



ALEJANDRO
LLANO

**ORGANIZACIONES INTELIGENTES
EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

61

En el venerable *Tesoro de la Lengua Castellana* de Sebastián de Covarrubias, publicado en 1611, encontramos una definición de la palabra “emprender” que viene muy a propósito del momento que ahora mismo vivimos y que sintetiza buena parte de las reflexiones que me propongo desgranar ante ustedes. “Emprender”, dice Covarrubias, es “determinarse a tratar algún negocio arduo y dificultoso. Y porque los cavalleros andantes acostumbraban pintar en sus escudos estos designios, se llamaron empresas”.

De manera que empresa es cierto símbolo o figura enigmática hecha con particular fin, enderezada a conseguir lo que se va a pretender”.

Me parece que esta caracterización de lo que es una “empresa”, sin perder su aspecto castizo y añejo, ha vuelto a hacerse actual, de manera sorprendente, en un tiempo en el que Internet ha podido ser nombrada “ciudad del año”: esa *telépolis*, poblada de “cosmopolitas domésticos” de la que nos habla Javier Echevarría en un libro reciente. Es un ejemplo de las anticipaciones y las recuperaciones que ocurren en el curso de los acontecimientos humanos: eso que Giambatista Vico llamó los *corsi e ricorsi* de la historia. Hoy comprendemos de nuevo que una empresa no es una

cosa mostrenca: no es una fábrica, no es un montón de acciones u obligaciones, no es una máquina de producir beneficios (o pérdidas). Una empresa es, ante todo, un designio que personas humanas expresan de manera cognoscitiva o simbólica, para conseguir un propósito libremente querido, que resulta ser arduo y dificultoso, sobre todo porque de antemano no se sabe exactamente en qué consiste, de suerte que es algo así como una “figura enigmática” que se pretende plasmar en la realidad.

Al hablar de “empresa”, Covarrubias pensaba en la realización de hazañas guerreras y gentiles, mientras que a nosotros la palabra en cuestión nos evoca más bien trabajos y servicios de índole mercantil o económica. Pero el núcleo significativo ha permanecido casi inalterado, después de tantos cambios sociales y en diversas vicisitudes históricas. Ese núcleo significativo apunta al hecho básico de que las empresas son negocios humanos, acometidos por personas que para realizarlos disponen como recursos básicos de su inteligencia y su libertad.

Por los motivos que enseguida veremos, la empresa ha vuelto a adquirir un sentido humanístico, una esencial relación con lo que el hombre y la mujer piensan y quieren. Y éste es

el enigma que *Empresa y Humanismo* ha acertado a ir descifrando a lo largo de estos últimos diez años. *Empresa y Humanismo* es el lema, el "logotipo", de una aventura que hace una década era sólo una especie de adivinación y hoy constituye ya una realidad cuajada.

Empresa y Humanismo es algo así como una *self-fulfilling prophecy*, una profecía que se autorrealiza. Lo que supo anunciar era precisamente lo que se proponía hacer. Se trataba del convencimiento presentido de que, a las puertas del advenimiento de un nuevo tipo de sociedad, los recursos intelectuales y volitivos constituirían la baza decisiva en la vida de las organizaciones.

Lo que hace dos lustros era poco más que una ingeniosa ocurrencia, hoy corre el peligro de convertirse en un tópico superficial, en algo que todos repiten y en lo que casi nadie se para a pensar. De ahí que las tareas del Instituto Empresa y Humanismo sean ahora todavía más acuciantes y perentorias.

Por decirlo de manera abrupta, el peligro que hoy corremos es el de que unas organizaciones que siguen siendo en buena parte rígidas y burocráticas penetren en la sociedad del conocimiento como un elefante en una cacharrería. Digo lo de la cacharrería porque

algunos siguen confundiendo la sociedad del saber con la proliferación de la parafernalia informática; y lo del elefante viene a cuento por ser animal cuya fuerza estriba en su tamaño y al que su poderosa memoria no le ayuda precisamente a moverse con agilidad y a anticipar el futuro. Lo que resulta, entonces, es la total confusión y el ruido estrepitoso.

Para cruzar los umbrales de la sociedad post-industrial, necesitamos una silenciosa sabiduría práctica. Hemos de entrar en ella con el anhelo y el cuidado que pondría el aprendiz de artesano al pisar por vez primera el taller de un consumado alfarero. Para ser certeros en este tránsito por un período de entre-épocas, es preciso -en primer lugar- que nos pongamos en claro acerca de lo que el conocimiento *no* es.

La primera confusión que hemos de evitar es la de tomar el rábano por las hojas y creer que el saber se identifica, sin más, con la información. Cuando lo cierto es que lo que hoy entendemos por "información" es sólo un aspecto, y no el decisivo, del conocimiento humano. Una vez más recurro a los certeros versos del poeta angloamericano T. S. Eliot, en los coros de *La Roca*:

¿Dónde está la sabiduría que se nos ha perdido en conocimiento?

¿Dónde está el conocimiento que se nos ha perdido en información?

La información es algo externo, que se halla a nuestra disposición. El conocimiento, en cambio, es un crecimiento interno, un avance hacia nosotros mismos, un enriquecimiento de nuestro ser práctico, una potenciación de nuestra capacidad operativa. La información sólo tiene valor para el que sabe qué hacer con ella: dónde buscarla, cómo seleccionarla, qué valor tiene la que se ha obtenido, y -por último cómo procede utilizarla.

Confundir la información con el conocimiento equivale al "vulgar error" -como diría Baltasar Gracián- de tomar los medios por fines, de creer que es cualitativo lo que sólo es cuantitativo, de pensar que tener una cosa equivale a serla. En definitiva, se trata del error primordial de confundir el modo de ser de las personas con el modo de ser de las cosas.

El paso hacia la sociedad del conocimiento consiste, sobre todo, en darnos cuenta de que la energía de los talentos humanos es incomparablemente superior a la fuerza de la materia y de todas sus posibles transformaciones. En nuestras empresas tenemos un caudal impresionante de potencialidades por estrenar, que no son otras que las respectivas inteligencias y libertades de las mujeres y de

los hombres que integran cada organización. Y no basta, para aprovechar el estallido de esas fuentes de energía, con enfatizar la categoría de nuestros "recursos humanos", discurso que tantas veces oculta mucho paternalismo y un poco de mala conciencia. Sin pretender molestar a nadie ni cambiar un uso establecido, he de confesarles que me parece inadecuada la expresión "recursos humanos", porque los hombres y las mujeres no son precisamente recursos, sino más bien fuentes de descubrimiento y generación de recursos. En la Odisea, no se le ocurre a Homero decir que Ulises era un recurso, sino que nos muestra narrativamente cómo, en la ardua y enigmática empresa de su retorno a Itaca, Ulises se manifestó como "fértil en recursos".

La clave de la economía moderna es, precisamente, el énfasis teórico y práctico en la *fertilidad de recursos*. Ya Adam Smith, que pasa por ser el padre del capitalismo doctrinal, advirtió que la riqueza de las naciones no consiste -como pretendía el mercantilismo- en el territorio sobre el que los Estados ejercen su soberanía, ni en el conjunto de bienes naturales y culturales que esas tierras atesoran. El gran hallazgo de Adam Smith consiste en haber descubierto que la riqueza de las naciones estriba en la creatividad de sus ciuda-

danos, en su capacidad de acometer proyectos que deparen un beneficio económico para los individuos.

A su vez, el nuevo paso que supone el advenimiento de la que Peter Drucker llama *sociedad postcapitalista* viene a ser el caer en la cuenta de que ese dinamismo interno de la economía tiene su fuente en la innovación de los conocimientos, y que tal creatividad elevada a la segunda potencia ya no está limitada ni esencialmente condicionada por las mercancías, por sus intercambios, por las capacidades financieras, ni siquiera por la disponibilidad de información.

Hemos llegado a un momento histórico en el que cualquiera, casi desde cualquier sitio, puede acceder a una masa de información que ningún ser humano -ni conjunto de seres humanos- sería capaz de captar. Todos los alumnos de esta Universidad, por ejemplo, tienen la posibilidad de disponer casi instantáneamente -gracias a Internet y los múltiples bancos de información- de un cúmulo de datos superior al que todos nuestros profesores juntos guardan en la memoria o están escritos en los libros que han leído o puedan llegar a leer. Ahora bien, para que esa ingente capacidad de información llegue a adquirir algún sentido, no basta con disponer de una

"cuenta" en Internet. Por de pronto, hay que saber utilizar la terminal de ordenador, lo cual no deja de ser arduo, sobre todo para los profesores que hemos pasado de los cincuenta. En su reciente libro, titulado *Sociedad digital. Del 'homo sapiens' al 'homo digitalis'*, el Profesor José Terceiro cuenta el tipo de bromas que hacen ahora los empleados de las casas de informática. La actitud de un usuario de *computer* recién estrenado -es decir, del noventa y cinco por ciento de los usuarios- viene a ser como la del que se hubiera comprado un Opel y llamara por teléfono a la línea de asistencia de la General Motors: General Motors: ¿En qué podemos ayudarle?". Cliente: "He entrado en mi coche, he cerrado la puerta, y no pasa nada". GM: "¿Giró usted la llave del encendido?". Cliente: "¿Qué es el encendido?". GM: "El motor de arranque, que toma corriente de la batería para poner en marcha el motor". Cliente: "¿Encendido? ¿Arranque? ¿Corriente? ¿Batería? ¿Motor? ¿Voy a tener que saber todos esos términos técnicos sólo para usar mi coche?".

Todos sabemos lo que es "encendido", "marcha", "embrague", "cárter", "cigüeñal", "acelerador", "gasolina sin plomo", "inyección", "válvula", porque llevamos años de cultura general automovilística. Pero casi

nadie tiene siquiera una vaga idea de lo que puedan significar "goffer", "WWW", "file", "servidor", "fibra óptica", "módem", "enrutador", "menú", "replay", "disco duro", "floppy", "CD Rom", y demás bárbaros tecnicismos de la jerga informática. Con todo y con eso, lo que de verdad hace falta saber no es cómo se emite o se recibe un "e-mail", sino qué hay que hacer después con el texto o el conjunto de datos disponibles a través del correo electrónico y otras navegaciones por el ciberespacio.

Y es que lo característico de la sociedad del conocimiento no es que en ella se disponga de gran cantidad de informaciones, ni siquiera que en ella se sepa mucho. Lo definitorio de la sociedad del conocimiento es que en ella siempre es necesario saber más. Ahora bien, la capacidad de llegar a saber más no se puede remitir a algo objetivo, a los propios datos o a sus combinaciones y re combinaciones más o menos automáticas. La capacidad de llegar a saber más apela al sujeto del conocimiento, es decir, a la persona humana. Lo que nos permiten los ingenios cibernéticos es descargarlos de las tareas rutinarias de buscar información, almacenarla y -en alguna medida organizarla o procesarla. Quedamos así en franquía para ponernos a realizar esa enig-

mática operación de la que sólo nosotros, los seres humanos, somos capaces: pensar.

Utilizo aquí la palabra "pensar" en el sentido de pasar de unos conocimientos a otros, es decir, de adquirir conocimientos nuevos. Y pretendo llamar la atención sobre algo tan obvio como fundamental: que, para saber, hay que llegar a saber. Dicho de otro modo menos críptico: que saber y aprendizaje son inseparables. No hay saber innato ni automáticamente transmisible. Porque el conocimiento no es una cosa bruta que estuviera contenida en alguna parte -por ejemplo, en un libro o en la memoria de un ordenador o en un banco de datos- sino que es siempre vida humana: el logro o rendimiento más característico y propio de esos vivientes dotados de habla que son las personas, las mujeres y los hombres reales y concretos. Para llegar a saber, cualquier mujer y cualquier hombre necesitan aprender aquello que llegan a saber. Y sucede que esa fulguración del avance y transmisión del conocimiento sólo acontece en comunidades de aprendizaje, que presuponen una institucionalización, la presencia de algunas reglas, la adquisición de ciertos hábitos, el ejercicio de determinadas virtudes y la práctica de un esfuerzo compartido. En nuestra tradición occidental, las típicas comunidades de apren-

dizaje han sido las familias y las escuelas. Y lo nuevo, lo más interesante para nuestro propósito, es que las empresas se han convertido en las comunidades que de manera más avanzada y dinámica llevan a cabo estos procesos de enseñanza y aprendizaje. Por eso han de ser lo que podemos llamar “organizaciones inteligentes”, es decir, organizaciones capaces de llegar a saber más, de aprender cosas nuevas y enseñarlas a otros que, a su vez, lleguen a saber más, es decir, a aprender de nuevo y a enseñar de nuevo.

Las únicas empresas adaptadas a la sociedad del conocimiento son las “organizaciones inteligentes”. Pero llegar a serlo es sumamente arduo. En primer lugar, porque a este propósito se opone un cúmulo de malentendidos y prejuicios. Y, en segundo término, porque llevar a la práctica este ejercicio institucional de la inteligencia es la tarea más difícil y ardua con la que se ha enfrentado hasta ahora el management. En lo que cabe insistir, de antemano, es en que sólo las empresas capaces de operar de manera corporativamente inteligente serán capaces de navegar en el espacio del conocimiento abierto por la nueva sociedad. Las compañías que no logren alcanzar tal status pasarán, con todos los

hones, a los museos de arqueología industrial.

La tarea de disolver confusiones y de orientar esfuerzos es larga, y yo no quisiera traspasar los límites. Por ello voy a permitirme, a partir de ahora, simplificarla con el expeditivo procedimiento de formular -recordando el título de un delicioso libro de Italo Calvino- *seis propuestas para las organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento*.

Primera propuesta: Trabajar es aprender, dirigir es enseñar.

Lo primero que hay que advertir para comprender esta propuesta inicial es que lo importante no es enseñar, lo importante es aprender. Lo cual equivale a decir -en nuestro caso que la dirección empresarial está ordenada al trabajo, y no al revés.

Lo que tiene de perogrullada esta propuesta se ilustra con el ejemplo de un teórico británico de la educación llamado Peters. Es el caso de un profesor que, al llegar el final de curso, contempla melancólicamente sus denodados esfuerzos docentes y exclama: “Me he pasado todo el año enseñándoles matemáticas y no han aprendido nada”. La versión empresarial de la “maldad” de Peters sería la de un alto directivo empresarial que, tras haber

puesto en marcha un magnífico plan estratégico que aprendió en una escuela de negocios americana y que fue “implementado” por la más prestigiosa consultoría multinacional, pudiera exclamar, también melancólicamente: “He puesto en marcha un nuevo estilo de gestión, pero todos siguen afeerrados a su antiguo modo de trabajar: es que no tengo equipo”.

O sea que ni el maestro ha enseñado nada ni el directivo ha logrado dirigir. Porque la única finalidad de la enseñanza es el aprendizaje, así como el único objetivo de la dirección es la mejora de la calidad del trabajo. Son, ciertamente, perogrulladas, a las que, como a todo lo obvio, les sucede que casi nadie las advierte.

Aristóteles había caído en la cuenta hace unos veinticuatro siglos: enseñar -decía- no es una función vital, porque no tiene el fin en sí misma; la función vital es el aprender, porque llegar a conocer es el rendimiento o logro de un viviente que llega a ser más, que potencia sus propias capacidades. Nadie puede sustituir al alumno: nadie puede aprender por él, mejor que él, si él no aprende. El protagonista nato de la educación es el estudiante, no el profesor iluminado. Es el pequeño detalle del que se olvidó el profesor de *El club de los poetas*

muertos, con el desastroso resultado que conocen los que han visto la película, cuyo final yo no les voy a contar.

Pero fue también Aristóteles quien habló de la diferencia entre el *dominio despótico* y el *dominio político*. Aquel, el despótico, es el que ejercían los tiranos de los imperios asiáticos; éste, el político, el que desarrollaban los gobernantes justos de la polis griega. Lo más parecido a la *polis* o ciudad griega que tenemos hoy es, precisamente, la empresa, comunidad de hombres libres que -como dice Hannah Arendt de la polis- se dedican a pronunciar discursos y a acometer hazañas. Poco sentido tiene en nuestro tiempo el ejercitar un *dominio despótico*, entendido -en la terminología de Alvaro d’Ors- como pura *potestas*, es decir, como poder públicamente reconocido. Lo que exigen nuestras empresas es ejercitar un *dominio político*, es decir, una *auctoritas*, entendida por Alvaro d’Ors como saber públicamente reconocido.

Dirigir hoy equivale a hacer operativo un saber reconocido en el ámbito de la empresa. Pero como ningún directivo puede ni debe saberlo todo acerca de las operaciones de su corporación, el ejercicio de su saber consiste en enseñar a que otros aprendan, en establecer las condiciones de posibilidad para que sus

colaboradores lleguen a aprender lo que necesitan saber. Ahora bien, según ha señalado el Profesor Leonardo Polo, lo que acontece aquí es un *feed-back* (término cibernético que todos conocemos ya), una retroalimentación en virtud de la cual el que obedece -es decir, el que aprende- envía a su vez órdenes al que manda -es decir, al que enseña-. De manera que, como indica Carlos Llano, los límites entre trabajo directivo y trabajo operativo se desdibujan, y cada vez es menos necesaria una específica función de control, porque todos en la empresa ejercen un autocontrol dialógico. Esto no quiere decir, como se ha repetido en los últimos años, que las jerarquías desaparezcan y sólo queden las redes. Quiere decir que las jerarquías se establecerán en función del saber, o -para decirlo con palabras de Tomás Calleja- en función de los lenguajes que cada miembro de la empresa es capaz de entender.

Segunda propuesta: Una "organización inteligente" es una comunidad de investigación y aprendizaje.

Hace algún tiempo les hablaba yo a mis alumnos de algo que tiene que ver con lo que estoy tratando aquí. Les recordaba que Robinson Crusoe es uno de los paradigmas del individualismo ilustrado, presupuesto antropo-

lógico del capitalismo. Como probablemente los estudiantes ya me habían oído el cuento y andaban preocupados por la cercanía de los exámenes, no prestaban mucha atención. Así es que les pregunté abruptamente: "Pero bueno, ¿qué es lo que le va a pasar a Robinson?". La respuesta de un chico de las últimas filas no tiene desperdicio: "Que se morirá de hambre o de aburrimiento". Lo del aburrimiento era claramente una indirecta. Pero lo importante aquí es advertir que el avance en el conocimiento no lo pueden llevar a cabo individuos aislados, "robinsones".

Si hemos visto en la primera propuesta que el trabajo empresarial tiene mucho de educativo, que es en sí mismo enseñanza y aprendizaje, ahora procede destacar que la educación es una simbiosis, porque aquello en lo que se pretende avanzar -el conocimiento- es una práctica social, que tiene una historia, un contexto social y unas implicaciones éticas, religiosas incluso. Si se considera que todos estos factores son accidentales al propio saber, lo que sucede entonces es que el saber se desvitaliza y se cosifica, porque queda desarraigado de su tierra natal, que no es otra que las comunidades de tradición y de progreso, como ha indicado MacIntyre. Por utilizar una vieja metáfora, nosotros somos enanos a hombros

de gigantes. Vemos más que los que nos precedieron precisamente porque no nos olvidamos de ellos. El saber es un empeño histórico, en el que sólo se puede participar en la medida en que se aporta activamente a la empresa común.

Una "organización inteligente" es aquélla en la que la mayoría de sus miembros están integrados en la narrativa de ese dinamismo de progreso en el saber. Es lo que sucede, por ejemplo, con los componentes de la tripulación de un barco de pesca. Al incorporarse un nuevo miembro, se le va contando -más con acciones que con palabras- cómo se han ido mejorando las artes pesqueras, qué es la técnica del arrastre, cómo funciona el *sonar*, qué hay que hacer cuando se está pescando fletán cerca de Terranova y aparece una patrullera canadiense... Y poco a poco el nuevo miembro de la tripulación podrá ir haciendo sus propios descubrimientos y aportar pequeñas contribuciones a la mejora del trabajo colectivo.

Por incomparablemente más alta que sea la complejidad de una empresa moderna, si pretende ser una "organización inteligente" -es decir, competitiva- tiene que reproducir de algún modo estas situaciones de aprendizaje compartido. Cada uno en su nivel, debe estar

continuamente dialogando con los que con él trabajan para ir descubriendo cómo hacer las cosas con mayor calidad, de manera más eficaz y fecunda. Una "empresa inteligente" es un terreno fértil en el que todos y cada uno tratan de aprender a hacer mejor la tarea que les corresponde. Se convierten así en protagonistas de la historia compartida. Nadie queda descolgado de ese enigmático diseño al que se refería Covarrubias.

De manera que el trabajo en equipo ha dejado de ser solamente una manera de motivar a la gente y disminuir conflictos, para transformarse en una condición imprescindible de la buena marcha de las empresas. Porque lo cierto es que nuestro avance en el saber -y, por lo tanto, en la productividad presenta un carácter dialógico. Nadie aprende sólo. Ha de avanzar en el conocimiento al hilo de una conversación continuada con esas personas a las que George Herbert Mead llamó los *significant others*, aquellas personas que aparecen como relevantes para mi vida en general y para mi trabajo en particular. Y tales interlocutores relevantes son, de ordinario, aquéllos que se encuentran engarzados con las tareas que realizo y con los cuales me tengo que poner a pensar cómo hacer mejor lo que entre todos estamos haciendo.

Todos han de investigar a su nivel. Y la función del Director General es la de un catalizador de esa innovación en el saber. A él le corresponde que el proceso de aprendizaje no se detenga, sino que sea cada vez más fluido y dinámico. A él no le compete decir a los demás lo que deben hacer, porque son ellos mismos los que conjuntamente han de descubrirlo. Tiene la responsabilidad de que no cesen de indagar, de reforzar sus ocurrencias acertadas, y de cuidar que sus innovaciones no tropiecen con rigideces burocráticas o con autoritarismos formales. Como dirían los clásicos, al Director General de una "organización inteligente" le es propia una acción arquitectónica, ordenadora, que encauce las múltiples iniciativas responsables hacia el bien común de la empresa.

Tercera propuesta: Las "organizaciones inteligentes" entienden la profesionalidad como dominio de un "oficio".

Es muy curioso releer lo que los antiguos filósofos griegos dicen acerca de la figura del sabio, del *sofós*. Lo más interesante son los ejemplos que suelen poner. Un sabio es, por ejemplo, un buen zapatero. El que domina un arte aprendido de otros y en el que llega a ser maestro, es decir, que puede enseñarlo a otros. Poco tiene que ver esto, al parecer, con la

figura moderna del *savant* o del *scholar*, del científico renombrado o del erudito inasequible. Y, sin embargo, toda ciencia y, muy especialmente, toda profesión, son originariamente un oficio, un *craft*: tienen mucho más de artesanal de lo que la pedantería académica o la vanidad social están dispuestas a reconocer.

Un profesional es quien es capaz de dar fe pública de sus conocimientos, quien tiene un "buen oficio" reconocido. Antes de llegar a poseer genio -cosa que muy pocos alcanzan- es preciso adquirir talento, lo cual está al alcance de casi todos los que trabajan seriamente. Visitaba recientemente la restaurada Capilla Sixtina con un Profesor de fama internacional por sus estudios de estética y teoría del arte. Curiosamente, él no había visitado nunca personalmente los Museos Vaticanos, aunque conocía con profundidad todas las características de las obras en ellos expuestas. Curiosamente también, apenas se detuvo en la contemplación de los impresionantes frescos de Miguel Angel. Pasó distraídamente la mirada por ellos, y se dirigió al fondo de la Capilla para contemplar con pausa los cuadros de primitivos italianos que allí se encuentran. Al mostrarle mi extrañeza por su actitud, me res-

pondió inmediatamente: “Siempre he admirado más el talento que el genio”.

Llegar a dominar un oficio con talento implica un trabajo continuado, realizado en una comunidad profesional en la que se está innovando constantemente el conocimiento. Comunidad en la que existen -casi siempre de manera implícita- mandatos y prohibiciones, cuyo sentido es preciso captar operativamente, para incorporarlo a la propia vida e intentar mejorarlo.

Por decirlo de manera intencionadamente añeja, una “organización inteligente” tiene mucho de “escuela de artes y oficios”. Y lo que tal tipo de empresa necesita con urgencia es la presencia de “maestros”, más en el sentido en que atribuimos esta expresión a un “maestro albañil”, a un “oficial” (como se decía en castellano antiguo), que en el sentido que ampulosamente se adscribe a un famoso director de orquesta.

En su excelente libro acerca de la *inteligencia creadora*, José Antonio Marina ha discutido el tópico de que un creador es un hombre capaz de resolver certeramente los problemas, con menos información que el resto de los mortales. De ahí la impresión de adivinación, de mancia, de inspiración, de manía que los grandes creadores provocan. No

creo -arguye Marina- que sea una opinión sensata. Los grandes creadores manejan siempre más información que los demás, porque -si nos referimos, por ejemplo, a novelistas- en esa minúscula anécdota escuchada durante una cena, o en la imagen de una muchacha pueblerina que mira fotografías, o en la figura de un hombre que desciende de un tren, o en la trivialidad de una frase casual se condensa la subjetividad entera del autor. Una realidad aparece llena de posibilidades sólo ante los ojos de quien va a ser capaz de integrarla en un gran número de operaciones. “Tener muchos posibles -concluye Marina- quiere decir ser muy rico en operaciones”.

Una “organización inteligente” es la que permite y fomenta que florezca la creatividad. Por creatividad entiende el propio Marina la “capacidad de producir intencionalmente sorpresas eficaces”. Y sólo lo logra quien posee un consumado oficio, quien domina la técnica o el arte que le es propia, quien posee una auténtica sabiduría práctica. La diferencia entre una persona creativa y un soñador es que la primera sabe cómo materializar sus ideas, cómo hacer operativos sus proyectos. Y esto lo logra por una especie de conocimiento por connaturalidad, porque el latir de su propio conocimiento vibra con el mismo ritmo

que el latir de la realidad. Quien domina un oficio posee una especie de empatía con la realidad sobre la que trabaja, de manera que es capaz de distinguir enseguida lo esencial de lo accidental y saber rápidamente cuál es el quid de la cuestión, eso que los anglosajones llaman "the doing".

Cuarta propuesta: Una "organización inteligente" posee una ineludible dimensión ética.

Considerábamos antes que quien desea llegar a ser un buen pescador se enrola en una tripulación que ejerce unas ciertas prácticas, en las que el aprendiz tiene que iniciarse, aceptando las reglas del juego, cargando al principio con menesteres bien modestos, respetando las normas no escritas de la embarcación y aportando sus propios hallazgos, que serán sometidos a pruebas de ensayo y error antes de ser adoptados por esa pequeña empresa.

A algunos podrá sonarles esto a gremialismo romántico, pero -como ha señalado MacIntyre- es como se sigue trabajando en todos los oficios, incluidos los más explícitamente relacionados con la sociedad del conocimiento, como es el caso del investigador que aspira a entrar en un "grupo de excelencia". Un laboratorio funciona, a estos efectos, exactamente igual que un pequeño barco pesquero. Con la única diferencia de que las reglas del labora-

torio son mucho más estrictas, aunque las relaciones jerárquicas sean posiblemente menos rígidas. Tanto en el laboratorio como en la embarcación, hay cosas que están prescritas y que en ningún caso deben dejar de hacerse, tales como adoptar determinadas medidas de seguridad. Y, lo que es más significativo, hay cosas que están prohibidas y que en ningún supuesto deben hacerse. Por ejemplo, en el caso del laboratorio ninguna posible situación autoriza a simular resultados científicos que no hayan sido obtenidos y comprobados por medio de una investigación rigurosa.

En la sociedad del conocimiento se aprecia más claramente que en ninguna otra configuración cultural anterior el hecho de que no podemos prescindir de las reglas morales, por más permisivos que seamos. Porque la ética no es una especie de armatoste constrictivo, llegado de no se sabe dónde, que nos viene a aguar la fiesta con sus constricciones y mandatos. La moral es la lógica de la libertad, la urdimbre misma de la convivencia. Expulsada por la puerta, vuelve a entrar por la ventana. Más vale, entonces, acogerla y tratar de respetarla, aunque sólo sea por la cuenta que nos tiene.

Habría que advertir, además, que la ética es sólo una; que no hay varias éticas; que no cabe

separar la ética profesional de la ética personal, o la ética pública de la ética privada porque el resultado de ese desgarramiento siempre es algún tipo de corrupción. La ética constituye el fundamento y la orientación de toda sabiduría práctica, porque ella misma es el saber para una vida lograda, que sólo puede adquirirse por medio del logro dinámico de esa vida cabal.

Claro aparece que en una sociedad del conocimiento la regla más característica es la que prohíbe taxativamente mentir. Porque la mentira quiebra directamente esa conversación humana a través de la cual vamos ganando terreno en el espacio de la verdad. La tolerancia institucional de mentiras o medias verdades es letal para una "organización inteligente", ya que su mismo nervio corporativo, su temple más propio, es precisamente el entusiasmo en la búsqueda de la verdad. La inteligencia no se hace operativa si falta esa otra gran capacidad humana que es el amor. De manera que el amor a la verdad constituye la virtud corporativa imprescindible para una empresa que quiera moverse en la nueva galaxia de la sociedad del saber. También esta afirmación puede sonar a romanticismo moralizante, pero no hay libro actual de *management* que no hable de transparencia, de

calidad informativa, de sinceridad en el liderazgo o de publicidad verídica. El tema pasa a ser central en la última obra de Francis Fukujama, titulada significativamente *Trust*, en la que se considera que la confianza mutua constituye ese "capital social" que se encuentra en la base de la prosperidad económica.

Y todos los que trabajan en empresas saben que no hay nada más deletéreo que el disimulo, el engaño, la opacidad o el miedo a decir lo que se piensa. Podríamos recordar ahora los versos de Quevedo:

¿No ha de haber un espíritu valiente?

¿ Siempre se ha de pensar lo que se dice?

¿ Nunca se ha de decir lo que se siente?

Estamos tocando el fondo de una corriente histórica que nos devuelve valores viejos de manos de las tecnologías más innovadoras. Porque, vamos a ver, ¿de qué nos servirían los más avanzados sistemas telemáticos si lo que se transmitiera por ellos resultara, sencillamente, que no es verdad? Estaríamos en la gran ceremonia de la manipulación, que es el gran riesgo ético de la sociedad del conocimiento. Pero, como decía otro poeta, Hölderlin esta vez, "donde está el peligro, allí está también la salvación".

Quinta propuesta: Una "organización inteligente" ha de cultivar una profunda cultura corporativa.

El objetivo de una comunidad que pretende avanzar en el saber no es el logro de conocimientos aislados sino el fomento de actitudes estables de tipo sapiencial. Es lo que George Gilder llamó "capital metafísico", al comienzo de los trabajos de Empresa y Humanismo.

Si consideramos, como hacíamos en la primera propuesta, que una empresa ha de ser hoy una comunidad educativa, resulta que el propósito de la educación no es la transmisión de unos contenidos sino el cultivo de unos hábitos intelectuales y prácticos. Al fin y al cabo, la ciencia misma y la propia tecnología son hábitos, es decir, enriquecimientos operativos que permiten a quienes los poseen derivar conclusiones a partir de unos principios y, a su vez, plasmar esas conclusiones en sistemas funcionales. Solo derivadamente la ciencia y la técnica son sistemas lógicamente articulados. Lo cual se aprecia sobre todo cuando se considera, no tanto la ciencia y la técnica ya hechas, sino la ciencia y la tecnología en su propio hacerse. Las grandes mutaciones científicas y tecnológicas han acontecido precisamente cuando un modelo epistemológico dado ha entrado en crisis y ha tenido

que ser sustituido por otro que inicialmente se le oponía sin éxito o que ha sido preciso descubrir. En tales tesituras históricas, se observa claramente que el resorte del cambio no es *lo sabido* sino *el saber*. Esta primacía de la capacidad de saber más sobre el conjunto de cosas que ya se conocen es la clave para entender qué pasa en la sociedad del conocimiento y cómo han de ser en ella las "organizaciones inteligentes".

En la sociedad del conocimiento la quiebra y sustitución de paradigmas científicos y tecnológicos es continua. Vivimos, como diría Drucker, en la era de la discontinuidad. Lo que en ella da continuidad corporativa a las empresas es precisamente el capital científico y tecnológico ya conquistado, así como la riqueza ética adquirida, que se traduce en prudencia para tomar decisiones sabias ante los nuevos retos y oportunidades que se suscitan una y otra vez.

La capacidad, potenciada por los hábitos teóricos y prácticos, de llegar a saber cosas nuevas y aprender a realizarlas es lo que da el índice de competitividad de una empresa en la sociedad del conocimiento. Una "organización inteligente" es capaz de aprender continuamente saberes nuevos, potencialidad que no se puede restringir a unos pocos especialistas o

a un departamento de innovación, sino que tiene que permear la empresa de arriba a abajo. Esto es a lo que en sentido fuerte, podemos llamar *cultura corporativa*. Las versiones débiles de la cultura empresarial nos la presentan como una especie de estilo o ambiente característico, una suerte de elegancia colectiva que tiene más de apariencia que de realidad. Pero si nos tomamos en serio lo que el Profesor Rafael Alvira llamó en este foro “estética de la empresa”, advertiremos que la propia estética tiene un extraordinario valor cognoscitivo y que la cultura es sobre todo cultivo del espíritu, es decir, de la inteligencia y de la voluntad.

Cuanto más poderosa sea la cultura cognoscitiva de una organización, tanto mayor será su capacidad corporativa para comportarse de manera inteligente ante las demandas de una sociedad en constante cambio científico y tecnológico. Una empresa culta es la que está hecha de proyectos, más que de realidades ya logradas. Como dice José Antonio Marina en su *Teoría de la inteligencia creadora*, “una cultura es un repertorio de proyectos, elaborados por sus miembros a lo largo de la historia. Cuando este repertorio disminuye, la vida social se hace anémica. Deja de haber emprendedores. (...) El proyecto ha de enlazar

con la motivación y, por lo tanto, incitar a la realización de valores. Pues bien, la riqueza de valores propuestos y de proyectos vigentes indican la salud de una cultura”.

Para proyectar algo, es necesario entreverlo en el futuro, verlo donde otros no lo perciben. Es como si extendiéramos nuestra mano hacia un porvenir todavía inexistente y nos invitáramos desde allí a avanzar. Pero ¿qué distingue a un proyecto de una simple ensoñación? Que lo que en él se entrevé es realizable y se percibe así. Ahora bien, como señaló Aristóteles, la capacidad de percepción de la realidad depende del propio carácter, es decir, del conjunto de hábitos teóricos y prácticos. “Somos en cierto modo -dice en la *Ética a Nicómaco*- concausa de nuestros hábitos y por ser como somos nos proponemos un fin determinado”. Y añade: “Si cada uno es en cierto modo causante de su propio carácter, también será en cierto modo causante de sus percepciones y valoraciones”.

La profundidad de la cultura de una “organización inteligente” viene dada por la hondura y cohesión de la libertad concertada de sus miembros, que no se comportan de una manera rutinaria o mecánica, sino que ejercen a diario sus facultades de descubrimiento y decisión, en tensión conjunta hacia un bien

compartido. El modelo de empresa ya no es, como en el taylorismo, la máquina bien trabada. Es más bien, como sabemos hace tiempo, el de un organismo ágil y flexible. Pero si del modelo mecánico hemos pasado al modelo biológico, ya es momento de que transitemos decididamente hacia el paradigma antropológico, el del ser vivo que piensa y decide. Es la hora del humanismo empresarial.

Sexta propuesta: En las "organizaciones inteligentes" investigación y gestión se identifican.

En la sociedad del conocimiento, la investigación ya no es un lujo institucional ni algo que se pueda encomendar sólo a organismos o departamentos especializados en I+D. La esencia de la industria misma ya no es la producción, sino la indagación científica y tecnológica. Pero es que hoy, no sólo la industria, sino toda empresa de bienes o servicios es constitutivamente investigadora. Ya no hay distinción estricta entre investigación y gestión, porque la propia acción directiva consiste en poner a todos los miembros de la organización a pensar en lo que cada uno está haciendo, precisamente para hacerlo mejor, para realizarlo con una calidad más alta, con una eficacia más lograda.

Lo propio de las "empresas inteligentes" es que incorporan un alto componente intelectual, según ha señalado Tomás Calleja. Eso es lo que significa hoy esa palabra tan usada y tan escasamente entendida: la palabra "competitividad". Si en una organización que esté a la altura de nuestro tiempo ya no hay distinción clara entre decisión y ejecución, es precisamente porque ya no existen tareas puramente rutinarias que tengan que ser realizadas por personas humanas. Todos en la empresa -decíamos antes- investigan a su nivel: todos y cada uno tienen que estar pensando continuamente en su propio cometido para ver cómo logran hacerlo mejor y ayudar a otros a hacerlo mejor. Hoy ya no trabajamos sólo en la dimensión del espacio: trabajamos preferentemente en la dimensión del tiempo. Lo importante ahora no son los sistemas o las estructuras: lo importante ahora es adivinar el futuro y proyectarlo desde un trabajo que no se justifica por el éxito logrado sino por la capacidad de lograr un éxito nuevo.

Esta, y no otra, es la "revolución" que esperan las sociedades occidentales, las cuales parecen, en algunos aspectos, como atascadas: es la "revolución de la inteligencia". Ya no se trata de ese racionalismo arrogante, propio de las ideologías del siglo XIX, que pensaban

haber dado -de una vez por todas- con *la* fórmula definitiva de la eficacia y el bienestar. Precisamente porque ahora ya sabemos que no existe *la* fórmula que resuelva de golpe nuestros problemas, hemos de estar buscando habitualmente soluciones cambiantes, procedimientos oportunos, respuestas operativas a las cuestiones que se nos plantean; cuestiones que ahora siempre son nuevas y cuya respuesta -por lo tanto- no se encuentra en ninguna parte: sólo se halla en el propio proceso de investigación práctica cuyo motor no es otro que la propia inteligencia.

La coda que puede seguir a estas seis sintéticas propuestas -que han resultado, con todo, demasiado largas- es que la formación no termina nunca, como decía hace años el Beato Josemaría Escrivá, Fundador de la Universidad de Navarra. Ya no podemos abandonar las aulas, porque -recordemos a Macluhanésas ya no tienen muros: están por doquier. Toda la vida hemos de ser estudiantes y estudiosos, aprendices y maestros, lectores y escritores, alumnos y profesores. Empresa y Universidad se interpenetran, porque las dos instituciones están empeñadas en propósitos que cada vez se hallan más imbricados. Ambas persiguen el logro de una mayor calidad en la vida social. Calidad que ya sabemos que no consiste en

rodearse de objetos sofisticados, ni en recibir pasiva-mente prestaciones materiales, sino que estriba sobre todo en el ejercicio más pleno de nuestras capacidades específicamente humanas. Por eso también sigue siendo acuciante el proyecto lanzado hace diez años y que hoy se llama Instituto Empresa y Humanismo.

NOTA BIOGRAFICA

Alejandro Llano es Profesor Ordinario de Filosofía en la Universidad de Navarra desde 1977. Tras haber estudiado en las Universidades de Madrid, Valencia y Bonn, se doctoró en la Universidad de Valencia. Además de numerosos artículos en revistas europeas y americanas, ha publicado los siguientes libros: *Fenómeno y trascendencia en Kant* (1973); *Ética y Política en la sociedad democrática* (1981); *Ciencia y Cultura al servicio del hombre* (1982); *Gnoseología* (1982, tercera edición 1991); *Metafísica y Lenguaje* (1984); *El futuro de la libertad* (1985); *Filosofía della Conoscenza* (1987); *La nueva sensibilidad* (1988, segunda edición 1989, traducción inglesa: *The New Sensibility*, 1991; traducción italiana: *La nuova sensibilità*, 1995); *El humanismo en la Empresa* (1991).

Desde 1967 a 1976 fue Profesor Adjunto de la Universidad de Valencia. En 1976 obtuvo la Cátedra de Metafísica de la Universidad Autónoma de Madrid. En 1980 fue Visiting Professor en The Catholic University of America (Washington D.C.). Desde 1981 a 1989 fue Decano de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Navarra. Ha sido Director y Presidente del Centro de Estudios sobre la Responsabilidad Social de la Iniciativa Privada

(CERSIP); Vicepresidente del Seminario Permanente Empresa y Humanismo; y Presidente de la Fundación Universidad-Empresa de Navarra. Es Académico de número de la Academia Europea de Ciencias y Artes y miembro del Comité Asesor de la Fundación Banco Bilbao Vizcaya. En 1994 fue Visiting Scholar en la University of Notre Dame, Indiana, U.S.A. Desde 1991 es Rector de la Universidad de Navarra.