

Prof. Dr. Santiago García Echevarría- Universidad de Alcalá

## LA PERSONA EN LAS ORGANIZACIONES

Sin duda, la evolución tecnológica, en concreto, la digitalización y las nuevas posibilidades de la inteligencia artificial, constituyen una de las claves de los nuevos diseños organizativos, lo que va acompañado, principalmente, por el papel de la persona en las organizaciones. Dada la asunción por las nuevas tecnologías de muchas de las funciones organizativas, es la persona, su talento y su talante el eje fundamental de los futuros diseños organizativos. Y ello, principalmente, en búsqueda de una más amplia visión sobre la “cooperación” en la disposición de las competencias, tanto técnicas como sociales, facilitando la *innovación* como el fundamento del crecimiento empresarial e Institucional. La persona y sus prestaciones innovadoras, a través de las organizaciones “vivas”, constituye el futuro de los diseños organizativos de la empresa. lo que implica formas y estilos de dirección adaptados a la dimensión societaria de la empresa hacia el desarrollo de la persona y de sus Instituciones.

### I. Consideraciones previas

Toda actividad humana, como todo proceso económico y social, refleja el permanente devenir de la persona, valorar su desarrollo marcando su futuro y el logro de sus fines. Esa meta de referencia que orienta a la persona, a su “visión” de futuro que le permita orientar su propio desarrollo y la contribución al desarrollo de las Instituciones. Y ello, en particular, en lo que concierne al contexto económico-social, de la empresa o Institución que enmarca su desarrollo.

La orientación de futuro es también, ciertamente, una experiencia del pasado, del aprendizaje realizado en el pasado del que nos aprovechamos para dar forma al futuro. pero el futuro no es solo experiencia, es también el nuevo reto, cada vez más alto, el que va generando la personalidad de la persona, lo que genera saltos que son, a veces, “cuánticos”, en la propia valoración individual de cada una de las personas. Si solamente nos basamos en la experiencia de la persona, difícilmente asumimos los retos de futuro, ya que la experiencia personal nos indica que con frecuencia todos nos asombramos cuando miramos a nuestra propia experiencia y nos vemos sorprendidos por la “valentía”, a veces, incluso, llegamos a suponer que ha sido más ignorancia de los retos que uno mismo ha asumido, retos que son siempre riesgos y responsabilidades. Y uno se asombra de que los haya asumido, puesto que a futuro estos retos personales de carácter “cuántico” no entra dentro de los cálculos de la “racionalidad” de lo humano, de la experiencia.

### II. Creatividad e Innovación en la acción empresarial

Esta es precisamente la clave del éxito de las organizaciones. Su capacidad de impulsar los retos permanentes en la actuación de las personas para definir los retos de la actividad empresarial que permitan, a través del desarrollo de la persona, contribuir a desarrollar los retos institucionales de dar respuesta a las necesidades de la Sociedad. El futuro es abrir las posibilidades organizativo-directivas de la empresa a los retos personales, abriendo las posibilidades de reflexionar sobre el futuro y, consiguientemente, cuáles son las competencias que hagan posible los retos individuales en su contribución institucional.

Lo cual plantea una fuerte orientación interdisciplinar de la

persona, ya que se trata de disponer de *conocimientos* y *competencias* en múltiples áreas de actividad y su involucración en el desarrollo de la persona, de cada una de las personas implicadas. Vivimos unos momentos en los que la “palabra” “talento”, la búsqueda de “talento”, se encuentra en moda en el desarrollo de toda una serie de planteamientos, procesos y acciones que buscan “talento”. Pero el “talento” es una parte de la persona. La persona integra el “talento” como una dimensión de la persona muy importante, pero que solo tiene esta dimensión poco valor.

Se equivocan muchos planteamientos organizativos, y no solo educativos y de formación, en todos los niveles, sino también en los propios esquemas de *management* en la conceptualización y desarrollo de los sistemas de dirección y de organización de las instituciones, entre ellos, la empresa. En su orientación a las personas y a su desarrollo se deben reflejar los contenidos, tanto técnicos como humanos, en sus múltiples conexiones intermodales. Se trata de un concepto de “talento” más cerca de la persona común. Es una realidad integral y no como suma de partituras.

### III. La disposición de competencias de management

Esta exigencia a la persona para su diseño de futuro implica necesariamente un “*muss*”, un vínculo clave para toda actividad, si se quieren lograr las competencias necesarias. Toda capacidad “competitiva” de la persona, cara a su desarrollo en el futuro, exige “talento” que debe además caracterizarse con tres claras capacidades

- Saber “*cooperar*”
- Saber que tiene que “*coordinar*” y
- Que precisa crear capacidad de management

Y ello en las diferentes áreas en que se involucran toda acción económica y social, esto es, en las áreas técnicas, económicas, sociales, organizativas, institucionales y, todo ello, enmarcado en la dimensión ética de la persona de la Institución, en la que actúa en relación con las personas.

No cabe la menor duda que la piedra angular de todo futuro de la persona y de la Institución en la que actúa se encuentra en las dotes de “*cooperación*” entre las personas. Se trata de las competencias de que dispone y puede impulsar en todo momento. Bien entendido que toda “competencia” de que dispone, o que pueda disponer la persona, involucrando

diferentes dimensiones que le dan la base para la “cooperación”. Y estas dimensiones son de carácter interdisciplinar económico-social, técnico-legal, financiero-institucional, etc. Y el peso de estas dimensiones se encuentra muy definido y, por lo tanto, juega cada vez su diferente peso según los cambios.

Todo ello define los “*costes de coordinación*” en cada caso y, por tanto, el éxito o fracaso de la innovación esperada.

#### **IV. LAS DIVERSAS MANIFESTACIONES DEL “TALENTO”**

La integración en las organizaciones de la persona, orientadas al desarrollo futuro de las personas y de las Instituciones económico-sociales, exige la asunción de conocimientos y de retos en tres ámbitos principalmente

- Talento “técnico-funcional”
- Talento “directivo, talento personal”
- Talento “institucional”

En cuanto al “*talento técnico-funcional*” de la persona se trata del desarrollo de sus competencias en el área o áreas correspondientes. Lo que va a suponer siempre la asunción creciente de responsabilidades

- tanto en cuanto a las personas
- como en cuanto a los recursos disponibles

Por lo que se refiere a las personas con las que deberá relacionarse, *cooperar*, deberá disponer necesariamente de capacidad para “*dirigir*” personas mediante el “*liderazgo*” del grupo con el que se relacionan. Lo cual supone el aumento de futuro con las distintas personas en sus retos mediante la fijación de objetivos concretos compartidos, lo que conduce, sin duda, a impulsar el desarrollo de las personas y a asegurar su futuro desarrollo.

En lo que afecta al “*talento directivo*” precisa, presupone, el desarrollo de “*competencias*” en la visión de futuro caracterizado por

- La visión global del “proyecto” compartido
- Sus posibles apuestas al futuro
- La gran exigencia de coordinación con los “otros directivos”

Lo que implica, necesariamente, dos grandes exigencias a este planteamiento directivo que va a incidir de forma relevante tanto

- En lo que afecta a la dimensión institucional
- Como en la concepción y realización de las estrategias globales y específicas de su ámbito de responsabilidad.

En lo que afecta a la “*coordinación institucional*”, en búsqueda del liderazgo institucional en el conjunto societario, y por lo que respecta a las estrategias de la empresa con la clara percepción de la transversalidad de la estrategia global impulsando, de

forma coherente y precisa, la estrategia interna del grupo. Estas son las claves “talento” directivo.

Y en cuanto al “*talento Institucional*”, a veces definido como “*identidad corporativa*” que posiciona a la persona ante el “proyecto empresarial” frente a la Sociedad. Lo que implica el vínculo de personal en cuanto a la dimensión societaria de la acción de la persona en las organizaciones. Vínculo que debe impulsar con el fin del desarrollo de las personas, poner en valor su contribución y dar sentido tanto al *¿para qué?* (*purpose*) de la empresa como el de la propia persona en la organización.

#### **V. LA INNOVACIÓN COMO PROCESO PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES**

Todo proceso innovador de la acción humana, en particular, en el contexto económico-social, es el resultado de una precisa consideración de la persona como la clave del proceso organizativo. Sin *innovación* no hay futuro, la innovación, si bien se asienta sobre la experiencia insatisfactoria de la respuesta, su impulso creativo, su “*visión*”, en búsqueda de una nueva respuesta a las necesidades de la Sociedad en el desarrollo de la persona, exige de esa “*visión empresarial*”, institucional, que permite encuadrar el desarrollo de la persona. La innovación ni se compra ni se vende, es el resultado de la acción de la persona en las organizaciones. Es por lo que el crecimiento empresarial difícilmente se logra por la vía de las “adquisiciones” o “fusiones”, “crecimiento inorgánico”, sino por el crecimiento impulsado por las personas en las organizaciones. Para lo cual se precisa tanto de personas con “talento” como de organizaciones empresariales abiertas a impulsar el desarrollo de las personas con “talento”, implicadas en organizaciones “vivas”, “dinámicas”, orientadas al impulso del desarrollo de las personas con las exigencias no sólo individuales, sino también precisamente las caracterizadas por la capacidad de las relaciones interpersonales e institucionales.

No es, por tanto, solo el disponer de personas con “talento”, sino de involucrar a las personas en un diseño directivo organizativo que persiga el desarrollo organizativo de la empresa, impulsando “su proyecto” en el marco de la Sociedad. Esa es la gran *dinámica empresarial* que da respuesta al futuro, tanto de la persona como de la Institución en una Sociedad estabilizada y resiliente.

#### **Prof. Dr. Santiago García Echevarría**



Se doctoró por la Universidad de Colonia y por la Universidad Complutense de Madrid. Ha sido profesor en la Universidad Comercial de Deusto, en la Universidad Complutense de Madrid, Catedrático de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Barcelona y de la Universidad de Alcalá. Ha sido Director del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE) de la Universidad de Alcalá. Asimismo es Vocal del

Consejo Consultivo de Privatizaciones (CCP) y Profesor Honorífico de la Universidad de Alcalá.