

LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

JAIME RODRÍGUEZ-ARANA ¹

La reflexión moderna sobre la Administración debe hacerse desde un enfoque abierto y dinámico porque la Administración Pública es una realidad plural a la que hay que aproximarse desde muchos puntos de vista, y junto al jurídico, se encuentra la dimensión económica, el aspecto sociológico o el histórico, que ayudan a comprender una realidad tan compleja, tan multidisciplinar, como es la Administración Pública.

En este sentido, parece que ya han quedado atrás discusiones doctrinales o académicas sobre si tiene que prevalecer el enfoque jurídico u organizativo, por ejemplo. En efecto, son relevantes, y fueron en su día importantes las discusiones que tuvieron, por ejemplo Otto Nass y Otto Mayer en Alemania en relación con la aproximación que debía prevalecer en relación con la Administración Pública. Hoy, en el contexto de los postulados del pensamiento abierto, del pensamiento dinámico, del pensamiento complementario y del pensamiento plural, no tienen ya sentido estos enfrentamientos metodológicos y sí tenemos que ser conscientes de que todos los enfoques son importantes, que todos los enfoques son relevantes y que en un ambiente de equilibrio, permiten encontrar soluciones a los problemas de la Administración pública.

Para poner en suerte la cuestión que se me ha adjudicado, correspondería ahora efectuar una serie de reflexiones muy generales, a la luz de la contemplación de la realidad y que nos van a permitir, me parece, ir poco a poco penetrando en el sentido que tiene la sociedad del conocimiento, las llamadas nuevas tecnologías en relación con la Administración Pública.

En primer lugar, cualquiera que sea atento lector de libros de Ciencias Sociales, o que siga la prensa o la televisión, constatará que se ha producido en los últimos años una transformación radical y vertiginosa de las formas tradicionales de explorar la realidad, lo que no quiere decir, ni mucho menos, que la tradición haya perdido su sentido. Como ha dicho un famoso filósofo español, todo lo que no es tradición es plagio. Pues bien, en alguna medida, la realidad actual, nos guste o no, es producto de lo que ha pasado, de lo que hemos heredado de nuestros antecesores, por lo que sería una soberana irresponsabilidad, por ejemplo, intentar transformar la realidad desde cero, sin reconocer lo bueno o malo que nos han dejado nuestros predecesores. Pero, en cualquier caso, sí que se ha producido una transformación relevante, una transformación muy importante de las formas tradicionales de acercarse a la realidad: constituye un dato con el que tenemos que contar para entender el sentido de la sociedad del conocimiento y la Administración Pública, hoy.

En segundo lugar, no me parece baladí, circunstancial, subrayar que cada vez va cobrando más importancia el pensamiento abierto, el pensamiento dinámico, el pensamiento plural, el pensamiento complementario o compatible y que afortunadamente, va quedando atrás, como un modelo periclitado, el llamado pensamiento único, estático o unilateral. Ciertamente, no es fácil instalarse en los postulados del pensamiento abierto, del pensamiento dinámico y del pensamiento complementario, porque, como luego veremos, existen todavía fuertes prejuicios que dificultan esta tarea. Pero en el ámbito de las nuevas tecnologías, en el ámbito de la sociedad de la información, tenemos que ser conscientes de que hay que combinar y que hay que trabajar conjuntamente nuevas tecnologías y derechos fundamentales de las personas, no vaya a ser que una apuesta importante en relación con las nuevas tecnologías pudiera abrir mas la brecha en lo que se refiere a la calidad en el ejercicio de los derechos fundamentales por todos los ciudadanos.

En tercer lugar, hay que constatar, hay que certificar, el gran fracaso de las ideologías cerradas. Cuando empleo el término ideologías cerradas me refiero a esas explicaciones totalizadoras y agotadoras de la realidad que se convirtieron en saberes de salvación, sobre todo en el siglo pasado, y que se expresaban a través de grandes formulaciones abstractas, que la realidad actual, afortunadamente, ha ido desmontando.

¹ Catedrático de Derecho Administrativo. Presidente de la Sección Española del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas.

En cuarto lugar, también tenemos que hacer constar la crisis, profunda crisis del modelo de pensamiento basado única y exclusivamente en la ilustración y en el imperio absoluto de la razón. Por un argumento muy sencillo, porque el progreso lineal es una falacia, y las nefastas consecuencias del dogma absoluto de la razón nos han conducido a construcciones tecnocráticas y a construcciones políticas alejadas de los problemas reales de las personas, que es necesario superar.

En quinto lugar, es necesario superar los prejuicios. Prejuicios que están instalados con mucha fuerza en la mente y en el corazón de los hombres. En una famosa obra de teatro de MOLIERE, se dice que los prejuicios tienen tal fuerza que si uno intenta arrojarlos por la ventana, inmediatamente intentarían penetrar por debajo de la puerta para volver a ubicarse en nosotros mismos. Pues bien, ese combate continuo por liberarnos de los prejuicios, es una lucha esencial para restablecer los postulados de signo humanista que nos ayudarán a entender el sentido que tiene la dignidad de la persona y los derechos fundamentales.

En sexto lugar, se está produciendo, aunque levemente, y casi sin representación mediática consistente, lo que se ha denominado por algunos la *quiebra de la tecnoestructura* o la *quiebra del tecnosistema* del que hablaron en su día GALBRAITH o BELL. Esto es importante subrayarlo y señalarlo. Es importante glosarlo porque esta todopoderosa tecnoestructura que a veces ha aparecido como una alianza sutil entre el Estado, el Mercado y los medios de comunicación, intenta a toda costa, o ha intentado a toda costa, erigirse en el supremo interprete del interés general y ha traído consigo toda una maraña de lenguajes y procedimientos específicos que impiden que puedan penetrar en la esencia de la determinación de los intereses generales las personas concretas, la gente concreta, los ciudadanos de carne y hueso. Por eso, uno de los riesgos, de los desafíos que tiene la sociedad del conocimiento es que los intereses generales dejen de estar dominados por los especialistas y se abran de una manera auténtica a los problemas reales que tienen las personas. En alguna medida, esta reflexión aparece, al menos en lo que tiene que ver con los derechos fundamentales, en una Sentencia del Tribunal Constitucional Español de 1984, cuando dice que el interés general debe definirse a través de una acción intercomunicada entre los poderes públicos y los agentes sociales.

En séptimo lugar, como consecuencia de la emergencia de una nueva manera de entender el poder como la libertad articulada de los ciudadanos, tal y como la entendía BURKE, resulta que es necesario colocar en el centro del nuevo orden político, social y económico, la dignidad de la persona. Hay que volver a reflexionar sobre la persona. Pero no sobre la persona desde una perspectiva doctrinaria liberal, que lleva a las visiones del nuevo individualismo insolidario, sino desde la perspectiva, insisto, del pensamiento complementario y compatible, que hace de la libertad solidaria un concepto central, por que no son dos aspectos distintos de la realidad de las personas, la libertad y la solidaridad, sino que son las dos caras de la misma moneda, y son dos características que deben tender a unirse y a ofrecer, pues, perspectivas de complementariedad.

En octavo lugar, tendríamos que referirnos a la crisis del paradigma de la certeza y a la emergencia del paradigma de la verdad como dice Alejandro LLANO, que es una de las consecuencias de situarnos en parámetros en los cuales se difumine esa dictadura de lo políticamente correcto y se supere esa sociedad aparente en la que estamos instalados, en la cual el poder, el dinero y la notoriedad son los grandes señores que todo lo dirigen. Es necesario, pues, volver a poner en su lugar la fuerza de la persona, la fuerza de la vida real.

Y, en noveno lugar, como consecuencia de todo lo dicho, resulta que el fundamento del interés general debe situarse en la promoción, la libre promoción de los derechos fundamentales de todos los ciudadanos. Es un gran desafío, es el gran desafío que tienen los poderes públicos, que tienen las democracias y tenemos que preguntarnos si seremos capaces, a través de esta nueva sociedad que tenemos delante de nuestros ojos, de alumbrar soluciones que nos animen a trabajar por una sociedad más humana.

Cuando se piensa o se cuando se reflexiona sobre el conocimiento y las nuevas tecnologías es preciso también, que esa reflexión se haga teniendo presente las características de la realidad que nos circunda. Por ejemplo, HABERMAS ha dicho que una de las manifestaciones de la realidad presente es que es inabarcable, que es una realidad compleja, y es una realidad compleja por que tiene muchos aspectos, muchas dimensiones, y de todas esas dimensiones, en todas esas dimensiones hay aspectos interesantes. El pensador social, el filósofo de la sociedad tiene que tener la sensibilidad necesaria para buscar puntos de equilibrio, de síntesis de todos esos aspectos que configuran una determinada realidad.

Lógicamente, en este contexto, nos encontramos con la idea del límite, que es una idea esencial a la condición humana. Podrá gustar más, nos podrá gustar menos, pero existen límites, y esos límites, en lugar de verse como barreras, o como dificultades u obstáculos, hay que considerarlos como condiciones de trabajo para la humanización de la realidad, de manera que la gestión de la nueva complejidad debe hacerse, como dice LLANO, desde un nuevo temple humanista que nos ayudará a entender el sentido que tiene la fragmentación social, el sentido que tiene la globalización, el sentido que tiene la ausencia de normas sustanciales y el sentido que tiene lo que se llama implosión o quiebra de los criterios reguladores de instituciones centrales para el desarrollo de la sociedad, como puede ser la universidad, como puede ser la familia.

En este contexto de la sociedad del conocimiento, de la información y de las nuevas tecnologías, de la crisis de las ideologías cerradas, también nos encontramos con la llamada crisis de la gobernabilidad, gobernanza o gobernación de las instituciones públicas y privadas como consecuencia del exceso de organización. Es sorprendente que en los tiempos actuales, sea tan decisivo subrayar que los gobiernos e instituciones representativas están para promover las libertades, para promover los derechos fundamentales de las personas y, sin embargo, como consecuencia de que todavía tenemos una tecnoestructura muy fuerte, resulta que se produce un atrincheramiento de las estructuras a base de las nuevas teorías de la organización, que lejos de preconizar con claridad la vuelta a los valores humanos, constituyen un expediente, o justificación para un crecimiento incontrolado de lo oficial. Es lo que ha pasado, en mi opinión, en relación con el Estado de Bienestar, en el cual al final la Administración Pública, el presupuesto, los funcionarios, se han convertido en una justificación para crecer en lugar de buscar fórmulas que permitan, en un contexto de humanización permanente de la organización, que se puedan atender y resolver los problemas de las personas concretas.

Por lo tanto, una de las claves hermenéuticas para conducir el desafío presente reside en abrirse más a la gente y menos a los sistemas y procedimientos. Los protagonistas son las personas, los protagonistas son los ciudadanos concretos y la organización tiene que estar mirando continuamente los problemas, las dificultades, los anhelos, los intereses colectivos de esas personas. Lo que ocurre es que desgraciadamente, la historia de los fracasos de las reformas administrativas tiene mucho que ver con la historia de la permanente mirada de la organización hacia sí misma, en vez de mirar continuamente hacia los problemas sociales.

En este ambiente de crisis, sobre todo tras los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001 en EEUU, del 11 de marzo de 2004 en España... en relación con la gestión de las soluciones ante los nuevos problemas del terrorismo y las grandes catástrofes, resulta que la sociedad del conocimiento es fundamental, pero del conocimiento no para la autocontemplación de los saberes adquiridos, sino del conocimiento como herramienta para la transformación de la realidad, para la búsqueda de soluciones globales a los nuevos retos y también para la mejora de las cualidades éticas de las personas. No se trata de adquirir una panoplia de infinita información, se trata de seleccionar y adquirir el conocimiento que nos sirva para nuestra mejora como personas y también para mejorar la realidad. Y para ello, es importante: en primer lugar el equilibrio entre la teoría y la práctica. En segundo lugar, propagar como consecuencia del conocimiento la mejora real del trabajo diario, cotidiano y personal del empleado público. Y, en tercer lugar, insistir en la formación integral y permanente de los empleados públicos.

En la nueva sociedad del conocimiento, se ha hablado mucho, se ha escrito mucho sobre cómo tienen que concebirse las organizaciones. Por ejemplo, se ha señalado que deben ser organizaciones inteligentes, flexibles, organizaciones humanas, abiertas, no rígidas, no herméticas, no verticales, no artificiales y no piramidales. Veamos esta cuestión de la mano del filósofo Alejandro LLANO.

La clave para esta transición de la verticalidad a la horizontalidad se encuentra en la concepción que tengamos de la persona en todo el modelo. Pero para esta tarea es menester denunciar ciertas contradicciones que terminan por constituir grandes laceraciones de la condición humana. Es el caso de hacer compatible la reflexión, la meditación sobre la importancia de la persona y proceder a una siniestra cosificación del ser humano. Es el caso de hacer compatible el discurso de la globalización humanista y luego aplicar políticas públicas, por ejemplo, que abran más la brecha que existe entre los países ricos y los países pobres, o entre las personas ricas y las personas pobres. Ello ocurre cuando lo importante es la retórica y no la realidad.

Me parece de gran interés la afirmación de Alejandro LLANO, que dice que la clave en estas organizaciones de la sociedad del conocimiento tiene mucho que ver con el proceso artesanal del aprendizaje. La

formación no termina nunca, como sabemos muy bien, y el conocimiento es crecimiento, también como persona. Los saberes, los saberes que se producen a través de las nuevas tecnologías deben ayudar también a mejorar el trabajo diario y a mejorar también la labor de las personas que forman parte de la Administración, sin olvidar que hay una dimensión ética muy importante, desde luego, que para la Administración Pública tiene consecuencias muy concretas y que además, en mi opinión, está perfectamente representada en la Constitución cuando define a la Administración Pública como una organización al servicio de los intereses generales. El ciudadano tiene que percibir que la entera actuación de la Administración Pública, ya sea del Estado, de las Comunidades Autónomas o de los Entes Locales, está en permanente disposición de atender sus necesidades colectivas.

Por supuesto que en la sociedad del conocimiento lo importante son las personas. Las personas no son mercancías, las personas tienen un potencial de libertad e inteligencia muy importante y los dirigentes, los directivos de la Administración Pública, tienen que ser capaces de hacer aflorar esas potencias, esa capacidad de aportación de ideas, esa capacidad de intercambio de ideas, esa capacidad de generar confianza para transformar la realidad.

Sabemos muy bien que las organizaciones en las que hay buen ambiente laboral, funcionan. Donde no hay buen ambiente laboral, puede que funcionen aparentemente a través de la manipulación de las estadísticas, pero al final todo se descubre. Por eso, hay que considerar a la persona como centro de la organización.

En la sociedad del conocimiento, donde Internet, la red, tiene tanta importancia, tenemos que ser conscientes de que la clave está en los conocimientos como capacidad para mejorar la vida de los hombres, no en acumular todo un conjunto de información que viene por la red y que no se sabe para qué sirve. Sin embargo, estamos viendo como para mucha gente ocurre eso que anunciaba en un artículo reciente Jeremy RIFKIN, 24 horas, 7 días a la semana; es decir, que estamos intentando que los ciudadanos y los trabajadores vivan en mejores condiciones, en unas nuevas condiciones más humanas de trabajo, y estamos obligando, muchas veces, a que la gente esté conectada al ordenador 24 horas los 7 días, sábados y domingos incluidos. O que a través de los móviles, resulta que se puede tener a los ciudadanos, a los trabajadores, en un permanente sentido de dependencia que dañe incluso la vida de familia.

La sociedad del conocimiento nos facilita saber más para pensar mejor. Y por eso, también me parece de gran importancia la reflexión de Alejandro LLANO cuando se refiere a que las organizaciones son comunidades de aprendizaje, de investigación. ¿Por qué? Porque realmente, si en una organización hay un deseo de mejora, si continuamente se analizan los resultados: ¿por qué, las cosas salen bien?, ¿por qué salen mal?, y ¿qué cambios se deben procurar desde el trabajo en equipo, desde la escucha a los colaboradores?, entonces es más fácil saber lo que se debe hacer en cada momento. No es fácil, pero es un desafío que tienen los directivos. En este sentido, se puede decir que hay ideas que se subrayan permanentemente en los programas de dirección: mentalidad abierta, metodología del entendimiento y sensibilidad social. Trilogía que, en alguna medida, deben tener presente los directivos de las organizaciones modernas.

Las transformaciones tecnológicas están determinando un nuevo tipo de sociedad que abandona a marchas forzadas su carácter postindustrial, para configurarse, como se ha dicho, como una sociedad del conocimiento y de la información. Ahora bien, insisto, esa sociedad del conocimiento y de la información tiene que ser también una sociedad humana, profundamente humana, en la cual resplandezcan los derechos fundamentales y la dignidad de las personas. Es más, donde resplandezcan, fundamentalmente, los derechos fundamentales de los que menos tienen y disponen de peores condiciones para salir adelante. Y esta nueva sociedad que está emergiendo poco a poco, ofrece muchas potencialidades para mejorar la vida de los ciudadanos desde las vertientes pública y privada. Se habla de la nueva economía, de los nuevos canales comerciales, de la nueva democracia, más directa y más participativa, se habla también de nuevas formas de concebir y ejecutar las políticas públicas. No sé si es demasiado nuevo todo, pero plantea desafíos y retos relevantes, como la privacidad, la confidencialidad, la desigualdad social; retos que hay que atender y a los que hay que dar respuestas satisfactorias teniendo presente que, el pensamiento bipolar e ideologizado, todavía a veces está presente en nuestra sociedad, como por ejemplo, en materia de libertad y seguridad. Parece que como consecuencia del terrorismo, se están limitando las libertades y se está potenciando una necesidad, a veces desproporcionada, de seguridad, donde los poderes públicos tienen el gran desafío, el gran reto de proteger y mejorar la seguridad de las personas, y, a la vez, de que mejoren las condiciones para el libre

desarrollo de los individuos, no vaya a ser que estemos configurando o construyendo una nueva ideología de la seguridad, una nueva ideología que vaya colocando en un segundo plano los derechos y las libertades y en un primer plano, otra vez, la racionalidad técnica, ahora revestida de las "bondades" de la seguridad y el control. Aquí se impone una visión más complementaria, abierta y dinámica.

Las distintas facetas de la sociedad del conocimiento están siendo estudiadas desde todas las perspectivas, ya sean sociales, políticas o económicas. También se analizan, obviamente, desde un punto de vista administrativo, pues, en alguna medida la sociedad del conocimiento obliga a la Administración Pública a una profunda y continua transformación de sus estructuras y de sus procesos para continuar dando satisfacción a las necesidades sociales.

Como es sabido, en la pasada década, estudios de la OCDE, de la Comisión Europea y de distintos Organismos internacionales, pusieron de manifiesto la importancia que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación tenían en la mejora de la gestión de las Administraciones Públicas. Esta importancia, en el ámbito de la Unión Europea, ha quedado plasmada en los acuerdos adoptados en el seno de los Consejos Europeos, de Lisboa y de Sta. María de Feira, que determinaron, como saben ustedes muy bien, la aprobación de la iniciativa e-Europe / 2000, una de cuyas líneas estratégicas era la implantación de una Administración Pública electrónica, que estuviera operativa antes del año 2002. Más tarde, el Consejo Europeo de Sevilla, aprobó el programa e-Europe / 2005, con la intención de proseguir modernizando la Administración electrónica, especialmente en materia de servicios básicos, como la sanidad o la educación.

Es obvio que las ventajas de las nuevas tecnologías para cualquier organización son, como digo, evidentes. Solo hay que pensar en las posibilidades que ofrecen al ciudadano para acceder a la información pública, en las posibilidades que tiene la organización de informar con más transparencia, en la posibilidad de hacer participar al ciudadano en la toma de decisiones o en la definición de sus necesidades colectivas.

Finalmente, la simplificación que puede representar para la organización la puesta en común de recursos, evitando tramites e informaciones innecesarias y duplicaciones de tareas es clara; es decir, las ventajas de las nuevas tecnologías son evidentes, sobre todo en la perspectiva de recuperar esa vieja idea del pensamiento democrático de que las instituciones son de la propiedad ciudadana. Así, las nuevas tecnologías deben mejorar el acceso de los ciudadanos a la Administración y la comunicación de los ciudadanos con la Administración.

Sin embargo, tenemos que tener cuidado, porque la condición humana es la que es, y no sería la primera vez que una revolución de esta naturaleza se queda a mitad de camino y prende en ella un cierto pensamiento único.

La Administración Española ha avanzado sustancialmente en la implantación de la e-Administración. Prueba de ello, son las ventanillas únicas que permiten la interconexión de registros, la ventanilla única empresarial que agiliza la creación de empresas, el portal de las Administraciones Públicas, la Intranet administrativa, la regulación de la ley de firma electrónica, el próximo DNI electrónico, la gestión telemática de determinados tramites administrativos, como las cotizaciones a la Seguridad Social, o la declaración y pago de impuestos, etc.

Sin embargo, hay que reconocer que aun queda camino que recorrer en la implantación de una auténtica Administración electrónica que garantice mayores cotas de eficacia, de eficiencia y de calidad de los servicios, así como más cercanía a la gente, a los ciudadanos. En cualquier caso, aunque sea técnicamente la existencia de una Administración sin papeles y sin mediación con los ciudadanos, en mi opinión es necesario seguir abriendo canales de comunicación en los que la Administración escuche físicamente y vea a los ciudadanos, les mire a los ojos, pues, de lo contrario, llegaríamos a una profunda insensibilidad social compatible con una aparente eficacia que, a la postre, daría lugar a instituciones perfectas pero inhumanas.

En este sentido, hay que tener en cuenta que para que la Administración on-line tenga sentido, el desarrollo debe ir en paralelo al propio desarrollo tecnológico de la sociedad. Por ello no solo hay que hacer esfuerzos por implantar la e-Administración, sino que también hay que priorizar la extensión del uso de las nuevas tecnologías en la sociedad, minimizando la brecha social que se puede producir según se use o no la informa-

ción. Hoy el acceso a Internet es escaso entre la población española a pesar de los esfuerzos económicos que se están realizando por implantar el uso del ordenador a las escuelas, o por hacer más económico el acceso a Internet. Esta realidad, y la adopción de determinadas medidas, como mejorar la seguridad electrónica, garantizar la confidencialidad, son claves para que cobre sentido la Administración en línea. De poco sirve que se pueda prestar el uso del servicio público a través de Internet, si este servicio solo es accesible a un 20% de la población. Pues con ello, seguramente, estemos aumentando la desigualdad, la fractura tecnológica de la sociedad.

El camino que hay que recorrer en la Administración Pública consiste en colaborar en la implantación de la cultura de las nuevas tecnologías, haciéndolo de manera progresiva y en compatibilidad con ese temple humanista que siempre tiene que estar presente en la gestión de los problemas en la Administración.

La nueva cultura debe impregnar la propia organización, los métodos de trabajo, las gestiones administrativas, los procedimientos, la prestación de servicios públicos. Para que esta nueva cultura tecnológica y humana, radicalmente tecnológica y radicalmente humana, penetre verdaderamente, es muy importante trabajar en el mundo de la educación y de la formación. Por eso, en una institución como el Instituto Nacional de Administración Pública, es esencial insistir y subrayar la formación de los funcionarios, de los empleados públicos en el manejo de los nuevos instrumentos informáticos de gestión, sin perder de vista algo fundamental, que la informática no es un fin en sí misma, la informática es un medio para conseguir una Administración mas humana que facilite el libre ejercicio de los derechos fundamentales de las personas. Pues bien, esta formación debe ser concebida en el sentido más amplio posible, pues hay que tener presente que el conocimiento informático

no sólo interesa al gestor de un servicio público, al funcionario de ventanilla, que presta servicios secundarios informáticos.

Hay que pensar en conocer todas las nuevas técnicas. Es esencial para los órganos que toman las decisiones, es decir, para las diferentes autoridades públicas, pues la cantidad de información que proporcionan es esencial para conocer la realidad, las necesidades ciudadanas y, por tanto, para adoptar rápidamente decisiones pertinentes para satisfacerlas.

Precisamente esta reflexión sobre la finalidad, y el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, es básica para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, auténtica justificación de la propia existencia de la Administración pública.

Todo este conjunto de reflexiones, todo este elenco de consideraciones sobre la sociedad de la información y las nuevas tecnologías, nos lleva a una nueva manera de entender el sentido que tiene trabajar en la Administración Pública. Pues bien, para ir terminando esta disertación, que no sé si se estará alargando mas de lo que debería, haremos seis consideraciones, seis propuestas, con la ayuda del profesor LLANO, en relación con la sociedad del conocimiento y de la nueva funcionalidad del trabajo en la Administración Pública.

Primera, trabajar es aprender. Dirigir es enseñar. Trabajar es aprender porque el aprendizaje es permanente y no se puede deslindar el trabajo del aprendizaje. Y, en el puesto de trabajo, en el trabajo cotidiano aprendemos de la convivencia con los demás colaboradores, colegas, por lo que el que dirige no se puede guardar para sí lo que ha aprendido de otros, sino que generosamente tiene que transmitirlo a los demás. Ya sé que esta afirmación es una afirmación polémica, peligrosa, pero cada vez tenemos que superar más las tesis de esa manera controladora de dirigir, que ha estado presente, y todavía lo está en muchas organizaciones, y afirmar la necesidad de dirigir de forma humana y posibilitando que se desarrollen las potencialidades que tienen todas las personas.

En segundo lugar, una organización inteligente es una comunidad de investigación y aprendizaje. Permanentemente tenemos que analizar, buscar las causas de lo que sale bien, de lo que sale mal y tomar decisiones. Y a la hora de los diagnósticos, de los análisis, tenemos que contar con toda la organización, con todas las personas que trabajan, que están involucradas en los objetivos y en los resultados.

En tercer lugar, entender el conocimiento nos lleva a una nueva forma de entender la profesión que tiene mucho que ver con la artesanía, que está vinculada a la elaboración esmerada del producto de trabajo. Tiene

que ver con esa minuciosidad, con esa laboriosidad de los artesanos. Y esto lo señalo porque con mucha frecuencia, lo importante es un resultado que hasta se puede manipular o se puede tergiversar. Pues no, lo importante, además del resultado, y sobre el resultado, es el trabajo minucioso, completo y laborioso.

En cuarto lugar, una organización posee una obvia dimensión ética: transparencia, colaboración. La persona en el centro, en el centro de trabajo, tiene que ser la característica que distinga el trabajo de las nuevas organizaciones de la sociedad del conocimiento. Si la persona es una mercancía de usar y tirar, mal asunto. O si es una fase más del proceso de promoción profesional, mal, muy mal.

En quinto lugar, una organización inteligente, también debe cultivar una profunda cultura corporativa, y si es una organización pública su talante y su estilo está al servicio permanente de los intereses generales. Intereses generales entendidos como la manera de promover y fomentar los derechos fundamentales de las personas.

Y en sexto lugar, en las organizaciones inteligentes, la investigación y la gestión se identifican. ¿Por qué? Porque el aprendizaje no termina nunca, la formación no termina nunca y gestionar es aprender, y gestionar, como decía antes, es investigar.

Es mucho lo que se ha hecho hasta el momento y es mucho, lógicamente, lo que queda por hacer. Nadie puede dudar que hoy en día las nuevas tecnologías, la sociedad de la información, la sociedad del conocimiento es una gran apuesta que está pensada para que los ciudadanos puedan vivir en mejores condiciones, pero para que todos los ciudadanos puedan vivir en mejores condiciones, no está de más subrayar que estos instrumentos nuevos que tenemos deben de ir acompañados de una fuerte sensibilidad humana, de una fuerte sensibilidad ética que nos vaya ayudando a que el camino vaya en la mejor dirección y vaya al destino que tiene que ir, porque no se nos oculta que en la globalización, o sea, en la sociedad del conocimiento, tenemos un gran peligro, relacionado con la emergencia de un nuevo pensamiento único. Para evitarlo, en este camino, en ese gran camino que estamos recorriendo, junto al progreso tecnológico, tiene que haber una dimensión ética sólida y consistente, de manera que los problemas que tenemos que gestionar los sepamos gestionar, colocando a la persona en el centro del nuevo orden político, social y económico.