

Formación de empresarios y trabajadores en la Sociedad del Conocimiento. Perspectiva analítica de Peter Drucker.

Álvaro TURRIAGO HOYOS
Programa de Economía y Finanzas Internacionales
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía, Cundinamarca, Apartado Aéreo 140122, Colombia

RESUMEN

La Sociedad del Conocimiento plantea nuevos retos en cuanto a la formación de trabajadores y empresarios toda vez que estos hacen realidad las innovaciones. La complejidad de esta importante variable generadora del cambio tecnológico implica procesos pedagógicos nuevos que se consideran en este trabajo.

Palabras claves: Empresario, trabajador del conocimiento, innovación, conocimiento, Peter Drucker, gerencia

1. INTRODUCCIÓN

En los tiempos presentes se ha dado en llamar a la actual etapa de la historia, como ‘Sociedad del Conocimiento’ para reforzar la idea de que ya no son el trabajo, ni el capital, los recursos generadores de riqueza, sino que es el conocimiento la fuente por excelencia generadora de riqueza. Detrás del conocimiento aparecen las innovaciones, como causantes de prácticamente todos los cambios sociales, tecnológicos, científicos, culturales y económicos. Las innovaciones a su vez se originan y sostienen en la acción humana de empresarios y de trabajadores.

Siguiendo el pensamiento de Peter Drucker, son tanto el empresario como el trabajador del conocimiento — *knowledge worker*—, quienes conciben y hacen realidad las innovaciones. La energía eléctrica, el automóvil, el plástico, los computadores son algunos ejemplos contundentes de innovaciones que han transformado radicalmente la existencia humana.

Este documento se concentra en estudiar dos acciones humanas especializadas, las de los empresarios y trabajadores de la Sociedad del Conocimiento, y en la forma como es posible formar estos agentes en producir innovaciones. En efecto, este análisis toma en cuenta los senderos de pensamiento de un clásico de la administración y la gerencia contemporáneas, Peter Drucker, quien es uno de los autores que más se ha ocupado de explicar tanto las funciones de los empresarios que adelantan innovaciones como de los trabajadores que generan conocimiento en la actual Sociedad del Conocimiento, época que por cierto se llama así, por directa sugerencia de este último autor.

Habiendo perfilado este par de acciones se plantean estrategias pedagógicas que buscan formar y educar a este par de actores tan significativos en la época actual. Se seguirá una metodología que arranca de un análisis del entorno económico y empresarial, para ocuparse luego del estudio de las estructuras antropológicas de empresarios y trabajadores y finaliza con el estudio de estrategias pedagógicas apropiadas.

Para conquistar los cometidos antes propuestos, se divide este artículo en tres partes. La primera se encarga de explicar los alcances de la Sociedad del Conocimiento, de las características del conocimiento intangible y de las formas cómo se genera. La segunda se concentra en delimitar la acción humana de empresarios y trabajadores del conocimiento. Finalmente, hay un apartado dedicado a consideraciones de índole pedagógica, que permitirá concretar las estrategias pedagógicas necesarias en la formación de empresarios y trabajadores.

2. SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Ya se señalaba anteriormente como la expresión Sociedad del Conocimiento se corresponde con una etapa histórica en la que el conocimiento se constituye en el recurso económico más importante que genera buena parte de la riqueza, o valor agregado, en la economía. Fue el mismo Drucker (1992) quien gestó esta expresión que alcanzaría gran popularidad y amplio uso.

Drucker reconoce dos importantes estadios del capitalismo, derivados ambos del papel cumplido por el empresario y los trabajadores, uno primero que denomina economía gerencial —*managerial economy*—, en la que sostiene que el principio que orienta la dinámica administrativa es la optimización. De igual forma el crecimiento en este estadio se logra por el decidido incremento en productividad de los trabajadores manuales —*manual worker*—. Uno segundo, en el que se enmarcan los alcances de este documento, lo denomina economía empresarial —*entrepreneurial economy*— en el que las acciones empresariales y administrativas se concentran eminentemente en la innovación.

En relación con esta última etapa es importante precisar que es una época determinada por la difusión y fortalecimiento de las tecnologías de la información que contribuyen decididamente a transar —comprar y vender— el conocimiento operativo para encontrar en este, la principal fuente generadora de riqueza. Esta es la razón por la cual Drucker acuña la expresión ‘Sociedad del Conocimiento’, para ubicar esta circunstancia en un contexto histórico-temporal. En segundo lugar, en este estadio se difunde otra importante tecnología, el *management*, que contribuye con cambios profundos en las actitudes, los valores y en las conductas de los agentes sociales y económicos. Es más, Drucker atribuye a la aplicación del *management* o gerencia —al menos en Norteamérica— la aparición de la economía empresarial.

Los trabajadores en este último estadio, denominados por Drucker como Trabajadores del Conocimiento —*knowledge workers*— demandan particular entrenamiento y formación, circunstancias que les

permiten mantener su posición y vigencia en las exigentes condiciones impuestas por el entorno en la Sociedad del Conocimiento.

Son las tecnologías de la información (TIC) la infraestructura en la cual se apoya la difusión del conocimiento. El conocimiento puede codificarse y sistematizarse convirtiéndose en información. De no haberse dado el imponente desarrollo de las tecnologías de telecomunicación, particularmente Internet, difícilmente se hubiera desarrollado la actual Sociedad del Conocimiento. Esta combinación de un recurso intangible —el conocimiento— con un buen soporte tecnológico —TIC— produce a su vez unas nuevas reglas de juego en un entorno que a veces se presenta turbulento y sobre todo muy rápido.

3. ANÁLISIS DE LA ACCIÓN HUMANA DE EMPRESARIOS Y TRABAJADORES DEL CONOCIMIENTO EN DRUCKER

Siguiendo las consideraciones de Drucker exponemos a continuación, las actuaciones que este autor asigna en sus modelos tanto a los empresarios como a los trabajadores del conocimiento. Es bueno considerar como punto de partida, que estudiar cualquier actuación humana requiere la consideración teleológica por ser la finalidad, el elemento que le confiere racionalidad (Altarejos, 1999). Y adicionalmente que la innovación es ante todo la expresión de un saber práctico, derivado generalmente de la aplicación de una nueva tecnología. Por eso mismo este autor sostiene que.

“El conocimiento práctico opera de manera distinta al conocimiento teórico, pues éste tiene a su objeto frente a la razón; pero el conocimiento práctico, en cierto sentido, tiene dentro de sí lo que conoce. La experimentación forma parte de la esencia de los saberes prácticos. El saber práctico también es experimental, pero en un sentido bien distinto, y más fuerte: la experiencia de la acción es un elemento constitutivo esencial y permanente”. (Altarejos, 1999, p. 62).

El empresario

De manera que en lo referente al *empresario*, podemos sintetizar al máximo su actuación diciendo que es el agente que cumple con el rol social de ‘adelantar innovaciones, buscando nuevos negocios y creando nuevos mercados y nuevos clientes’. Esta afirmación, enmarcada en la concepción antropológica de Altarejos, atrás reseñada, nos lleva a considerar en detalle varios frentes de su actuación. En primer lugar diremos que identificar una actuación tan especializada y sofisticada como es la innovación, requiere que exista un aprendizaje y una preparación previos muy completos, para tener una predisposición a ejecutar esta acción. En segundo lugar, es necesario revisar cuáles son las motivaciones del empresario, que son las que en últimas lo llevan a ejecutar las innovaciones. En tercer lugar, se debe también revisar la ejecución y logros de poner en práctica la innovación. Describiremos cada uno de estos tres estadios denominando al primero, aprendizaje; al segundo, motivación y al tercero, logros. Buscaremos

identificar la forma como Drucker, implícita o explícitamente, aborda cada una de estas tres etapas para determinar los factores que enmarcan la acción empresarial.

Aprendizaje

En relación con el *conocimiento* Drucker es clarísimo señalando siete fuentes, que son las oportunidades que debe aprovechar el empresario para poner en práctica la innovación. De estas siete fuentes —que se han constituido en uno de los hitos teóricos más relevantes de Drucker en el cuerpo teórico de la teoría del management— cuatro, se encuentran dentro de las organizaciones y tres son fuentes externas, provenientes de los mercados y las industrias.

La primera fuente interna la denomina lo *inesperado*. Considera en este frente los sucesos inesperados, las fallas inesperadas y los eventos inesperados por fuera de las empresas. La segunda se corresponde con lo *incongruente*, refiriéndose en este caso a las diferencias entre lo que existe y lo que debe ser. La tercera fuente es la innovación basada en la *necesidad de un proceso*, señalando que donde es necesario cambiar, mejorar o introducir un proceso se abre la posibilidad de adelantar una innovación. Finalmente, la cuarta fuente interna tiene que ver con *cambios en la estructura industrial o en la estructura de los mercados*. En relación con las fuentes externas en primer lugar tenemos la *demografía* con los cambios que surgen en razón del permanente envejecimiento de algunos sectores de la población y el consiguiente relevo generacional. Cada cohorte en esta estructura demográfica asume valores y principios de vida diferentes que se manifiestan en necesidades de innovación. Luego los *cambios en las percepciones, la moda y los significados*. Finalmente, los *nuevos conocimientos*, tanto los científicos como los que no lo son. Vale la pena señalar que esta síntesis tan breve que hacemos en este documento no se compadece con la riqueza y prolijidad en las explicaciones dadas por Drucker, quien utiliza no solo ejemplos de la vida real sino que también da soporte epistemológico suficiente a sus hipótesis.

Motivación

En lo que Drucker denomina *the practice of entrepreneurship*, es decir, los principios universales que en su opinión guían la actuación empresarial, encontramos materia suficiente para tener una aproximación a la motivación del empresario. En este orden de ideas Drucker sostiene que los hombres de negocios en general saben muchos aspectos de cómo gerenciar, pero muy poco de cómo ser empresarios y cómo innovar. En otras palabras, manejar, conocer y hacer efectiva la acción del empresario innovador es una de las dimensiones del mundo de los negocios quizá menos conocida y explorada, razón por la cual se convierte en un desafiante reto analítico, de investigación y sobre todo de acción. Por esta circunstancia es tan importante conocer enunciados como los de Drucker que ayudan a concretar este tipo de realidades.

Logros

Los logros del empresario tienen que ver estrictamente con los siguientes frentes: conquistar nuevos clientes, conquistar nuevos mercados, mantener negocios rentables y mejorar la productividad. Estas cuatro acciones tienen un

alcance tan universal que cubija los resultados de una acción empresarial absolutamente eficiente.

El trabajador del conocimiento

En relación con el *trabajador de conocimiento* podemos sostener que es ante todo un 'generador de conocimiento'. Desplegando su acción humana contribuye a que en la Sociedad del Conocimiento aparezca el recurso generador de riqueza por excelencia, el conocimiento. Una vez generado este recurso¹, el empresario se encarga de hacerlo realidad, obteniendo beneficios de diversa índole: monetarios, culturales, tecnológicos, empresariales, entre otros. Drucker (2001) señala que este grupo incorpora personas que aplican conocimiento del más alto nivel, incluye por ejemplo a la mayoría de los trabajadores de la salud —radiólogos, patólogos, dentistas, entre otros— a trabajadores de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones —ingenieros, diseñadores, mecánicos—, a investigadores en centros de tecnologías electrónicas, de informática, de telecomunicaciones, entre otros.

Son varios los factores que, según Drucker (2001, p. 142) perfilan la efectividad de la acción del trabajador del conocimiento.

- 1) Debe conocer muy bien lo que hace en su trabajo.
- 2) Tiene que gerenciarse a sí mismo —*to manage by themselves*—.
- 3) Debe manejar un alto nivel de independencia y autonomía científicas y tecnológicas.
- 4) La innovación forma parte vital de su cotidianidad laboral.
- 5) Debe mantener niveles de aprendizaje continuo.
- 6) Sus evaluaciones responden a procesos de feedback con sus superiores, con sus compañeros de idéntico nivel jerárquico y con otros agentes por fuera de las organizaciones con quienes interactúa.
- 7) Le importa más la calidad que la cantidad, toda vez que el recurso que genera es intangible y su medición no responde a parámetros tradicionales.
- 8) El trabajador del conocimiento debe ser tratado desde la perspectiva de un 'activo' que genera rendimiento, antes que desde la perspectiva de un generador de gasto.

Por la novedad del planteamiento, conviene profundizar, de todos los anteriores aspectos, en dos en particular, el de una auto-gerencia o gerenciarse a sí mismos —*managing oneself*—, y el de tener retroalimentación —*feedback*— de los demás como una forma de evaluar el desempeño de sus trabajos.

La auto-gerencia es una estrategia que con una mayor frecuencia los trabajadores del conocimiento deberán aplicar para —en palabras de Drucker— 'mantenerse jóvenes y mentalmente despiertos durante los cincuenta años de vida laboral'. Este procedimiento

hace concientes a las personas sobre la forma de cómo identificar sus fortalezas. Los pasos a seguir (Drucker, 2001, p.p. 165-168), implican formularse preguntas tales como: ¿Cómo conquisto mis objetivos? ¿Produzco resultados como subordinado, como miembro de equipos de trabajo, como directivo, como consejero o ejecutando las acciones? ¿Aprendo leyendo o escuchando? ¿Cuáles son mis valores éticos? ¿Cómo actúo en caso de conflictos?

Ahora bien, siguiendo los mismos pasos que dimos con el empresario, señalaremos las tres dimensiones que perfilan la acción humana del trabajador del conocimiento.

Aprendizaje

Como se deduce de los puntos anteriores, el aprendizaje permanente de este importante actor de la Sociedad del Conocimiento es evidente. El mantener niveles permanentes de formación, es identificado como algo immanente a su vida laboral. Forma parte de las capacidades requeridas para su alta formación tecnológica. De igual forma el ejercicio de auto-gerencia y la respuesta a las preguntas planteadas los llevará a un aprendizaje continuo que se espera mantengan en su vida útil.

Motivación

Tratándose de un recurso tan especializado y tan arduamente preparado, sus motivaciones se derivan de ese afán permanente por aprender y capacitarse. Los altos niveles de autonomía reclamados permiten inferir que más que de fuentes externas, los códigos de motivación son auto-generados. El dilema vital que enfrenta es: o soy trabajador del conocimiento o me mantengo en un nivel inferior, es decir como un trabajador manual. Me capacito y estudio permanentemente o no estoy en los niveles más altos de trabajo.

Logros

Se miden en el aumento de la productividad de ellos mismos y de las organizaciones para las cuales trabajan. Al trabajar en los procesos que implica adelantar innovaciones, significa que ellos mismos deben buscar que se terminen y pongan en práctica las innovaciones.

4. EDUCACIÓN, APRENDIZAJE Y FORMACIÓN

El ser humano nace con una forma de ser pero no nace formado, sostienen Naval y Altarejos (2000, p. 19), este es un interesante punto de partida que deja un margen de acción a los procesos educativos en el impulso a todo lo que está en potencia en las personas, en todo aquello que es sujeto de crecimiento y de mejora. Además ratifica el hecho de que la educación es posible, que tiene sentido y sobre todo una razón de ser práctica. Nos sugiere también que la naturaleza humana es imperfecta y sujeta de una mejora permanente, afirmando incluso que este grado de perfección es amplísimo, incommensurable y necesario para las criaturas humanas.

Revisando los antecedentes etimológicos de la palabra educar encontramos que dicho vocablo proviene de dos términos latinos, el primero, *educare* —que significa criar, cuidar, formar, instruir— y *educere* —que significa sacar, extraer, elevar—, su significación deja abierto amplios campos de interpretación y de aplicación. El alcance de estas

apreciaciones nos lleva a aceptar un punto de partida que es el hecho que la educación es una acción, que tiene un alcance sobre la conciencia del ser humano y también sobre su voluntad. Que la acción educativa es un conjunto de procesos que se despliegan con los seres humanos por interacción social con otros seres humanos, es decir que esta relación social implica reciprocidad. Que es posible identificar en esta acción dos dimensiones una pasiva en un educando o alumno —quien aprende— y otra activa en un educador —quien enseña—. Y por encima de todo, que al concentrarse estas acciones educativas en seres humanos, lo antropológico se constituye en base fundamental de las acciones educativas.

De las dos acciones básicas antes identificadas —enseñar y aprender— se derivan a su vez dos acciones muy importantes, la docencia que tiene que ver con la actividad de enseñar, y la formación que tiene que ver con la acción de aprender.

De manera que es posible establecer unos *principios pedagógicos*, que son aquellos postulados o supuestos en los cuales se soporta el proceso de Enseñanza – Aprendizaje. (Parra 2007).

Las dimensiones de estos procesos de formación son los siguientes:

- Los sujetos: Que son el agente formador y el educando.
- Los procesos: Se refieren a procesos de Enseñanza - Aprendizaje. Técnicamente se les llama principios didácticos. Estos procesos contemplan igualmente los contenidos.
- La finalidad: Que es el para qué se enseña.
- El objeto: Que dependen de la finalidad.

Entenderemos por *formación de empresarios*, todo proceso intencional y con un currículum explícito orientado a desarrollar las habilidades y competencias de la acción empresarial (Parra, 2007). Igual consideración tendremos respecto de la *formación de los trabajadores del conocimiento*, es decir, todo proceso intencional y con un currículum explícito orientado a desarrollar las habilidades y competencias de la acción del trabajador del conocimiento.

Tanto la enseñanza como el aprendizaje son los dos pilares sobre los cuales reposa la educación. La enseñanza es una actividad, el aprender es acción. En ambos casos, por tratarse de interacciones sociales, tanto el alumno como el educador, se benefician de esta mutua interacción, porque el que recibe crece, y quien da, refuerza sus capacidades como transmisor. La enseñanza es por excelencia una labor comunicativa.

Bueno es matizar, que los alcances de la enseñanza se transformarán en verdadera formación, siempre y cuando se conquiste un perfeccionamiento humano, de lo contrario todas estas actividades se quedan en un nivel de instrucción.

“... una enseñanza concebida como simple presentación de información, no es educativa, por muy verdadera y rigurosa que sea la información presentada”. Naval y Altarejos, 2000, p. 44)

El perfeccionamiento humano nos orienta a considerar los fundamentos éticos de la educación, se busca que dicho perfeccionamiento esté inspirado en valores y virtudes que fortalezcan el carácter de cada persona, pero también su vida de relación social. Si bien es cierto que la enseñanza persuade y forma el carácter, debe por encima de todo transformar voluntades. Entonces, de momento podemos concluir que la educación —en sus dimensiones de enseñanza y aprendizaje— además de tener una profunda base antropológica, busca un respaldo ético inspirado en virtudes y valores. Para que la formación sea eficiente es necesario que aquello que se transmite, trascienda lo intelectual y llegue a una dimensión más honda que es la voluntad.

5. CONCLUSIONES

Encontramos que definitivamente hay simbiosis entre la educación y la formación para empresarios y para trabajadores. Son tan universales los principios pedagógicos, forman parte entrañable de la civilización, que se hace imposible desligarlos de cualquier acción humana, sea de la índole que sea.

La formación para empresarios y trabajadores del conocimiento no debe ser solo información, implica operar sobre dimensiones trascendentales de los seres humanos como su inteligencia y su voluntad. En la medida que se fortalezcan estas dos, se logrará un sano afloramiento de creatividad y pragmatismo, indispensables en la Sociedad del Conocimiento.

Los valores importan mucho en la formación de los seres humanos. De no imponerse valores universales como la responsabilidad, el respeto, el orden, la justicia, el amor a lo estético, difícilmente se conquistarán niveles de innovación que respeten la dignidad de las personas y el medio ambiente. La velocidad del cambio demanda vivir especialmente valores como la serenidad.

6. REFERENCIAS

- [1] F. Altarejos, Francisco. Dimensión ética de la educación, Pamplona, EUNSA, 1999.
- [2] Cici, C y Ranghieri, Recommended actions to foster the adoption of Corporate Social Responsibility (CSR) practices in Small and Medium Enterprises (SMEs), Washington, Cataloging-in-Publication data provided by Inter-American Development Bank Felipe Herrera Library, Estrella Peinado-Vara y Gabriela de la Garza, editors, 2008.
- [3] W. Cohen, En clase con Drucker. Diecisiete lecciones magistrales, Bogotá, Editorial NORMA. 2008.
- [4] P. Drucker, Peter, Innovation & Entrepreneurship: Practice and Principles, Boston, Butterworth Heinemann, 1985.
- [5] P. Drucker, Peter, Post-capitalist Society, Boston, Butterworth Heinemann, 1992.
- [6] P. Drucker, The Ecological Vision. Reflections on the American Condition, New Brunswick, Transaction Publishers, 2000.
- [7] P. Drucker, Management Challenges in the XXI Century, New Brunswick, Transaction Publishers, 2001.

- [8] P. Francés, A. Borrego, C. Velajos, Definición y enfoque de la ética empresarial, Madrid, Editorial Pirámide, 2003.
- [9] C. Naval, F. Altarejos, Filosofía de la Educación, Pamplona, EUNSA, 2000.
- [10] Organización de las Naciones Unidas, ONU, *Guidance on Corporate Responsibility Indicators in Annual Reports*, New York and Geneve, 2008.
- [11] Organización Internacional del Trabajo, OIT., Guía de recursos sobre responsabilidad social de la empresa, en <http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/csr.htm>, 2008.
- [12] A. Rodríguez-Luño, Ética General, Pamplona, Editorial Eunsa., 2004.
- [13] G. Stein, Peter Drucker (I). Hacia una biografía intelectual, Pamplona, Cuadernos Empresa y Humanismo Número 73 del Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra.
- [14] G. Stein, Guido. Peter Drucker (II). Sobre empresa y Sociedad, Pamplona, Cuadernos Empresa y Humanismo Número 74 del Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra.
- [15] A. Turriago, Conocimiento operativo, consideraciones éticas y nuevas relaciones internacionales, Revista Educación y Educadores. Universidad de La Sabana, 2003.
- [16] A. Turriago, I. Ecima, R. Ricardo, C. Parra. Principios pedagógicos para la formación de empresarios en la obra de Peter Drucker, Informe Final de Proyecto de Investigación financiado con recursos del Fondo Patrimonial de la Universidad de La Sabana, 2008.
- [17] L. Von Mises, Human Action: A Treatise on Economics, San Francisco, Yale University, 1949.
- [18] J. Yarce, Los valores son una ventaja competitiva. Cómo aprender a practicarlos personalmente. Cómo construir una organización basada en valores, Bogotá, Ágora Editores Ltda., 2000.