INGENIO, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO[1]

Ismael Quintanilla Pardo

(1) Este es un documento de trabajo aún por finalizar que se basa y relaciona con los dos capítulos finales de mi libro *Empresas y personas. Gestión del conocimiento y capital humano*, (Madrid: Díaz de Santos, 2002) El autor aceptará ideas, sugerencias o modificaciones en el texto que puedan contribuir a su mejora (Ismael.Quintanilla@uv.es) También manifiesta sus disculpas por los errores mecanográficos y gramaticales que, de haberlos, espera poder rectificar en próximas ediciones. No se ha seguido una regla para el uso de las cursivas que cuando se utilizan cumplen varias funciones: destacar un concepto, señalar un neologismo o, sencillamente, advertir que el vocablo no es castellano.

El alma del saber puede convertirse en el mismísimo cuerpo de la falsedad. Por elegante y memorable que sea, la brevedad jamás puede, según son las cosas, tener en cuenta todos los hechos de una situación compleja. En un tema así, sólo se puede ser breve por omisión o por simplificación. La omisión y la simplificación nos ayudan a comprender, pero, en muchos casos, nos ayudan a comprender lo erróneo, pues nuestra comprensión puede ser únicamente de las nociones pulcramente formuladas por quien abrevia, no de la vasta y ramificada realidad de la que esas nociones han sido arbitrariamente abstraídas

Aldous Huxley. *Nueva visita a un mundo feliz.*

La era de las transiciones: el mercado y la globalización

La vida de las personas en esta sociedad está cambiando aceleradamente. Cambios de índole tecnológico y económico se acompañan de transformaciones sociales y psicológicas que podrían calificarse de espectaculares. Las economías se han hecho interdependientes a nivel global. Un nuevo sistema de comunicación está integrando la producción y la distribución de palabras. Lo está haciendo global y digitalmente (Castells, 1997-98). Palabras, iconos, mapas y arquitecturas mentales, sonidos e imágenes se acomodan a gustos y deseos individuales y grupales cada vez más fragmentados. Acompañando la sociedad red, mostrativa, virtual, global, de la información y de la instantaneidad, todos ellos rótulos que pretenden su conceptuación, se están generando grandes transformaciones que, por estar produciéndose ahora y constantemente, constituyen verdaderas transiciones. Psicológica, económica, social y empresarialmente, se está pasando de un modo de ser y de estar a otro bien distinto.

Efectivamente, el futuro trae consigo un nuevo estilo de vida, nuevas creencias y valores en una sociedad cada vez más orientada hacia la diversificación de las fuentes de energía y su renovación, hacia nuevos métodos de producción que dejan como una antigualla a la mayoría de las cadenas fabriles de montaje, hacia un nuevo concepto de la familia –no nuclear– y del trabajo, hacia un nuevo *hogar electrónico*, hacia escuelas y empresas radicalmente modificadas. La nueva sociedad que está emergiendo, más allá de sus grandezas y de sus miserias, nos impone nuevos códigos de conducta y nos empuja y aleja de la pro-

ducción en serie, la sincronización y la centralización; nos acerca a un nuevo mundo de relaciones económicas diferentes y nos impulsa –es posible– hacia un nuevo orden económico mundial. Aún por hacer... aún se está haciendo.

Se está produciendo, como decía, un tránsito desde un esquema de valores a otro nuevo y distinto, bien diferente. Andamos hacia un nuevo mundo y una nueva sociedad, para algunos potencialmente capaz de acabar consigo misma, para otros en vías de transmutarse en otra nueva, en otra civilización. ¿Habrá que poner límites al crecimiento? ¿Es posible contaminar la mitad generando el doble de recursos? Las respuestas a estas preguntas componen las alternativas que algunos ofrecen ante el panorama desalentador de la primera opción (ver Sen, 1989; Jacops, 1991; Meadows, Meadows, y Randers, 1993; von Weizsäcker, 1997). A mi parecer, la segunda alternativa se supedita a estas réplicas y potenciales soluciones. Se trata de las opciones reales que se tomen ante los problemas actuales y a su progreso exponencial: contaminación ambiental, desnutrición y pobreza, alienación, merma de los recursos naturales, deforestación y disminución de la capa de ozono. La principal cuestión que se dilucida en esta expiración milenaria y el nacimiento de una *nueva era* es si todo esto es o será irremediable.

De un tiempo a esta parte en dos Foros conjugados y contrapuestos, se analizan y se trazan planes respecto al futuro mundial. Un grupo sostiene que la globalización es la única vía para acabar con la pobreza y que ésta es inevitable porque se desprende como consecuencia directa del progreso. El lema de la conferencia de 2002 fue *Liderazgo en tiempos difíciles*. Desde el otro se afirma que cuanto más crece la globalización más ganan los ricos y peor están los pobres, y plantean que hay que orientar el progreso técnico hacia el interés social, organizando la globalización –que debería ser una globalización diferente– de otro modo y para un mundo mejor, y aventuran que todo esto es factible desde su lema: *Otro mundo es posible* (Lazlo, 2004)

Algunos datos ilustran lo que se cuece en el interior de la disputa entre posturas tan contrapuestas. Reducido el mundo a una escala de una hipotética aldea de cien habitantes, sólo 25 tendrían comida en la nevera, ropa en el armario, un techo y un lugar donde dormir. Seis personas poseerían el 55% de la riqueza y todos ellos serían ciudadanos de EE.UU. Teniendo dinero en el banco, en la cartera o algunas monedas en el cajón, se estaría entre el 8% más rico de la aldea, 80 vivirían en condiciones infrahumanas, 70 serían incapaces de leer, 50 estarían mal nutridos y otros tantos estarían constantemente humillados, arrestados o torturados. Puede que esta sea una percepción exagerada de los hechos, pero de ser cierta sólo una pequeña parte, sería suficiente para afirmar, sin reparos, que unos vivimos en la opulencia desenfrenada mientras otros lo hacen en la miseria más degradada. Por otra parte, si fuese la economía de mercado el mejor sistema –o el mejor que hubiésemos podido concebir– se trataría de un sistema imperfecto. A pesar de lo que afirmen sus defensores más incondicionales éste necesita ser mínimamente regulado para que la mayoría del planeta no se vea perjudicada por el poder económico de los más fuertes (Sampedro, 2002).

En este contexto de confusión e incertidumbre se airea la necesidad de una sociedad orientada al conocimiento, conformada por empresarios emprendedores, creativos e innovadores. Es natural y puede que lo más conveniente para afrontar los desafíos de nuestro tiempo y lugar. Más, ¿qué caracteriza una sociedad del conocimiento?

Hacia la sociedad del conocimiento

El escenario empresarial de nuestra época se sitúa en lo que se ha dado en llamar la *sociedad de la información*. Regida por un espacio de grandes cambios y transformaciones y mediada por la cultura de la instantaneidad en la que el mercado es su mayor mediador y protagonista. Es decir, una economía cuya principal certidumbre es la incertidumbre. Aceleradas y rápidamente cambian los mercados, las tecnologías se multiplican, los productos quedan anticuados rápidamente y se multiplican los competidores. La supervivencia y los éxitos de la empresa dependen, entonces, de la capacidad que tenga para crear e incorporar nuevos conocimientos que de manera consistente se difundan rápida y periódicamente mediante nuevos procesos y procedimientos de trabajo. Afectando y siendo afectados por nuevas tecnologías, mejores y originales productos y servicios y, también, personas; *personas capaces de adquirir y crear conocimiento e innovar* constantemente.

Si en el pasado el objetivo primordial de la empresa fue la búsqueda del equilibrio hoy se trata de asentarse en la lógica del *cambio continuado*, en asociación constante con el ingenio y la creatividad; hoy más que nunca.

Conviene, no obstante, distinguir entre sociedad del conocimiento y su gestión. La primera es una abstracción casi imposible, puesto que la nuestra no es una sociedad orientada al saber y el aprendizaje activo sino hacia la información indiscriminada; basta con poner la televisión o enchufar el ordenador para comprobarlo. Además, las personas acceden a esta información con niveles muy variados de educación y elaboración cognitiva. Otra cosa es la gestión del conocimiento: se trata de una teoría, es decir, una manera de entender la empresa cuya principal finalidad práctica es integrar y desarrollar, según los interés de las organizaciones, las nuevas tecnologías, los sistemas de finanzas, las acciones comerciales y las personas. Por consiguiente, sociedad de la información, sociedad del conocimiento y gestión del conocimiento no son una misma cosa.

La tradición empresarial europea y occidental concibe la empresa como una máquina que procesa información. Desde esta perspectiva sólo se considera eficaz el conocimiento formalista y sistemático. Es decir, los datos duros (*hard)* y cuantificables, la inteligencia entendida en clave finalista, los principios universalistas, la estandarización y los procedimientos codificados. Los sistemas para evaluar este conocimiento son igualmente duros y cuantificables: reducción de costos, aumento de la rentabilidad y mejora de la eficacia.

Hay, no obstante, otra forma de entender el conocimiento y su papel en las empresas. El conocimiento equivale a la información que los seres humanos somos capaces de elaborar mediante nuestro pensamiento. Es decir, información y conocimiento no son semejan-

tes. De tal manera que tampoco lo es la sociedad de la información y la del conocimiento; aunque exista cierta generalización por la que se las viene confundiendo. El conocimiento es información elaborada mediante los procesos de aprendizaje y solución de problemas. Así pues, para conocer habrá que aprender y para aprender, además de inteligencia y habilidades, son imprescindibles las experiencias concretas y la voluntad; casi siempre cargadas de emociones y estados de ánimo muy diverso.

Este proceso es circular: de la experiencia concreta a la observación y la reflexión, de ellas a la formación de conceptos abstractos y generalizaciones, después ponerlos a prueba en nuevas situaciones para volver al inicio experimentando y volviendo a ejecutar el proceso. A mayor cantidad de círculos óptimamente finalizados mayor aprendizaje y si el sistema es alimentado con mayor y mejor información el resultado será un mayor conocimiento. Tres argumentos fundamentan este enfoque y, al mismo tiempo, constituyen las ideaciones determinantes para la gestión del conocimiento:

Primer argumento: ***el conocimiento no se crea simplemente procesando información objetiva***

Este argumento es la piedra angular de lo que voy escribiendo. Efectivamente, el conocimiento no se crea simplemente procesando información objetiva. Se trata, contrariamente, de incorporar y aprovechar las percepciones más tácitas e intuitivas de los empleados y ponerlas, posteriormente, al servicio de toda la empresa para ser comprobadas, contrastadas y utilizadas. El proceso tendrá éxito si existe una identificación de las personas con la empresa y sus objetivos, un compromiso y una implicación personal y colectiva.

Para ello harán falta dos conceptos complementarios. El primero de ellos, presupone la necesidad de directivos y especialistas capaces de manejar eficazmente tanto los símbolos, la imágenes, las metáforas y las percepciones subjetivas de la gente como los parámetros relacionados con la productividad empresarial, la cifra de ventas, la rentabilidad o la valoración de la cuota de mercado. El segundo de ellos, concibe la inteligencia no como *el resultado de algo* sino como un *proceso* por el que aquélla se altera, modifica y amplía constantemente. Una tradición que nos atañe directamente, aún cuando, desde luego, existan otros autores y países implicados. Una tradición, decía, que desde Juan Huarte de San Juan y Baltasar Gracián cruza la época contemporánea hasta el siglo XIX (Carpintero, 1994) y que ahora de manera general se rescata de su olvido. Hoy se conoce como el ingenio (Marina, 1992), la inteligencia creadora (Marina, 1993), la inteligencia emocional (Coleman, 1995) o, también, como inteligencia relacional (Pierson, 1999).

Segundo argumento: ***la empresa no es una máquina***

Las empresas al igual que las personas tienen, o pueden tener, un sentido de identidad colectiva y una finalidad. Es decir, las personas que la constituyen

conjunta e interactivamente pueden tener una idea compartida acerca de la empresa, de dónde viene, lo que significa, hacia dónde va, el mundo en el que desea estar y la manera de hacer posible ese mundo: las personas construyen la empresa al mismo tiempo que ésta va señalando el camino.

En definitiva, la empresa es un *entidad viva* constituida por personas en continuo proceso de aprendizaje, acomodación, cambio y desarrollo. De ahí que un nuevo conocimiento siempre se inicie en la persona y cuando esta nueva idea se pone a disposición de los demás se vaya construyendo la actividad esencial de una empresa creadora de conocimiento. Esta es una ocupación que deberá realizarse continuamente y que afectará a todos los niveles de la organización.

Tercer argumento: ***los conocimientos se encuentran por toda la empresa y en todas las personas***

En la empresa más tradicional la información y los conocimientos obraban en poder de quienes ostentaban los puestos más altos. El resto eran los empleados –muy limitados en el saber, la educación y la información– que hacían siempre lo mismo tal y como se les indicaba: *con la mínima desviación posible*. Hoy, contrariamente, debemos comenzar a aceptar que los conocimientos también están en la parte baja de una pirámide cada vez más horizontal. Están en la mente –las estructuras cerebrales, si se prefiere– de aquellos y aquellas, fueren del nivel que fueren, que realizando diversas tareas se dirigen, cada día en mayor medida, a sí mismos (Drucker, 2000).

Hay en este punto algunas otras consideraciones que comentar. Las empresas basadas en el conocimiento necesitan objetivos comunes, explícitos, factibles y elementales. Objetivos que puedan tornarse en acciones concretas, pero, además, habrán de concentrarse en un sólo objetivo para seguir posteriormente con otro y así sucesivamente. Junto a ello los empleados serán considerados, cada vez en mayor medida, como *profesionales* a los que no se les puede decir como han de realizar su trabajo. En consecuencia, la empresa, para evitar las desviaciones respecto de su misión y finalidad, deberá organizarse alrededor de aquellos objetivos por los que con la mayor claridad se especifique la actuación que se espera de todos y cada una de las partes interrelacionadas que la componen.

Sintetizando: la buena gestión está estrechamente relacionada con el grado de acierto. Los aciertos dependen de las habilidades y la capacidad innovadora de las personas que constituyen la empresa. Innovar equivale a superar problemas y dificultades mediante el conocimiento y las habilidades personales. Esto se hace mediante la inteligencia creadora. Una conclusión debe destacarse: la única receta –de existir las recetas para lo que se va glosando–, para adquirir nuevos conocimientos, capacidades, competencias y habilidades es una combinación equilibrada de *tiempo* y *esfuerzos*. Es bien conocida la sentencia de Don Miguel de Unamuno, aquella que decía “el saber no ocupa lugar”; menos conocida fue

la respuesta que al ser interrogado por uno de sus alumnos Don Miguel espetó al respecto "sí es cierto, el saber no ocupa lugar pero ocupa tiempo".

Empresas y emprendedores

Considerando los diccionarios es fácil advertir que los vocablos *emprendedores* y *empresas* tienen mucho en común y puede que ambos vocablos tengan la misma raíz.

El vocablo empresa proviene del latín *in-préhensa*. Una primera acepción alude a la acción ardua y *dificultosa* que valerosamente se comienza. En otras acepciones, se define como el intento o designio de hacer alguna cosa y, más concretamente, se trata de una casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia.

Prefiero la primera de las acepciones, ya que, a mi entender, no es lo mismo el negocio que la empresa. Es muy frecuente que ambos conceptos se perciban como una misma cosa, y no lo son. La persona de negocios invierte dinero para obtener beneficios, generalmente en forma de más dinero. Si embargo, la persona de empresa y, por extensión, la persona emprendedora se identifica con una idea en la que compromete a otras personas para promover riqueza: dinero, comodidad, salud, mejoras de un producto o un servicio, desarrollo personal, calidad de vida.

Por otra parte, el vocablo emprendedor se refiere a aquel (o aquella) que emprende con resolución y determinación una acción *dificultosa*. De hecho, emprender se define como el comienzo de una obra o una acción que entrañe alguna *dificultad* o peligro.

Puede entonces que un emprendedor sea aquel que toma decisiones acertadas en contextos inciertos con recursos escasos. Es decir, aquel o aquella que aporta valor añadido a lo que hace y que afronta la complejidad de nuestra era reduciendo la incertidumbre y encontrando *un camino nuevo y diferente* para hacer las cosas. Es decir, utiliza el ingenio y la creatividad.

Una persona emprendedora suele caracterizarse por su flexibilidad, el entusiasmo, la determinación, la empatía, la libertad, la curiosidad, la intuición, la imaginación y la capacidad crítica. Elude o sabe controlar el miedo, lo estereotipos, la apatía, la superficialidad, la indecisión, la sumisión, la especialización y el exceso de racionalización. No todo el mundo puede ser creativo, sólo lo puede –digo bien, lo puede– ser el que así lo decide y asume el reto. La creatividad inherente al emprendedor no se puede enseñar pero se puede aprender.

La creatividad es la capacidad para generar nuevas ideas, o conceptos, asociándolas entre sí para producir soluciones originales. Puede que la creatividad sea un habilidad heredada o puede que no. Hay pruebas en uno y otro sentido. No es menos cierto que también heredamos la miopía y la ciencia ha producido un método para su modificación: la cirugía; o para su rectificación: las gafas. ¿Hay una gafas para mejorar la creatividad?

Definitivamente, son las personas las que imaginan, crean y elaboran los artilugios, los productos y los servicios que nos rodean. También los compran, utilizan y consumen. Sin personas no hay empresas ni tampoco mercados. En un caso y en el otro lo esencial es el factor humano.

El ser humano es la medida de todas las cosas, de las que son, de las que no son y de *las que podrían ser*. ¿A quién se le ocurriría poner ruedas a una maleta?, ¿quién tuvo la feliz idea de poner una anchoa en el interior de una aceituna para luego envasarla? Ir de los sueños a la razón implica hacer las cosas *como son*. Ir de la razón a los sueños conlleva *hacer las cosas como deberían ser.* ¿Qué es más importante, imaginar un cohete lunar o construirlo?

El ingenio, la creatividad y la innovación

El ingenio es la facultad de las personas para descubrir o inventar con prontitud y facilidad, aunque, también, puede entenderse como una máquina o artificio mecánico; de hecho, ingeniero proviene de esta voz. José Antonio Marina (1992) lo define como "lo que provoca una *sorpresa agradable*". La sorpresa surge cuando lo que acontece no cumple las expectativas que hemos anticipado al respecto, entre otras razones porque tendemos a prever lo que ante cualquier acto cotidiano puede o no puede ocurrir. Cuando introducimos y giramos la llave en la cerradura esperamos que la puerta se abra y cuando apretamos la tecla oportuna del ordenador esperamos que la pantalla se ilumine acompañada de un sonido singular. Puede complicarse un poco más: cuando tenemos previsto ir a la playa confiamos y deseamos que nos acompañe un buen sol, de no ser así la sorpresa presenta una respuesta emocional. Es decir, nos proyectamos continuamente hacia lo que deseamos y esperamos que pase en el futuro y lo hacemos implicando nuestras emociones, expectativas y esperanzas.

> Lo asombroso es que anticipamos el mundo entero, lo cual exige poseer un mapa cognitivo de memoria, es decir, una ingente cantidad de información vigente. De ahí proviene la dificultad de programar un ordenador para que "comprenda" un chiste. Tomemos un ejemplo: "Dos homosexuales están sentados en la terraza de un bar. Ven pasar a una atractiva muchacha. Uno de ellos se vuelve a su compañero y de dice: Sabes, Carlos, algunas veces me gustaría ser lesbiana." No hace falta ser un experto en programación para percatarse de la gran cantidad de información que hemos empleado para entender el chiste. (Marina, 1992: 113)

El cerebro es un órgano prodigioso y el pensamiento, en el que se van acumulando nuestros conocimientos, su manifestación más espectacular. Cuando lo sucedido supera a lo esperado el resultado es la admiración o el sobrecogimiento y cuando resulta a la inversa aparece la frustración o el desengaño. El sobresalto aparece cuando lo acontecido supera

grande y bruscamente nuestras expectativas. Para Marina el ingenio aparece con la sorpresa agradable, la que se produce cuando entre lo esperado y lo sucedido acontece lo inesperado y ello es placentero y apacible. En consecuencia, la persona ingeniosa sorprende agradablemente y lo hace, además, por su fecundidad, rapidez, originalidad y eficacia.

En 1993, sólo un año más tarde y tras un gran éxito de ventas en el libro anterior, José Antonio Marina publica su prolongación con el título de *Teoría de la inteligencia creadora*. Mediante una extensa, multidisciplinar y variada revisión bibliográfica este autor español propone concebir la inteligencia como la capacidad que tiene de crearse a sí misma, incidiendo en y mejorando la linea argumental que aquí vengo defendiendo: un concepto, el de la inteligencia, repleto de los puntos de vista más variados, discusiones, disputas y consensos, pero en el que destaca la presencia inevitable de la percepción, la memoria, la imaginación y las emociones, entrelazados y dando lugar a gran cantidad de denominaciones y competencias. Dos libros, los de Marina, de obligada lectura para la composición de un espacio teórico a tener muy en cuenta al abordar el estudio, la implantación y el desarrollo del ingenio y la inteligencia creadora –que viene a ser cosa similar– en la escuela, en la vida cotidiana y, por supuesto, en la empresa.

No existe, en consecuencia, una definición universal e indiscutible de la inteligencia, pero las inteligencias, pues numerosas son sus manifestaciones, junto con los aprendizajes, pues hay muy diversas maneras de aprender y de estilos cognitivos, constituyen el medio para la adquisición de conocimientos. Podríamos afirmar que la inteligencia es la capacidad de recibir información, elaborarla y producir respuestas eficaces. En definitiva, la persona ingeniosa no es la que obtiene buenos resultados en situaciones anormales, impuestas o estresantes (la administración de un test o el control riguroso de sus tareas laborales, por ejemplo) sino la que los alcanza en situaciones que élla misma tiene que hacer interesantes. Cuando esto ocurre, se está haciendo alusión a uno de los temas que desde la década de los sesenta más reiteradamente se ha analizado y discutido en la teoría de la gestión empresaria: la *motivación intrínseca*.

La creatividad y la innovación se encuentran estrechamente ligadas al ingenio, la inteligencia creadora y la inteligencia emocional, y todas ellas dependen en gran manera de la libertad y la voluntad de las personas. Esto es, de su motivación intrínseca para implicarse en la búsqueda de soluciones fecundas, rápidas, originales y eficaces ante posibles dificultades personales, sociales y empresariales.

La creatividad y la innovación contienen tres componentes activas: el ingenio, la capacidad para pensar flexible e imaginativamente y la motivación intrínseca. Se puede influir sobre las dos primeras pero es excesivamente lento y costoso. El camino más sencillo y eficaz (y que, además, lleva a las anteriores) es acrecentar la motivación intrínseca. Para tal fin, los directivos cuentan con principios y procedimientos bien documentados y descritos en la literatura empresarial :

1. La cantidad y calidad de los retos que plantean a sus subordinados.
2. El grado de libertad con el que cuentan para desarrollar el proceso.

3. La forma como los directivos constituyen y designan los grupos de trabajo.
4. Los estímulos que estos aportan al proceso.
5. La naturaleza del apoyo de la empresa.

La motivación intrínseca, que en lo que a la empresa se refiere se identifica con y viene a ser lo mismo que la creatividad, se acrecienta cuando las personas –empleados y directivos– se sienten involucrados en un desafío pero sin que llegue a abrumarlos. El principal rol del directivo consiste, a la sazón convertido en un eventual gestor de personas, en otorgar las tareas adecuadas a las personas idóneas. Naturalmente, para dirigir personas habrá que saber cómo son, a que aspiran, cuáles son sus inquietudes y cuál su estilo de conocimiento, su manera de aprender, solucionar problemas y afrontar la toma de decisiones. De manera que habrá que saber qué personas y para qué tareas. Por otra parte, la creatividad se incrementa ostensiblemente cuando el directivo deja que las personas que dirige decidan cómo alcanzar los objetivos y disminuye cuando él mismo decide que metas deben alcanzar. Por ello, los directivos pueden marcar las diferencias entre un grupo creativo y otro meramente ejecutor de tareas.

Para mostrar las diferencias entre motivación extrínseca e intrínseca suelo utilizar como ejemplo la ejecución en los videojuegos, aunque para los lectores que no estén familiarizados con ellos puede servir un hipotético laberinto. Supongamos que una correcta realización del juego o encontrar la salida del laberinto contenga una recompensa tangible, dinero por ejemplo. Habrá personas que buscarán el camino más corto y sencillo, evitarán lo desconocido y elegirán pautas contrastadas por éllas mismas para solucionar las posibles dificultades tal y como lo hubieran aprendido en el pasado. Un enfoque basado en la motivación extrínseca (es decir, por el dinero o por el miedo a las condiciones asociadas el fracaso como el despido o la destitución en el cargo, si se tratara de una tarea real en la empresa) les ayudaría, de hecho, a superar un nivel específico del videojuego en cuestión o a salir del laberinto. Sin embargo, la solución será muy poco imaginativa, no aportaría nada nuevo, ni mostraría maneras diferentes –y puede que mucho más eficaces– para enfocar y resolver los problemas.

Otras personas podrían partir de un abordaje diferente buscando los caminos más sugerentes y divertidos, adentrándose en lo desconocido, probando nuevas soluciones y evitando –no es imprescindible que sea sistemáticamente– las pautas contrastadas en el pasado. Evidentemente la ruta a seguir será mucho más larga pero disfrutarían del desafío en sí mismo, sin esperar recompensa que no sea la de satisfacer su propia curiosidad o aumentar su autoestima. El placer de resolver las dificultades y saber que se ha hecho. Cuando esto ocurre, la persona motivada intrínsecamente suele proponer soluciones mucho más originales, innovadoras y creativas. Como diría Albert Einstein la persona motivada intrínsecamente "siente la satisfacción de ver y de buscar", es curiosa, suele ser humilde y bastante autosuficiente. De hecho, la mayor parte del trabajo creativo lo realizan en la empresa personas que no suelen destacar por su agresividad y eficacia inmediata. Contrariamente, bus-

can soluciones imprevistas concentrándose en los medios disponibles, poseen habilidades creativas y, lo que es muy importante, trabajan en empresas cuyos dirigentes potencian y respaldan un ambiente laboral propiciador de estas características. Es decir, el ingenio se puede potenciar y la creatividad se puede gestionar.

Precisamente, una de las técnicas a emplear para activar la innovación y la creatividad es el *diseño empático*. A diferencia de lo que ocurre con la investigación de mercados y que se basa en "llevar los clientes a la empresa", éste requiere que "la empresa vaya hacia sus clientes". Las empresas no tienen límites físicos determinados, forman parte de un contexto que conviene conocer más allá de las bases de datos o la mera información a través de intermediarios. Hay que *husmear* y sentir lo que ocurre con sus productos y servicios cuando los utilizan sus clientes, representantes de la empresa deben observarlos utilizando sus productos en contextos reales. De esta manera, se puede percibir la conducta de los consumidores, identificar usos insospechados y descubrir inconvenientes que no se suelen mencionar en las encuestas convencionales. El proceso a seguir según Leonard y Rayport (2000) consiste en cinco pasos: a) observación, b) recogida de datos, c) reflexión y análisis, d) presentación acrítica de ideas para buscar soluciones y, e) desarrollo de prototipos de posibles soluciones.

Esta técnica se asemeja bastante a una investigación de mercados de carácter cualitativo con la participación de los propios empleados. Se aproxima al marketing interno (Quintanilla, 1992), haciendo cierta aquella afirmación que dice que los empleados –especialmente los vendedores– saben bastante bien lo que quieren los clientes, qué compran, para qué lo compran y cómo lo usan. Los empleados también observan, conocen, piensan y tienen ideas pero a pesar de ser, por lo general, buenas ideas se desconocen y se buscan soluciones a problemas que los empleados saben como solucionar recurriendo a expertos externos poco familiarizados con la empresa. La Asociación Japonesa de Relaciones Humanas tiene editado un libro publicado en España en 1991 de título *El libro de las ideas*, en el que podemos leer como la integración del personal y la implantación de canales normalizados y alentados para las sugerencias mejora ostensiblemente el sistema productivo. En él aparecen detallados sistemas sugeridos por empleados de base en relación a la mejora de los métodos de trabajo, el diseño de herramientas, maquinaria y equipos, la organización y la seguridad en el trabajo, el transporte, la reducción de costes, la conservación de la energía, el trabajo administrativo y las actuaciones comerciales.

En ocasiones, numerosas ideas contienen perspectivas contrapuestas respecto a cómo o de qué manera se puede resolver una dificultad. Según la persona, la misma información puede ser percibida, procesada y evaluada de forma diferente. De natural, esto ocurre cuando un grupo de personas colaboran para la resolución de un problema específico (como, por ejemplo, la soldadura de un electrodoméstico sin que apenas se vea) o para planear el proceso de producción y venta de un bien cualquiera (un coche, por ejemplo) y otras muchas actividades empresariales.

La colaboración entre personas es un hecho empresarial consuetudinario que se produce entre empleados que perciben el mundo de manera diferente. El resultado no debería ser el conflicto, aunque sea lo más frecuente y habitual, sino la riqueza que genera la diversidad de ideas. El debate, es decir, el análisis detallado del problema, debería generarse de forma constructiva entre ideas y no, de modo estéril, entre personas. Cuando esto último ocurre el debate se convierte en disputa fracturándose el proceso creativo. Leonard y Straus (2000) proponen una técnica que denominan *abrasión creativa* cuyo propósito es imbricar los diferentes enfoques, rozándose entre sí, para dar lugar a un proceso creativo. Las personas poseen distintas maneras de pensar y diferentes estilos de aprendizaje y conocimiento. Introduciendo en la empresa una abundante gama de de perspectivas y enfoques se espera que cada cual, aunque razone a su manera, respete el estilo cognitivo de los demás. Posteriormente, se establecen reglas para hacer posible el trabajo conjunto (siendo el lema: *respetando a las personas y debatiendo sobre las ideas*) y encaminar el proceso creativo del grupo. Desde luego, con la abrasión creativa sólo se pueden tener buenos resultados cuando los directivos examinan su modo de proceder, su propio estilo cognitivo y, sobre todo, cuando favorecen su implantación.

En cualquier caso, la mayor parte de las innovaciones son resultado de una búsqueda deliberada y consciente. Cuando se asumen los preceptos que fundamentan la gestión del conocimiento, tal como se han ido describiendo aquí, la indagación constante debe transformarse en una pauta integrada y sobresaliente en los principios de la empresa. La *atenta escucha* ante lo que ocurre dentro y fuera es bastante más importante que contar con personas de personalidad emprendedora, gran inteligencia emocional o un notable ingenio. De poco sirve si los empleados no se orientan disciplinada y metódicamente en la dirección adecuada, hacia las oportunidades para la innovación. Estas oportunidades, según Peter Drucker (2000), pueden provenir, dentro de una empresa: a) de los cambios que se operen en el mercado y en el sector, b) necesidades de los procesos de producción y servucción, c) las incongruencias y, d) los acontecimientos inesperados.

Fuera de la empresa, es decir, en su contexto social, las innovaciones se producen: a) ante los cambios demográficos, b) los nuevos conocimientos, c) las crisis económicas y, c) los cambios en la percepción de los hechos.

Apalancar el conocimiento

En la lógica más convencional, clásica o tradicional se ha mantenido desde siempre que la especialización es el mejor sistema para un desempeño laboral eficaz. Desde esta óptica el desempeño se agota rápidamente: un especialista sólo sabe y puede realizar una tarea específica y no es posible que realice otra diferente, en esto radica su éxito. Ahora bien, el éxito conlleva crecimiento y éste un aumento de la intensidad laboral. Para hacer frente a esto las empresas han optado por aumentar el número de especialistas o por intensificar la formación para obtener empleados más competitivos o hacer ambas cosas a la

vez. Un resultado frecuente es un rápido aumento de las tareas burocráticas relacionadas con la coordinación y el control dejando en el camino los empleados de base, los que afrontan, día a día, los problemas y las dificultades reales.

Las actuales tecnologías de la información están modificando substancialmente estos principios, sobre todo cuando se relacionan con la gestión del capital humano. Indudablemente el conocimiento siempre está en el *pensamiento* de los profesionales y no hay otra forma de compartirlo que hacerlo patente, dejando constancia de una u otra manera. Hoy comenzamos a comprender que existen medios para ello como, por ejemplo, relacionar las nuevas herramientas de *software* con sistemas originales de incentivos y diseños organizativos y procedimentales. Aunque, según Quinn, Anderson y Finkelstein (2000), cada empresa debe desarrollar soluciones adaptadas a sus problemas concretos, el apalancamiento del intelecto profesional se puede potenciar asumiendo los siguientes principios: 1) estimular las capacidades para la resolución de los problemas de los profesionales y los especialistas captando el conocimiento en los sistemas y el *software*, 2) superar la reticencia de los profesionales a compartir la información y, 3) organizar la empresa alrededor del intelecto.

Con el **primer principio** se trata de potenciar los sistemas de *software* capaces de recoger y acumular los datos más relevantes de anteriores procedimientos y decisiones ante dificultades específicas. Esta base de datos constituye el apalancamiento y mediante élla se valoran alternativas, se siguen cursos ya contrastados por otros profesionales y se incorporan aquellos que de manera diferente y más eficaz los van resolviendo. El resultado es una base de conocimientos a la que todos pueden acceder y, lo que es más importante, que todos pueden compartir y mejorar.

Hace unos meses tuve un experiencia con mi impresora que puede servir para ilustrar lo que voy comentando, se atascaba el papel. Llamé al servicio técnico, molesto ante la expectativa de tener que desplazarme de casa perdiendo tiempo de mi trabajo. Mi sorpresa se tornó en gran satisfacción cuando la señorita que me atendió al teléfono me dijo que lo íbamos a intentar siguiendo las instrucciones que me iba a ir dando por teléfono. Así se hizo, siguiendo los datos que iban apareciendo en la terminal del ordenador de la empresa me iba indicando lo que yo debía hacer, con disciplina espartana, previniéndome ante lo que ocurriría, señalando las alternativas y confirmando repetidamente mis conductas hasta llegar, tras no más de diez minutos, a solucionar el problema en cuestión. Todo lo que se hizo quedó reseñado confirmando el procedimiento y quedando a disposición de otras empleadas, ninguna de ellas *especialistas* en reparación de impresoras. Evidentemente, si el proceso o protocolo seguido no hubiera servido para resolver el problema también habría quedado reseñado en la base de datos, para obrar en consecuencia.

El conocimiento crece exponencialmente cuando se comparte, éste es el **segundo principio**. La teoría de la comunicación ha puesto de manifiesto que los potenciales (ínter)beneficios de una red de personas crecen de manera exponencial conforme aumentan los sistemas de interrelación. Cuando varias personas intercambian conocimientos en un foro apropiado para las preguntas y las explicaciones, los aprendizajes suelen ser mucho

más rápidos y mejores. En las empresas todos pueden aprender de todos, con la condición de que se establezca una red que lo permita y siempre que los profesionales, independientemente de su especialidad, consientan en ello.

La superación de la reticencia natural de los profesionales a compartir su activo más preciado, el conocimiento, presenta ciertos retos habituales y de difícil resolución. La competencia entre los profesionales suele impedir la puesta en común, y asignar el mérito de las aportaciones intelectuales es complicado. Cuando se pide a los profesionales que colaboren en pie de igualdad en la resolución de problemas, es muy frecuente que la respuesta sea lenta, ya que los especialistas tratan de pulir sus soluciones hasta que son perfectas. Dado que el conocimiento de los profesionales es su principal poder, son necesarias grandes dosis de persuasión (Quinn, Anderson y Finkelstein, 2000: 217)

Conviene ser realistas, es muy difícil conseguir la colaboración entre profesionales de especialidades distintas y, sin embargo, es un requisito fundamental en las empresas competitivas y excelentes. El abordaje interdisciplinar es indispensable pero muy poco ayudan algunos profesionales cuando se comportan con escaso respeto hacia a los otros por la simple razón de pertenecer a otra especialidad. Lo he sufrido muy directamente por mi formación como psicólogo con los apelativos de "loquero", "comecocos" y, aunque pueda parecer sorprendente y seguramente por desconocimiento, en su momento recibí el título de "pepsicólogo". De eso se trata, ese es el problema: el desconocimiento y los estereotipos.

Formé parte, hace algunos años, del consejo de administración de una importante empresa valenciana y, asistiendo a mi primera reunión, el director administrativo-finaciero, cada vez que utilizaba una denominación técnica, me miraba y sonreía. Al acabar la sesión le pregunté al respecto respondiéndome que como yo era psicólogo no estaba familiarizado con la jerga contable. Mala cosa no comprenderse y, lo que es más destacable, aceptarlo como si cualquier cosa cuando lo primordial es mantener el mismo objetivo para el que y en el que todos los profesionales de la empresa, fueren de la especialidad que fueren y ocupen el lugar que ocupen, deben implicarse y participar. La sonrisa, imagino, era resultado de un cierto complejo de superioridad o, puede muy bien, que se debiera a alguna mala experiencia anterior con psicólogos o, sencillamente, algo de miedo irracional ya que el 36% de la población española cree que los psicólogos somos capaces de leer la mente y averiguar lo que piensan los demás (Berenguer y Quintanilla, 1993; Berenguer, 1994). En todo caso, es cosa frecuente que "los de producción" no se llevan bien con "los de comercial", que los diseñadores de producto no congenien con los ingenieros, que los de ciencias digan que no comprendan a los de letras y es habitual que todos ellos se las tengan a las malas traer con los de administración y contabilidad.

Unos y otros, todos ellos y ellas, deberían encontrar un lugar (lo escribo en sentido figurado) para organizarse alrededor del intelecto, este es el **tercer principio** para hacer posible el apalancamiento del conocimiento. Las estructuras organizativas basadas en las instrucciones y el control tienen sentido en empresas que aspiran a aumentar sus activos físicos: instalaciones y equipos. La función de los directivos es, en este tipo de empresas, apa-

lancar estos activos, mejorarlos constantemente hasta la máxima optimización. Pero cuando esto se agota o cuando se desean aumentar los activos intelectuales se requieren otras formas directivas. Las órdenes muy específicas y los controles exhaustivos deben dejar paso a la estimulación de los profesionales para que, si es posible, colaborando entre sí ofrezcan soluciones personalizadas ante problemas inesperados. Es decir, habrá que dejar espacio a la reflexión y la colaboración: parar e (ínter)pensar para luego actuar.

Aprender a aprender

La formación y el aprendizaje son pilares esenciales de la gestión del conocimiento. Las empresas buscan a través de la formación su perfeccionamiento, la mejora de la capacidad de sus empleados y la obtención de ventajas competitivas, sin embargo, la "formación por la formación" sirve de poca cosa. Desde la gestión del conocimiento se insiste en que para que las personas y las empresas obtengan buenos resultados de la formación es imprescindible que *aprendan*. Un programa de formación sin aprendizaje no es, estrictamente hablando, formación, es, sencillamente expuesto, una pérdida de tiempo. Es muy que probable que antes de formarse tengan que "aprender a aprender". Cuando esto afirmo lo que estoy queriendo enfatizar es que el conocimiento *se construye*, aunque, para la mayor parte de la gente, esté generalizada la confusión de que las personas lo *descubren*. El descubrimiento (conformado y potenciado por la curiosidad y la sorpresa) puede tener un papel en la producción de nuevos conocimientos, pero esto no deja de ser una actividad más, sin ser la única ni la más sustancial.

Desde la psicología cognitiva se indica que la construcción de nuevos conocimientos empieza con la observación de acontecimientos o de objetos a través de conceptos que ya poseemos (Novak y Gowin, 1988). Un *acontecimiento* es cualquier cosa que pueda suceder o que pueda provocarse; la lluvia es un acontecimiento natural, la educación o la electricidad son acontecimientos provocados por el ser humano. Un *objeto* es cualquier cosa que exista y que se pueda observar; un pájaro o las estrellas son objetos naturales, un coche o un ladrillo de cerámica son objetos construidos por los seres humanos. Finalmente, un *concepto* es una regularidad en los acontecimientos y en los objetos que se designa mediante algún vocablo. Mesa, por ejemplo, es un mueble, por lo común de madera, que se compone de una o varias tablas lisas sostenidas por uno o varios pies y que sirve para comer, escribir, jugar u otros usos. La construcción de conocimiento abarca tanto los acontecimientos y los objetos que se producen de manera natural como los que construyen los seres humanos. Así pues, el conocimiento no es algo que se descubra, como por ejemplo el petróleo, sino algo que se construye como un tren de alta velocidad o una catedral.

Con demasiado frecuencia se espera que los empleados descubran mediante la formación una manera más profesional de hacer su trabajo. Cuando de lo que de verdad se trata es que vayan aprendiendo las pautas que les permitan construir los conocimientos inherentes a la mejora de su trabajo y de su empresa. De ahí que la empresa deba convertirse en

una organización que aprende. Para ello según David Garvin (2000) debe resolver tres cuestiones:

1. ***Una definición*** de la organización que aprende bien fundada y de fácil aplicación. En parte, ya me he referido a ello, se trata de un proceso de reciprocidad colectiva e integradora por el que la génesis de un nuevo conocimiento empresarial no debería ser una actividad especializada de unos pocos sino un estilo empresarial, una nueva forma de actuar. Más exactamente, una manera de ser donde todos deberían actuar según lo que Nonaka (2000) denomina "trabajadores del conocimiento". Hay, no obstante, otras muchas definiciones que pueden valorarse con la finalidad de establecer una concepción singular y ajustada a las prioridades de una empresa específica. Así, por ejemplo, Argyris afirma que el "aprendizaje de empresa es el proceso de detectar y corregir errores" (1977). Fiol y Lylesafiur, afirman que es "el proceso de perfeccionar las actividades mediante su mejor conocimiento y comprensión" (1985). Otros, como Levit y March, prefieren insistir en que hay que traducir "las enseñanzas obtenidas en su pasado en normas que orientarán su conducta"(1988). Otros valoran el intercambio afirmando que "el aprendizaje de empresa se produce mediante el intercambio de ideas, conocimiento y modelos mentales ... se basan en el conocimiento y la experiencia anterior, es decir, en la memoria" (Stata, 1989). Y, algunos, indican que una organización aprende "si, mediante el procesamiento de la información. cambia la gama de sus potenciales conductas" (Huber, 1991).
2. ***Una gestión*** del establecimiento de orientaciones operativas más claras para la práctica: a) resolución sistemática de problemas, b) experimentación, c) aprender de las experiencias del pasado, d) aprender de los demás y, e) transmisión del conocimiento.
3. ***Unos sistemas de evaluación*** para valorar el nivel y ritmo de aprendizaje de la empresa. Lo que no se puede medir es difícilmente gestionable.

En muchas ocasiones aprender implica *desaprender* lo aprendido, puesto que para que el aprendizaje se produzca son necesarios cambios -e intercambios- en la manera actuar y de pensar. Cambiar una manera de proceder conlleva olvidar la que se utilizada en el pasado y esto es extremadamente difícil cuando se ha transformado en hábitos y pautas comportamentales. Por eso, es bastante frecuente que este tipo de intervenciones comiencen poniendo en duda lo que se está haciendo para ir modificándolo conforme se progresa aprendiendo e incorporando los resultados mediante nuevos conocimientos.

Por otra parte, la empresa que aprende debe ser experta en cinco grupos de actividades (Garvin, 2000, 57):

1) resolver sistemáticamente lo problemas,
2) experimentar nuevos enfoques,
3) aprovechar su propia experiencia y el pasado para aprender,
4) aprender de las experiencias prácticas de otras empresas y,
5) transmitir lo aprendido, en forma de conocimientos, a toda la empresa.

La inteligencia emocional

Las emociones siempre han sido estudiadas por los psicólogos. Hoy, sólo en parte, lo novedoso se debe a su asociación con la inteligencia y su rivalidad, cuando no, antagonismo, con el cociente de inteligencia (C.I.). Se trata de lo que David Coleman (1996) ha denominado la *inteligencia emocional* y cuyo libro de presentación supuso un importante éxito de ventas entre los directivos y ciudadanos españoles. Sin embargo, no fue el primero en proponer esta denominación y, por supuesto, existen numerosos antecedentes en la historia de la psicología. Tanto la denominación como el modelo teórico debe atribuirse a Salovey y Mayer quienes publicaron en 1990 un artículo con el título de *Emocional Intelligence* en la revista *Imagination, Cognition and Personality*. Por otra parte, aunque, estrictamente, no sea una misma cosa, los psicólogos sociales llevamos largo tiempo refiriéndonos a las habilidades sociales como una esencial componente del desarrollo personal y profesional. Thorndike, un conocido psicólogo que propició la popularización del C.I. y que se conoce por sus leyes del refuerzo en el aprendizaje, se refirió a la importancia de la inteligencia social que se orienta a comprender a los demás y relacionarse eficientemente con ellos actuando sabiamente.

Hoy sabemos que no existe un factor general de inteligencia sino distintas manifestaciones, de entre las que el C.I. es una de ellas pero que también lo son la inteligencia social y práctica. También sabemos que, desde luego, este no es un conocimiento reciente y que durante los siglos XVI y XVII ya se refirieron a esto mismo Juan Huarte de San Juan (patrón de los psicólogos españoles, médico navarro que lo fue de Felipe II y que se le conoce por su obra, de 1575, *Examen de los ingenios para las ciencias*) y el humanista aragonés Baltasar Gracián. Sabemos que la inteligencia académica –la que fundamentalmente se aprende y se desarrolla en los colegios y las universidades– es diferente y se complementa por la inteligencia social. Ésta se aprende y se desarrolla de manera distinta, teniendo mucho que ver con las emociones, su reconocimiento y su control; tanto en sí mismo como en los demás. Por ejemplo, en la selección de personal se tiene muy en cuenta la inteligencia práctica, resultado de las experiencias y las habilidades adquiridas de muy diversas maneras, que procura a los directivos una sensibilidad especial para detectar implícitamente los mensajes emocionales y no verbales de sus subordinados.

Para ciertos autores la inteligencia social no es, estrictamente hablando, inteligencia emocional, aunque sea una componente imprescindible de aquélla, pero también puede concebirse a la inversa. Depende de lo que se desea destacar, si el valor determinante de la

persona o el de las relaciones sociales. A mi me parece que, en esencia, son una misma cosa y no entraré a dilucidar sutiles matices –que los hay– de muy difícil explicación. Emplearemos la denominación que hoy resulta más popular: la de inteligencia emocional, pero teniendo bien presente que cuando así lo hagamos también nos referimos indistintamente a la inteligencia social y a la inteligencia práctica. ¿Qué es, pues, la inteligencia emocional?

Según Salovey y Mayer (1990: 187) la inteligencia emocional se organiza según cinco competencias principales:

1) el ***reconocimiento*** de las propias emociones,
2) la capacidad de ***controlar*** las emociones,
3) la capacidad para ***automotivarse***,
4) el ***reconocimiento*** de las emociones ajenas y,
5) el ***control*** de las relaciones con los demás.

Naturalmente, es excepcional encontrar personas que cumplan con todos y cada uno de estos requisitos. Las hay que son extremadamente aptas para reconocer sus propias emociones, entre otras razones por su gran facilidad para expresarlas públicamente; por lo que, de ordinario, no poseen la pericia suficiente para su control. Otras personas reconocen con la facilidad las emociones en los otros pero son poco hábiles para relacionarse con ellos.

Sabemos que la mayor parte de estas pericias tienen un origen neurológico, sin embargo, el cerebro es sorprendentemente plástico, dinámico y adaptable. Existe además una tendencia fisiológica a la homeostasis, esto es, al equilibrio, bien lo sea por adaptación y ajuste o por inhibición. De lo primero, deriva una tendencia general al mejoramiento, con el esfuerzo, el aprendizaje y el asesoramiento adecuados y de cada uno de los dominios antes mencionados. Lo segundo, es decir, la inhibición, suele producir o bien la desaparición progresiva de la habilidad o el desequilibrio emocional. ¿Cuántos niños y adolescentes extremadamente dotados emocionalmente han tenido que obviar algunas de sus habilidades por inhibición al tener que estudiar a través de un sistema educativo más preocupado por el C.I. o la normalización de los conocimientos que por los sentimientos, la creatividad –en ocasiones, hay que decirlo, desmedida– y la imaginación? No estoy afirmando que las emociones deban manifestarse sin mesura ni control sino que la creatividad, la imaginación y la innovación tienen una base emocional y que hay que encontrar un espacio para que se dejen ver.

Conviene advertir, por si existiera alguna duda, que la inteligencia emocional y el cociente de inteligencia no son constructos psicológicos contrapuestos, son, sencillamente distintos. Todo ser humano presenta una singular combinación de inteligencia psicométrica (la que miden los tests de aptitudes más convencionales) y emocional. Son bastante poco frecuentes las personas con un alto C.I. y una baja inteligencia emocional o que, por el contrario, presentan un bajo C.I. y una alta inteligencia emocional. Sin embargo, las correlaciones entre la una y el otro son muy bajas, lo suficiente como para afirmar que se trata de conceptos relativamente independientes. Jack Bolck (1995; citado por Coleman, 1996: 77-78), ha utilizado una medida cercana a lo que podría ser la inteligencia emocional que de-

nomina *capacidad adaptativa del ego* y que contiene las principales competencias emocionales y sociales antes apuntadas por Salovey y Mayer (1990). Comparando los *perfiles puros* de individuos -muy difíciles de encontrar en la realidad cumpliendo la totalidad de los rasgos que se describen a continuación- llega a plantear las siguientes diferencias:

1) Mujeres con un alto C.I. soslayando la inteligencia emocional.
   Manifiestan gran confianza intelectual, son capaces de expresar sus puntos de vista aunque suelen ser introspectivas y predispuestas a la ansiedad y a la culpabilidad, se ahogan con las preocupaciones, son poco proclives a manifestar su enfado públicamente pero no de forma directa. Se interesan por las cuestiones teóricas, estéticas e intelectuales.
2) Hombres con un alto C.I. sin considerar la inteligencia emocional.
   Suelen ser ambiciosos, tenaces, predecibles, productivos y poco dados a reparar en sus propias necesidades. Muestran gran cantidad de intereses y habilidades intelectuales y tienden a ser muy críticos, aprensivos, inhibidos, se incomodan con la sexualidad y la sensualidad, son poco expresivos, distantes y emocionalmente fríos y tranquilos.
3) Mujeres con alta inteligencia emocional ignorando el C.I.
   Tienden a expresar sus sentimientos sin rodeos, son enérgicas, abiertas y sociales, manifestando sus sentimientos adecuadamente y sin lamentaciones. Soportan bien la tensión, tienen una buena visión de sí mismas, son positivas y hacen fácilmente nuevas amistades, se muestran alegres porque se sienten a gusto consigo mismas. Son abiertas y espontáneas y dispuestas a las experiencias sensuales. Raramente se sienten culpables y/o ansiosas.
4) Hombres con alta inteligencia emocional sin tener presente el C.I.
   Se comprometen fácilmente con las causas y las personas, asumen responsabilidades y mantienen una visión ética de la vida. Son afables y cariñosos y su vida emocional es muy rica, es decir, se sienten a gusto consigo mismo, los demás y el contexto social en el que se encuentran. Socialmente equilibrados, alegres, extrovertidos y poco dados a rumiar sus preocupaciones.

Hacia la empresa del tercer milenio

La gestión del conocimiento se ocupa tanto de las ideas como de los ideales. Es eso lo que fomenta la creatividad, cuya principal finalidad es *repensar* la empresa. Para crear nuevos conocimientos hace falta rehacer literalmente la empresa a través de un proceso *lento*, *continuo* y *planificado* de autorrealización personal y empresarial. Esto es, recrear el escenario siguiendo un determinado ideal, una nueva visión o perspectiva. Un proceso de

reciprocidad colectiva e integradora por el que la génesis de un nuevo conocimiento empresarial (sea un nuevo procedimiento de trabajo, la modificación de un producto o un servicio diferente) no debería ser una actividad especializada de unos pocos sino un estilo empresarial conjunto, una nueva forma de actuar. Más exactamente, una manera de ser donde todos deberían actuar aprendiendo y promoviendo el aprendizaje de los demás.

Un sociedad del conocimiento requiere un país educado y competente para construir su futuro y hacerlo realidad. Una sociedad que no cree en las palabras se transforma en una sociedad sin presente y, lo que es peor, sin apenas futuro.

Sin los conocimientos de las personas (capacidades, innovaciones, creaciones e ideaciones) es imposible que las organizaciones de la sociedad red puedan funcionar adecuadamente. No se trata únicamente de negociar, comunicar y colaborar con los empleados para que ellos hagan lo propio respecto de la empresa. Hay que cambiar de perspectiva.

Para hacer frente a los desafíos del futuro siempre contaremos con la razón. Con la capacidad que tienen los seres humanos de argumentar y de ser oídos. Blaise Pascal Escribió:

> El hombre no es más que una caña, la más débil de la naturaleza, pero es un caña pensante. No es preciso que el universo entero se arme para aplastarle: un vapor, una gota de agua basta para matarle. Pero aun cuando el universo le aplastara, el hombre sería todavía más noble que lo que le mata puesto que sabe que muere, y de la ventaja que el universo tiene sobre él el universo nada sabe.

Efectivamente, lo que hace a la persona diferente de otros animales es que tiene conciencia de sí misma. Pero las conciencias no son, se hacen. El conocimiento no se descubre, se construye. Es construcción del pasado que se proyecta hacia el futuro, resultado de la acumulación de saberes que nuestros antepasados fueron erigiendo. Newton difícilmente hubiera propuesto su Teoría de la Gravitación Universal si antes Johannes Kepler no hubiera formulado las leyes de los movimientos de los planetas y, éste, a su vez, lo hizo teniendo bien presentes las aportaciones de Copérnico y Galileo. Este prodigioso proceso, encadenado y solapado, constituye la historia del saber humano universal. De igual forma, éste se ordena, como tal, históricamente. Su pasado, también constituido por el de su entorno cultural más cercano, procura su presente y éste va configurando su futuro. Lo esencial de este proceso lo conforma el cambio, el crecimiento y el desarrollo. Nacemos para cambiar y sin esta capacidad inherente, de una u otra manera, a todo ser vivo, ni seríamos ni sobreviviríamos.

Como antes advertía el entorno social también es resultado del pasado. No hay duda: los números romanos son mucho menos operativos para la matemática que los de origen árabe. Así es. La construcción mental que hizo posible el cero permitió formulaciones y algoritmos matemáticos de incuestionable valor. Hoy nuestros hijos y nosotros mismos los integramos como concepto mental en nuestros primeros años de vida. La rueda, la máquina de vapor, los ordenadores podrían situarse en un plano similar, puesto que fueron posibles

por la acumulación del conocimiento, de los conocimientos y saberes; casi, invariablemente, resultado de la interacción entre las capacidades, generalmente adquiridas con el estudio, de lo que se fue acumulando y el medio ambiente que se desea modificar.

Por evidente, lo expuesto, se da por hecho y apenas se reflexiona sobre su gran importancia. Y la tiene, tanto para las personas, como para las empresas y la sociedad que las contienen. Se supone que hay personas que son capaces de inventar, por sí solas, por ejemplo, la máquina de un tren de alta velocidad. Sin percibir que esto no es posible sin los conocimientos que la civilización de los países desarrollados han ido acumulando a través de los siglos. Además, una máquina de este tipo está compuesta por tal número de componentes que su realización sería imposible si no fuera porque intervienen gran número de profesionales provenientes de ciencias muy diversas. La idea puede, su ejecución es otra cosa. Pero ideas e imaginaciones son resultado, no sólo de las disposiciones genéticas, sino también del lenguaje adquirido, de los símbolos de una sociedad, su cultura, sus miedos y sus aspiraciones. Julio Verne, es el mejor ejemplo que se me ocurre, puede que fuera un visionario de su época y, desde luego, no lo fue por sí sólo, hicieron falta numerosos estímulos y el convencimiento, para los ilustrados, de encontrase en el camino del progreso, de la luz y la ciencia; ideas, también formuladas en esta época. Por otra parte, una cosa es imaginar algo y otra bien diferente es llevarlo a cabo. ¿Qué es lo esencial imaginar, crear o realizar? ... acaso, ¿no será todo ello? Todo ello, sí, pero la imaginación marca el camino y la tecnología lo hace posible. Siempre ha sido así.

Nacemos pequeños e indefensos, mas con la potencialidad biológica para aumentar de tamaño. El proceso es bien conocido: proteínas, vitaminas e hidratos de carbono son ingeridos y procesados procurando, primero, un cuerpo de niño, más tarde, de adolescente y, después, de adulto. Igual ocurre con los demás seres vivos. Sin embargo, nuestra capacidad para alterar el medio ambiente -característica ésta singular a muchos animales y que está en todos pero no de similar manera- y hacerlo más benigno e instrumental hace posible un proceso singular y específico de los seres humanos: el desarrollo. Entre otras posibilidades podríamos entenderlo como la interacción entre las facultades intelectuales -la inteligencia, las aptitudes y la voluntad- y las posibilidades que ofrece el entorno social y ambiental. Nuestras disposiciones genéticas hacen que este desarrollo se pueda hacer de manera diferente. No obstante, conviene no confundir el camino con la manera en como se hace. Al final, todos de una u otra forma, lo recorremos para llegar algún sitio. Metáfora reiterada y repetida en la historia universal: desde Homero hasta Confucio, desde Machado hasta Kavafis.

Para algunos esto es excesivamente teórico y utópico. Otros afirmarán que, aún siendo interesante y sugerente el admitir que el desarrollo de la empresa depende de las personas que la constituyen, el capital, las máquinas y el mando autoritario siguen siendo el método más eficaz y contrastado. Para muchos lo que se hizo en el pasado y funcionó seguirá siendo lo más apropiado. Unos y otros tendrán sus razones. Si son razones, que no sentencias espurias y poco reflexionadas, sean bien venidas. Habrá que tenerlas muy en cuenta. Lo problemático no es debatir la empresa sino sentenciarla a un camino sin solución. Algunas

teorías postmodernas se recrean con el final de la razón haciendo imposible el debate. Y sin debate no hay progreso, ¿hacía dónde?, ¿cómo serán las empresas del tercer milenio?

Para empezar, orientadas hacia el conocimiento, o lo que es lo mismo, hacia el capital humano, que se convertirá en la competencia diferencial y en una fuerza de extremado valor para afrontar el cambio acelerado. Además, adquirirá un nuevo y diferente rango y valor la formación de calidad (acompañada de sistemas diferentes de entrenamiento, adiestramiento y capacitación) para mantener y desarrollar el potencial humano y, como ahora se dice, su *konw-how*: su saber adquirido y su manera de hacer diferencial, es decir, el capital de conocimientos adquiridos.

El trabajo, y las tareas y medios para su realización, se podrá *llevar a casa* y no será imprescindible la presencia en el lugar de trabajo. Un potente ordenador portátil, puede que extremadamente poderoso comparado con los actuales, bastará para estar continuamente conectado con el resto de empleados y con la base de datos de la empresa. Las reuniones en el lugar de trabajo y con presencia física diminuirán y, sin embargo, electrónicamente, de una u otra forma y con los más diversas finalidades, acontecerán varias veces a lo largo de una jornada laboral convencional.

La *empresa ideal* se caracterizará, ya empieza a ser así, por empleados y cuadros directivos que aspirarán y requerirán:

1) Una carrera profesional planificada, orientada hacia el desarrollo y el crecimiento personal constante.
2) Una mayor flexibilidad de los horarios de trabajo.
3) Políticas salariales individualizadas y con *bonus* particularizados.
4) Una formación *a la medida* y, en muchas ocasiones, a distancia.
5) Servicios integrados en la propia empresa: gimnasio, comedor, salas de reposo...
6) Mejora constante de la calidad de la vida laboral.
7) Una mayor y mejor armonía y conciliación entre el trabajo y la vida familiar.

En especial y en lo que respecta a la mujer, el desafío esencial es y será su *integración* definitiva en el ámbito laboral, a todos los niveles y escalas. Los retos más relevantes tendrán que ver con el cambio de su rol familiar, la disminución e extinción de la discriminación de género, la planificación de su carrera profesional y la adquisición de nuevas habilidades y competencias, muy distantes de las más convencionales y de un, cada vez, más lejano pasado.

La *identidad empresarial*, su exquisito cuidado y su adecuación con las expectativas de los consumidores y de otros clientes empresariales, así como el conocimiento y confianza que estos tengan en la empresa, alcanzarán mucho más valor que las cadenas de montaje y las fábricas. Los negocios operarán en la red y los servicios se satisfarán mediante una fenomenal cantidad de recursos tecnológicos, la mayor parte hoy desconocidos. Sin sistemas informáticos, nuevas tecnologías y las personas que los sepan manejar y optimizar las em-

presas no podrán funcionar y algunas desaparecerán. Emergerán *agujeros de producción* que serán, rápidamente, ocupados por las empresas que se hayan preparado parea afrontar estas circunstancias: empresas emprendedoras, innovadoras y acostumbradas a gestionar la incertidumbre. La sabiduría más relevante de todos estos procesos –descritos en un ejercicio de prospectiva algo arriesgado– es que si extraviamos los conocimientos de los directivos, de los empleados y de las personas, habremos hecho desaparecer la empresa, pues ni tendrá identidad, ni excelencia, ni competitividad, ni calidad (total), ni desde luego un mercado en el que operar.

BIBLIOGRAFÍA

Alba Rico, S. (1995) *Las reglas del caso. Apuntes para una antropología del mercado*. Barcelona: Anagrama

Albert, A. (1995) (Ed.) *Chaos and Society*. Amsterdam: IOS Press, Presses de l'Université du Québec

Albrecht, K. (1992) *Servicio al cliente interno* Barcelona: Ediciones Paidos.

Argyris (1964, 1979) *El individuo dentro de la organización*. Barcelona: Herder

Bell, D. (1976) *El advenimiento de la sociedad postindustrial*. Madrid: Alianza Editorial

Bennis, W. G. (1966) *Changing organizations*. New York: Mc Graw Hill.

Bonavía, T. (1995) *Participación y calidad de vida laboral*. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia

Bonavía, T. y Quintanilla, I. (1996) La cultura en las organizaciones y sus efectos sobre la participación de los empleados. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*,12 (1), 7-26

Bonavía, T. y Quintanilla, I. (1998) El efecto de los ingresos, el nivel jerárquico, la cultura empresarial y las creencias de los directivos sobre su satisfacción vital. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14,2,217-232

Bradenburger, A. y Nalebuff, J. (1999) El juego adecuado: Emplear la teoría de los juegos para dar forma a la estrategia. En Harvard Business Review *La gestión en la incertidumbre* Bilbao, Deusto

Briggs, J y David Peat, F. (1999) *Las siete leyes del caos* Barcelona: Grijalbo

Brown, J.A.C. (1954, 1973): *La Psicología Social en la Industria*. México: Fondo de Cultura Económica.

Carpintero, H. (1994) *Historia de la psicología en España*. Madrid, Eudema.

Castells, M. (1997-98) *La era de la información. La sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial (3 tomos)

Casti, J.L. (1997) *Would-Be Worlds: How Simulation Is Changing the Frontiers of Science*. New York: John Wiley ¬ Sons.

Cathelat, B. (1985) *Styles de vie. Cartes et portraits*. Paris: Les Editions D'Organizations. (2 Tomos)

Coleman, D. (1996) *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.

Coriat, B. (1982) *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en cadena*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.

Coriat, B. (1990) *L'Atelier et le robot*. Paris: Christian Bourgois Editeur

Corominas, J. y Pascual, J.A. (1987) *Diccionario crítico etimológico castellano e hispánico* (seis tomos). Madrid: Gredos
Crozier, M. (1970) *La sociedad bloqueada*. Buenos Aires: Amorrortu
Courtney, H. Kirkkland, J y Viguerie, P. (1999) Estrategia en tiempo de incertidumbre. En Harvard Business Review *La gestión en la incertidumbre* Bilbao, Deusto
Chalmers, A. F. (1982) *¿Qué es esa cosa llamada ciencia?*. Madrid: Siglo XXI.
Chías, J. (1991) *El mercado son personas*. Madrid: McGraw-Hill
Chomsky, N. y Ramonet, I. (1997) *Cómo nos venden la moto*. Barcelona: Icaria.
Díez Nicolas, J. y Inglehart, R. (1994) *Tendencias mundiales de cambio en los valores sociales y políticos*. Madrid: Fundesco.
Drucker, P.F. (2000) Llega una nueva organización a la empresa. En Harvard Business Review *Gestión del conocimiento*. Bilbao, Deusto
Elster, J. (1998) Emotions and Economic Theory. *Journal of Economic Literature*, vol. XXXVI, 47-74.
Ferrarotti, F. (1976) *Hombres y máquinas en la sociedad industrial*. Barcelona: Labor.
Ferrater Mora, J. (1991) *Diccionario de filosofía*. Madrid: Siglo XXI
Gálvez, A. y Quintanilla, I. (1997) *Pobreza y desigualdad*. Valencia: Promolibro
Galbraith, J.K. (1989) *Historia de la economía*. Barcelona: Ariel Sociedad Económica.
Galbraith, J.K. (1992) *La cultura de la satisfacción*. Barcelona: Ariel Socidedad Económica.
Galbraith, J.K. (1996) *Una sociedad mejor. Las letras de Drakontos*. Barcelona: Crítica.
Garvin, D.A. (2000) Crear una organización que aprende. En Harvard Business Review *Gestión del conocimiento*. Bilbao, Deusto
Gaviría, M. (1996) *La séptima potencia. España en el mundo*. Barcleno: Ediciones B.
Gelinier, O. (1989) *Estrategia y motivación* Barcelona: Civilización Ediciones.
Gelinier, O. (1992) *Etica de los negocios* Madrid: Espasa-Calpe.
George, C.S. (1973) *Historia del pensamiento administrativo*. Madrid: Prentice-Hall
Gonzalez Casanova, J.A. (1997) Balatasar Gracián, la lógica profunda de la palabra. *El Ciervo,* 572, 33-34.
Gracián, B. (1993) *Agudeza y Arte de Ingenio*. Obras completas, II. Madrid: Biblioteca Castro, Turner.(ed. orig. 1642, 1648)
Harré, R. y Lamp, R. (1992) *Diccionario de psicología social y de la personalidad*. Madrid: Paidós
Harrison, B. (1994) *Lean and Mean: The Changing Landscape of Coroporate Power in the Age of Flexibility*. Nueva York: Basic Books
Hayles, K. (1993) *La evolución del caos. El orden dentro del desorden en las ciencias contemporáneas*. Barcelona: Gedisa.
Inglehart, R. (1991) (1991) *El cambio cultural en las sociedades industrializadas modernas*. Madrid: Siglo XXI, Centro de Investigaciones Sociológicas.
Jacops, M. (1991) *La economía verde*. Economía Crítica; Madrid: Fuhem, Barcelona: Icaria
Juran, J.M. (1988) *Juran y la planificación para la calidad* Madrid: Díaz de Santos.
Katona, G. (1975) *Psychological Economics*. New York, Elsevier Scientific Publishing. Co. Inc.
Kapferer, J.N. (1989) *Rumores. El medio de comunicación más antiguo*. Barcelona: Plaza y Janés
Kliksberg, B. (1978) *El pensamiento organizacional: del taylorismo a la teoría moderna de la organización*. Buenos Aires: Paidós
Kolp, D. A.; Rubin, I.M. y McIntyre, J.M. (1979) *Psicología de las organizaciones. Experiencias*. Madrid: Prentice/Hall Internacional.
Kotler, P. (1986,1992) *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice-Hall.
Laboucheix, V. (1990) (Dr.) *Tratado de la calidad total*. (2 Tomos). Madrid: C.D.N.
Laszlo, E. (2004) *Tú puedes cambiar el mundo*. Madrid: Nowtilus, Club de Budapest.

Lea, S., Tarpy, R.M. y Webley, P. (1987) *The Individual in the Economy. A Survey of Economic Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press

Leonard, D. y Straus, S. (2000) Poner a trabajar todo el cerebro de la empresa. En Harvard Business Review *Gestión del conocimiento*. Bilbao, Deusto

Le Mouël, (1992) *Crítica de la eficacia*. Barcelona: Paiidós Textos.

Lewin, S.B. (1996) Economics and Psychology: Lessons For Our Own Day From the Early Twentieth Century. *Journal of Economic Literature*, vol. XXXIV, 1293-1323.

Lorenz, E.N. (1995) *La esencia del caos. Un modelo científico para la disparidad de la naturaleza*. Barcelona: Debate.

Machado, A. (1991) *Juan de Mairena, sentencias, donaires, apuntes y recuerdos de un profesor apócrifo 1936*. Edición de José María Valverde. Madrid: Clásicos Castalia

March, J.G. y Simon, H.A. (1977) *Teoría de la Organización*. Barcelona: Ariel

Marina, J.A. (1992) *Elogio y refutación del ingenio*. Barcelona: Anagrama

Marina, J.A. (1993) *Teoría de la inteligencia creadora*. Barcelona: Anagrama

Marina, J.A. (2004) *Aprender a vivir*. Barcelona: Ariel.

Marinoff, L. (2000) *Más Platón y menos Prozac*. Barcelona: Sine Qua Non.

Mártinez Kleiser, L. (1989) (Compilador) *Refranero general ideológico español*. Madrid: Editorial Hernanado.

Mayo, E. (1945, 1972) *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Ediciones Nuevas Visión.

McGregor, D. (1960) *The human side of enterprise*. New York: MacGraw- Hill

Meadows, H.; Meadows, D.L. y Randers, J. (1992) *Más allá de los límites del crecimiento*. Madrid: El País-Aguilar

Menguzatto, M. y Renau, J.J. (1991) *La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.

Michon, Ch. y Stern, P. (1985) *La dynamisation sociale* Paris: Les Editions D'Organizationsk.

Mumford, L. (1979) *Técnica y civilización*. Madrid: Alianza Universidad.

Munné, F. (1994) Complejidad y caos: más allá de una ideología del orden y el desorden. En Montero, M., (Coordinadora) *Conocimiento, realidad e ideología*. AVEPSO, Caraccas, 11-18

Nanoka, I. (2000) La empresa creadora de conocimiento. En Harvard Business Review *Gestión del conocimiento*. Bilbao, Deusto.

Novak , J.D. y Gowin, D.B. (1988) *Aprendiendo a aprender*. Barcelona: Martínez Roca.

O'Donnel, K. (1999) *Endocalidad*. Barcelona: Oniro Empresa y desarrollo personal

Panati, Ch. (1988) *Las cosas de nuestra vida* Madrid: Ediciones B.

Peters, T.J. y Waterman, R.H. (1984) *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Barcelona: Plaza y Janés.

Pierson, M.L. (1999) *L'intelligence relationelle*. Paris: Éditions d'Organisation

Pinillos, J.L. (1989) El problema de las mentalidades. En Mayor J. y Pinillos J.L. *Creencias, actitudes y valores*. Madrid: Alhambra Universidad

Quijano, S. (1987) *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Barcelona: PPU.

Quijano, S. (2006) *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria.

Quinn, J.B.; Anderson, Ph y Finkelstein, S. (2000) La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores. En Harvard Business Review *Gestión del conocimiento*. Bilbao, Deusto

Quintanilla, I. (1992) *Marketing interno y recursos humanos*. Madrid: Pirámide

Quintanilla, I. (1997) *Psicología económica*. Madrid: Mc Graw-Hill

Quintanilla, I. (1998a) La psicología Económica y del Consumidor. *Papeles del Colegio de Psicólogos,* 70, 48-54

Quintanilla, I, (1998b) El fascinante mundo de la televisión *Cuenta y Razón,* 105, 39-45
Quintanilla, I (1999a) Nuevas tendencias en la gestión de los recursos humanos *Primer Encuentro AEDIPE de la Comunidad Valenciana. Los recursos humanos, factor de competitividad en la empresa*. Asociación Española de Directores de Personal. Valencia, Abril de 1999.
Quintanilla, I. (1999b) *Directivos, recursos humanos y marketing interno*. Valencia: Promolibrø Grupo Audit.Quintanilla, I. y Bonavía, T. (1992a) La participación en las organizaciones: vías y procedimientos eficaces.*Revista de Psicologías Social Aplicada* 2, 1, 5-23.
Quintanilla, I. y Bonavía, T. (1992b) Marketing interno y participación en las organizaciones.*Esic Market. Revista Internacional de Economía y Empresa*. 79, 1-17
Quintanilla, I. y Bonavía, T. (1993) *Dirección participativa* . Madrid: Eudema
Quintanilla, I. Luna, R. y Berenguer, G. (1998) La compra compulsiva y la compra patológica *Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas*. WP-EC-98-11.
Quintanilla, I. (1997) *Psicología Económica*. Madrid: MacGraw-Hill.
Quintanilla, I. (1998) La psicología económica y del consumidor en España. *Papeles del Psicólogo*, 70, 48-54.
Quintanilla, I. (2002a) *Psicología del consumidor.* Madrid: Prentice-Hall
Quintanilla, I. (2002b) *Empresas y personas. Gestión del conocimiento y capital humano*. Madrid: Díaz de Santos.
Quintanilla, I. (2002c) Teorías y modelos para el estudio de la conducta consumidor. Revisión histórica y tendencias actuales. *Comunicación y estudios universitarios. Universidad Cardenal Herrera* 11: 37-61
Quintanilla, I. (2003) Un Premio Nobel para nuevas perspectivas en la investigación económica y psicológica. *Papeles del Colegio Oficial de Psicólogos*, 23, nº 84, 71-82
Quintanilla, I. (2003) Daniel Kahneman y la psicología económica. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*,18,1,95-10.
Quintanilla, I. y Bonavía, T. (2005) *Psicología y Economía*. Valencia: P.U.V. (Universidad de Valencia)
Rabin, M. (1998) Psychology and Economics. *Journal of Economic Literature*, vol. XXXVI, 11-46.
REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1992) *Diccionario de la Lengua Española*. Vigésimo primera edición. Madrid: Real Academia Española.
Rokeach, (1966) *Beliefs, Attitudes and Values* . San Franciso: Jossey-Bass
Routh, S. y Routh, J. (1993) (Compiladores y editores) *Notas de cocina de Leonardo da Vinci*. Madrid: Ediciones Temas de hoy
Ruyer, M. (1961). En Ferrater Mora, J. (1991) *Diccionario de filosofía*. Madrid: Siglo XXI
Sagan, C. (1997) *El mundo y sus demonios*. Barcelona: Planeta
Sampedro, J.L. (2002) *El mercado y la globalización*. Barcelona: Destino.
Sen, A. (1989) *Sobre ética y economía*. Madrid: Alianza Editorial
Sen, A. (1997) *Bienestar, justica y mercado*. Barcelona: Paidós.
Senge, P.N. (1990) *Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Doubleday.
Schein, E.H. (1982) *Psicología de la organización*. (ed. revisada). Madrid: Prentice Hall Internacional
Serieyx, H. *El desprecio cero. Hacia la calidad total*. Madrid: McGraw-Hill
Siguan, M. (1997) ¿Está llegando a su fin la cultura del libro?. *El Ciervo,* 572, 30-32.
Sun Tzu (1995) *El arte de la guerra*. Versión de Thomas Cleary. Madrid: Edaf. Arca de la sabiduría
Taylor, F.W. (1911, 1984) Administración Científica. Barcelona: Ediciones Orbis

Thaler, R.H. (1996) Doing Economics without Homo Economicus. En Medema, S.G. y Samuels, W.J. *Foundations of Research in Ecomics: How Do Economics Do Economis?*. Chelteham: Edward Elgar, 227-237.

Toffler, A. (1985) *La empresa flexible*. Barcelona: Plaza y Janés

Toffler, A. y Toffler, H. (1995) *La creación de una nueva civilzación. La política de la tercera ola*. Barcelona: Plaza y Janés.

Touraine, A. (1959) Entreprise et bureaucratie *Sociologie du travail*, 1, 58-71

van der Heijden, K. (1996) *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. New York: John Wiley & Sons.

von Weizsäcker, E.U.; Lovins, L.H. y Lovins, A.B. (1997) *Duplicar el bienstar con la mitad de recursos naturales. Factor 4* (Informe del Club de Roma). Barcelona: Galaxia Gutenberg y Círculo de Lectores.

Whyte, J. (1971) *El hombre organización*. México: Fondo de Cultura Económica.

CORRESPONDENCIA

Ismael Quintanilla Pardo
Departamento de Psicología Social
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
UNIVERSIDAD DE VALENCIA
Blasco Ibáñez, 21
46010 Valencia
Ismael.Quintanilla@uv.es
Tel. 0034 963864583
Fax. 0034 963864668