha integrado en sus *sistemas de valores*.

Esta *interacción del individuo* como persona y de la comunidad como organización requiere, fundamentalmente, formas de comportamiento flexibles y de muy rápida adaptación. El conocimiento no se define con parámetros rígidos ni organizaciones burocráticas. Más bien al contrario, constituye una aproximación permanente a nuevas formas de solucionar problemas complejos dentro de la *comunidad*, en la organización en la que la persona se inserta. Al propio tiempo, el conocimiento no puede esperar en un “cajón” para su aplicación. El conocimiento tiene que utilizarse de inmediato, en el contexto del desarrollo de la persona y de las organizaciones. No puede haber tiempos muertos de espera, porque el conocimiento se desvanece.

El valor de cualquier persona que no incrementa día a día su conocimiento se irá deteriorando cada vez más. Esto se ve muy claramente en los

actuales procesos de innovación de las instituciones, de las organizaciones y de las personas. Cuando una persona, o una organización, no es capaz de transformar el conocimiento en innovación se distancia, empeora radicalmente frente a los otros en su capacidad de respuesta, y el valor que persona y organización tienen para la sociedad disminuye.

Dentro de esta relación *persona-institución* existen dos claves fundamentales:

1- Esa relación exige una *estrategia*, esto es, un posicionamiento en el *futuro*, en el valor que, como persona o como institución, se quiere conseguir a través de su desarrollo y que permitirá alcanzar un valor más alto por su capacidad innovadora. El elemento estratégico no es el pasado, sino el *futuro*. El presente, que es la realidad en la que la persona y la institución se desarrollan en cada momento, exige un claro posicionamiento en el futuro para resolver los problemas del momento actual.

2- La segunda clave fundamental es que el *conocimiento*, que sin duda debe *compartirse* siempre si quiere tener valor, exige una determinada forma

310

organizativa en cada *comunidad*. El conocimiento no se puede desarrollar ni transformar en innovación sin formas organizativas eficientes, creadas por la propia *comunidad*, con el fin de lograr la integración de individuos con conocimientos para buscar, *compartmentalmente*, la solución a los problemas de esa sociedad.

La clave fundamental del *diseño estratégico* y del *diseño organizativo* no sólo radica en abolir todas las barreras existentes entre persona e institución, sino también en acercar ambas de forma que los abismos, frecuentemente existentes entre las personas y las propias instituciones en las que conviven, se eliminen. No existe capacidad para convertir el *conocimiento en innovación*, que es precisamente la métrica con la que se mide la eficiencia o la deficiencia en la utilización del conocimiento, si existen barreras, si existen abismos entre personas e instituciones. Y estos abismos son fundamentalmente diferencias de valores, de confianza, de capacidad de integración de la persona en un proyecto común, con el que se conseguiría que ese conocimiento fuera el resultado de compartir, intercul-

tural e interdisciplinariamente, conocimientos parciales y de que éstos se convirtieran, a su vez, en una realidad económica y social, producto de la innovación.

Los *diseños estratégicos* tratan de generar los criterios básicos con los que trasladarnos del pasado al futuro en la referencia humana de la persona y de las organizaciones. La *estrategia* tiene más que ver con comportamientos humanos que con sistemas formales. Los sistemas de gestión tradicionales, orientados al pasado, están menos relacionados con las personas y más con los sistemas. Por todo ello, el diseño estratégico tiene los siguientes elementos básicos:

1- El *futuro* significa reto, y reto es aquello que atrae y que motiva a la persona, como respuesta a sus capacidades de creatividad basadas en el conocimiento, para el logro de un valor que permita enaltecer la contribución de personas e instituciones. La *estrategia* supone para la persona y para las propias organizaciones la posibilidad de diseñar, impulsar e innovar sus competencias. Sólo cuando la persona y la institución crecen en conocimiento mejoran su situación.

2- La *estrategia* persigue el desarrollo de la persona a través de su aportación con conocimiento a la *comunidad* en la que está integrada. El éxito o fracaso en el diseño estratégico lleva consigo que la persona aporte, comparta, su *conocimiento* con los otros. De ello depende la *capacidad de innovación* de la persona y de la institución.

Otra dimensión que afecta a esta relación *persona-institución*, y que condiciona de manera clave el *valor* de la persona, respecto a su capacidad de conocimiento, y de las propias organizaciones, respecto a su capacidad para *transformar los conocimientos en innovación*, es la que afecta a una nueva forma de organización que rompa con todos los esquemas tradicionales:

1- En esta sociedad del conocimiento, la *organización* debe estar articulada de tal forma que facilite la *comunicación interdisciplinar e intercultural* como elemento clave del diálogo, y que permita compartir el conocimiento y transformarlo en *procesos innovadores*. El conocimiento *per-se* es muy importante, pero sólo adquiere su *valor* cuando se transforma en *innovación* de

las acciones económicas, sociales y humanas.

2- Como el conocimiento es el *resultado de compartir* para alcanzar procesos de transformación innovadores, se precisa que la organización integre a las personas en ese proyecto de *diálogo compartido* de conocimientos para innovar conjuntamente.

EL PAPEL DEL CONOCIMIENTO EN UNA SOCIEDAD ABIERTA

EL CAMBIO más importante de nuestra civilización actual se centra en que el proceso de apertura de la sociedad genera una nueva dinámica que articula de forma diferente la relación entre la persona y las organizaciones. Esta dinámica plantea una serie de exigencias en el presente momento de transición. El paso de una civilización industrial, trazada con estructuras rígidas y con un peso secundario de la persona, a una sociedad abierta, centrada en la persona y en su capacidad de aportación, obliga a una modificación sustancial de la cultura tradicional en la que todos nos hemos formado. Se debe pasar a una cultura inter-

pretativa de la persona y de las organizaciones que corresponda a las necesidades de nuestra sociedad.

Este proceso de *innovación* comienza en primer lugar en la propia persona, y se dirige hacia una nueva forma de pensar con el fin de acometer proyectos y organizaciones, así como de desarrollar una trayectoria propia del conocimiento en cada uno de los individuos. Esta nueva *forma de pensar* está caracterizada por cuatro criterios:

1- La realidad es siempre *global*, es siempre *intercultural e interdisciplinar*. Puesto que la realidad no es lineal y no se puede tener conocimiento desde la linealidad, ello implica romper con una concepción errónea de la “especialización” en nuestra sociedad actual. Es necesario trascender de la interpretación de las *competencias de la persona* y de su papel dentro de la globalidad del problema, del proceso, de las tareas que tiene que compartir conjuntamente con los otros miembros de esa comunidad. El pensamiento global, las interdependencias, el dominio de la ubicación del conocimiento de cada persona y de los demás, son factores que

permiten ese *diálogo* con el que toda persona enriquece su desarrollo y el de los demás, y que tiene un efecto multiplicador increíble.

2- La nueva forma de pensar implica, sobre todo, lo que se ha llamado *visión del futuro*. El presente tiene fuerza solamente desde el futuro y no desde el pasado. El desarrollo de la persona se produce en el futuro y no en el pasado. Ese futuro es el que permite fundamentalmente asumir, como persona, la creatividad en respuesta a los retos que ella misma y la *comunidad* se plantean. Es la ruptura con el miedo, la ruptura con la incertidumbre, como base fundamental de la creatividad humana.

3- La nueva forma de pensar obliga a un cambio radical en el *comportamiento de la persona*, que debe asumir la *responsabilidad* ante esa *comunidad*. No es en la responsabilidad tradicional, con acciones de premio y castigo, en la que se debe pensar, sino en la *responsabilidad de la capacidad de participar* con conocimiento en ese diálogo, para enriquecer a los demás y, en consecuencia, a la organización. La responsabilidad de asumir el desarrollo

de la propia personalidad de acuerdo con el conocimiento constituye el motor de la autoestima. El conocimiento existe solamente en la *responsabilidad de cada uno de los individuos* y en la *responsabilidad de las propias organizaciones*. Se trata de un concepto de responsabilidad desde el punto de vista de la *dignidad humana*.

4- Hay un último criterio importante en la nueva forma de pensar: una nueva percepción y manejo del *riesgo*. Todo reto futuro, todo proyecto de futuro, implica en el momento presente el *riesgo* de que ese diálogo de generación de conocimiento compartido para innovar tenga éxito o no lo tenga. El riesgo no es un concepto idéntico al fracaso, sino que es siempre el proceso humano de aproximaciones sucesivas a un reto. El *riesgo es conocimiento*, y ese conocimiento se tiene que generar como proceso vital en la búsqueda de la innovación.

Esta nueva forma de pensar, que es la clave de la transición actual de una civilización industrial a una civilización del conocimiento, de la persona, plantea sin duda un profundo cambio cultural. Y éste no se deriva sólo del nuevo conoci-

miento científico, sino también, y muy en particular, de la capacidad tecnológica que el hombre ha creado y de la disposición de las *comunidades*, de las organizaciones, para demandar ese proceso transformador del conocimiento a través de tecnologías que puedan dar una respuesta innovadora al contexto de nuestra sociedad.

Esta nueva forma de pensar implica siempre, tanto en el desarrollo de la persona como en el de las organizaciones, una creciente orientación de la acción humana y social a los *valores*: esos *valores* que fundamentan los principios en los que la persona se involucra en una *comunidad*, en una organización, para compartir conocimientos dentro del proceso de transformación. La *innovación* es siempre el resultado de *compartir valores*. De nada sirven las tecnologías, las herramientas que el ser humano ha ido desarrollando y desarrolla de una manera vertiginosa, si no existen unos *principios básicos* que regulen ese *diálogo intercultural e interdisciplinar* dentro de cada una de las organizaciones y que, incluso, permitan que la persona perciba que su valor depende de si participa o

no en ese diálogo del conocimiento.

Hacia estos principios, que son resultado de los valores, se orienta la persona en la disposición de los recursos que tiene a su alcance. El principal de ellos es, precisamente, el conocimiento propio y ajeno dentro de esa organización y fuera de la misma. Pero, además, hay que tener en cuenta la capacidad que esa organización y esas personas tengan para entrelazar los conocimientos individuales en formas organizativas que permitan realizar *procesos de transformación* que lleven a la innovación.

Se abandona necesariamente una forma lineal o sucesiva de concebir el conocimiento como dominio de lo funcional, con preponderancia de los sistemas, para lograr una manera global de pensar basada en la interdependencia entre las personas, entre el entramado de las organizaciones capaces de transformar ese conocimiento en *innovación*. La misión básica de cualquier organización, empresa, universidad o expresión de una *comunidad* humana y social es *transformar conocimiento en aportaciones innovadoras* para solucionar los problemas de la

sociedad. Es entonces cuando esa sociedad crece, se desarrolla y da respuesta a sus necesidades.

LA CLAVE PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

EL PAPEL del conocimiento en el desarrollo de la persona y de las organizaciones obliga a estas últimas a un cambio radical en la forma de organizar cada una de las *comunidades* integradas por personas portadoras de conocimiento. Dentro de la nueva forma de *pensar global*, se trata de compartir los conocimientos necesarios para generar la innovación de los procesos en situaciones reales y concretas de los ámbitos económicos, sociales y culturales.

La característica fundamental de estas organizaciones es una creciente exigencia de *descentralización* para que un gran número de personas, importante masa crítica, se implique en la acción de dirigir *unidades de conocimiento* que permitan, por su dimensión y por sus exigencias de comunicación y de diálogo, que esos conocimientos se puedan compartir y

que sea posible trazar los elementos clave de su *transformación en innovación*.

Esta descentralización creciente y, por tanto, la presencia de una serie de organizaciones cada vez más complejas, que solamente pueden dirigirse a través de *valores y principios* y nunca primariamente según sistemas, son factores que obligan a una nueva dimensión global en la forma de pensar. En términos organizativos, esto significa el desarrollo de la *dimensión corporativa e institucional* que coordina todas las unidades organizativas del conocimiento.

Las nuevas organizaciones en “*redes*” tienen que impulsar los distintos procesos de transformación del conocimiento en innovación. En este sentido, hay que tener en cuenta tres niveles:

1- En primer lugar, los procesos de transformación del conocimiento. Éstos consisten en cambios innovadores de procedimientos, de productos y de servicios en la línea operativa.

2- En segundo lugar, la transformación de los principios en procesos de conocimiento que permitan diseñar

el cambio del conocimiento en innovación de organizaciones y políticas.

3- Y, en tercer lugar, la *visión global*, institucional, generadora y aglutinadora de los valores sobre los que se asientan los principios que permiten hacer *comunidad*. Esta *comunidad* debe disponer de formas organizativas flexibles que favorezcan una rápida adaptación en el tiempo, en la que la persona sea el actor principal. En el ámbito de estas unidades del conocimiento, el proceso de transformación en el que se involucran las personas para innovar debe verse como algo cercano.

Esta dimensión humana-organizativa que se acaba de exponer precisa de nuevas tecnologías y herramientas, que suponen un magnífico soporte para que esa comunicación sobre el conocimiento disponible, base del diálogo entre las personas y las organizaciones, permita generar procesos de transformación racionalmente eficientes. Se trata de nuevas plataformas tecnológicas que faciliten tanto el cálculo económico como todos los procesos transaccionales, técnicos, sociales, económicos y también culturales. Esos soportes

tecnológicos son, sin duda, la base de la transformación económica y social.

Estas nuevas exigencias organizativas obligan a una ruptura básica con la tradición de las organizaciones, por medio de la especialización jerárquica y matricial, y sólo se producen si se dan las condiciones de *interdisciplinaridad e interculturalidad*. El conocimiento es siempre intercultural y es siempre interdisciplinar por la globalidad de la realidad económica, social y cultural.

LOS PROCESOS DE DESARROLLO DE LA PERSONA Y SU FORMACIÓN

EL DESARROLLO de la persona, su valor en virtud del conocimiento, tiene que ser siempre creciente, pues si se produjese un proceso decreciente del conocimiento respecto a su entorno, la persona perdería valor y ello afectaría fuertemente a su propia dignidad humana. En el nuevo contexto de nuestra civilización, las personas tienen que considerar y estar dispuestas a ejercer tres aspectos básicos de su propio desarrollo:

1- La persona debe ser *responsable, corresponsable y partícipe* a la hora de compartir los conocimientos, con el fin de configurar los procesos de transformación de forma permanente para que en ese proceso se genere la innovación.

2- La persona debe tener capacidad para asumir creativamente los *procesos de cambio*, que no son otra cosa que la *transformación del conocimiento* en hechos reales innovados.

3- La persona tiene que posicionarse eficientemente en las *comunidades*, en las organizaciones, en las que su valor dependerá de su capacidad para compartir en cualquier lugar los conocimientos disponibles. De esta forma, de una manera flexible y cambiante, se establecerá el proceso de diálogo en el que se eliminen las resistencias al cambio. La *creatividad* proviene de la ruptura, y la ruptura no debería ser un hecho aislado, sino un proceso de *autorresponsabilización* y de *asunción de riesgo* que genere en la persona su capacidad de conocimiento como contribución a una *comunidad*, a una organización.

Nunca hasta ahora el valor que el conocimiento aporta a

la persona se había considerado de forma tan positiva en la realidad económica y social. Pero, al propio tiempo, nunca había resultado tan complejo ni había acarreado tanta incertidumbre, o miedo, en muchos casos, a llevar a cabo este proceso de transición a organizaciones inteligentes.

Ello obliga a que en el proceso de *aprendizaje* la atención se centre menos en lo funcional y más en el creciente rol de la persona a la hora de compartir valores y conocimientos, así como en el proceso de su integración en la institución, en la organización que le permita este desarrollo. La palabra clave en este contexto es confianza.

LA CONFIANZA Y LA TRANSPARENCIA, CLAVES DE LOS PROCESOS DIRECTIVOS

EL *capital-confianza* se constituye, por tanto, en las *comunidades*, en las organizaciones y en la persona, que es el recurso económico prioritario. El éxito o fracaso de la economía de una persona o de una organización depende de la capacidad que tengan para transformar el conocimiento propio y ajeno,

compartido, en aportaciones innovadoras a las realidades económicas, sociales y culturales de la *comunidad*, lo cual exige *confiar* en ella.

Hoy por hoy, el éxito o fracaso de toda institución, de toda forma organizativa, empresarial o de mercado no depende tanto del mero problema de la asimetría de la información en los mercados, como del nivel de confianza que ofrece. El valor de la empresa y de los mercados, de las universidades, de los hospitales o de cualquier forma organizativa que preste servicios a una *comunidad* radica en la *confianza* que genera su capacidad de transformar conocimientos en innovación.

La simetría o asimetría de la confianza que ofrecen las empresas e instituciones da lugar a un nivel distinto de eficiencia económica y social para garantizar la propia supervivencia de la persona y de las organizaciones.

Una institución, como una empresa, o cualquier otro tipo de organización, solamente tendrá éxito en este proceso de transformación del conocimiento dentro de una realidad innovadora si tiene *capacidad*

directiva. Esto es, si las personas son capaces de involucrar un diálogo intercultural e interdisciplinar en ese proceso de transformación en las organizaciones, que lleve al éxito de los procesos de transformación del conocimiento hacia la innovación. Esta *capacidad directiva*, por tanto, tiene como misión fundamental disponer de un alto nivel de *cohesión*, que solamente se logra a través de la aceptación e internalización de los *sistemas de valores* y de los principios derivados de ellos.

Dentro de las organizaciones, los procesos de dirección consisten cada vez más en dirigir a personas con conocimientos. Todo ello, en un marco que cambia rápidamente por las exigencias de la propia transformación del conocimiento en innovación. Esta creciente complejidad exige personas capaces de dirigir esas unidades de transformación del conocimiento, altamente descentralizadas y altamente corporativas.

Éste es el *aprendizaje* que toda persona tiene que realizar en una empresa o en el propio sistema educativo, y que constituye, sin duda, una de las claves fundamentales del éxito o

del fracaso de la transformación del conocimiento.

Ese aprendizaje continuo tiene éxito cuando involucra de manera creciente a la persona en los procesos reales de transformación. Las persona y las organizaciones que impulsan el desarrollo de los conocimientos se enriquecen con los conocimientos de los demás. Tendrán éxito cuando sean capaces de entender que la misión fundamental, en todos los ámbitos de la vida humana y social, es transformar conocimientos en soluciones innovadoras a los problemas reales de una sociedad, cualquiera que sea el ámbito en el que se muevan: económico, social o cultural. El ser humano está hecho fundamentalmente para generar y transformar conocimiento de forma compartida, para innovar la realidad.

BIBLIOGRAFÍA

Biskup, R. (2000), "Sichtweisen vom Menschenbild", en Biskup, R. y Hasse, R. (eds.) (2000), *Das Menschenbild in Wirtschaft und Gesellschaft*, Haupt, Berna.

García Echevarría, S. (2001), *Ciencia y tecnología en la sociedad y en la empresa española*, IDOE, Alcalá de Henares.

Hesse, H. (ed.) (1988), *Wirtschaftswissenschaft und Ethik*, Duncker & Humboldt, Berlín.

Hinterhuber, H.H. y Krathammer, E. (1999), *Leadership-mehr als Management*, Gabler, Wiesbaden.

Kottak, C.P. (1997), *Antropología. Una exploración de la diversidad humana con temas de la cultura hispana*, McGraw-Hill, Madrid.

Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992), *Management de los Recursos Humanos en la empresa*, Díaz de Santos, Madrid.

Lübbe, H. (1990), "Der Lebenssinn der Industriegesellschaft", en *Werte in Wirtschaft und Gesellschaft*, Haupt, Berna, pp. 13-23.

Lübbe, H. (1993), "Akzeptanz und Risikoerfahrung. Kulturelle und politische Folgen naturwissenschaftlich-technischer Entwicklung", en *Biologie in unserer Zeit*, nº 1, pp. 6 y ss.

Lübbe, H. (1995), "Die Freiheit, die Wohlfahrt und die Moral", *Veröffentlichungen der Hanns Martin Schleyer-Stiftung*, tomo 44, Hanns Martin Schleyer Preis, pp. 43 y ss.

Lübbe, H. (1999), *Große Trends, Kulturelle und politische Konsequenzen technischer Evolution*,

Ernst-Blickle Preis, Bruchsal, pp. 21-46.

Marr, R. y García Echevarría, S. (1998), *La dirección corporativa de los Recursos Humanos*, Díaz de Santos, Madrid.

Marr, R., (2000) "Wandel, Kreativität und Glaubwürdigkeit als Herausforderung für das Personalmanagement", en Elbe, M. y Morick, H. (eds.), *Rainer Marr: Personal als Pasion*, Edition GFW, Munich.

Maucher, H. (1990), "Unternehmenspolitik zwischen Moral und Wirtschaftlichen Zwecken", en *Werte in Wirtschaft und Gesellschaft*, Haupt, Berna, pp. 113-125.

Mohn, R. (1999), "Wertekonsens als Grundlage der Arbeitnehmer-Arbeitgeber Beziehungen", en *Werte in Wirtschaft und Gesellschaft*, Haupt, Berna, pp. 167-179.

Rappe, H. (1990), "Wert und Zukunft der Arbeit", en *Werte in Wirtschaft und Gesellschaft*, Haupt, Berna, pp. 155-167.

Wunderer, R. (2000), *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*, Luchterhand, Neuwied, pp. 169-192.

