

ÁNGEL ARBONÍES

# HACIA UNA CULTURA SOCIAL INNOVADORA

Con los restos de un naufragio hay que  
construir una nueva sociedad



©Ángel Arbonies, 2015  
Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos  
Internet: <http://www.editdiazdesantos.com>  
E-mail: [ediciones@editdiazdesantos.com](mailto:ediciones@editdiazdesantos.com)

ISBN: 978-84-9969-992-9  
Depósito legal: M-27308-2015  
Fotocomposición: P55 Servicios Culturales  
Diseño de cubierta: P55 Servicios Culturales

Printed in Spain - Impreso en España

**Prólogo.....IX**

## **NAUFRAGIO**

1. Naufragio en la forma de pensar .....3  
2. Naufragio en política económica.....25  
3. Naufragio en la política científica y de innovación .....59  
4. Naufragio en la gestión de empresas y en la gestión  
de la innovación.....93

## **CAMBIO**

5. Construir con las tablas del naufragio .....141

**Epílogo .....183**



# Prólogo

---

Si estamos saliendo de una profunda crisis seguro que no volvemos al punto de partida. Todo ha cambiado, nada ha cambiado, es cuestión de acentuar un rasgo u otro, pero es innegable que durante una generación de personas, 70 años, han aparecido trayectorias tecnológicas entrelazadas que han variado la forma de trabajar, relacionarse y vivir. Mejor dicho, estamos cambiando sin que nos demos cuenta, de manera que intentamos combinar viejas recetas, medios nuevos. En realidad parece contradictorio pero no lo es si pensamos en una variedad de personas, instituciones, empresas, impactadas de distinta manera por estos cambios.

En el mismo espacio conviven pasado, presente y futuro. Sectores empresariales, política, educación, transporte... En realidad siempre ha sido así en crisis previas, pero podemos decir que ahora esa convivencia es más paradójica, produciendo brechas, la digital por ejemplo, colosales.

Este es un libro escrito dentro de la crisis, a razón de artículos semanales sin guión previo, publicados en la web Work Noticias de Gipuzkoa y quincenalmente en la edición impresa del mismo nombre.

Ahora los recuperamos, no en el orden de aparición, sino que intentamos una agrupación temática para dar cuerpo al libro con el argumento central de que hemos sufrido un gran naufragio, que hemos usado fórmulas equivocadas, y proponemos partir desde ese fracaso para regenerarnos. No se puede empezar de cero, así que solo se pueden usar tablas, del viejo

naufragio, los recuerdos de lo que hicimos y ya no funciona, y emprender otro movimiento nómada hacia la sociedad del conocimiento y la cultura social innovadora.

## **Un artículo premonitorio – Enero 2009**

### **LA CRISIS SE EXPLICA DE MUCHAS MANERAS**

“La crisis que vivimos actualmente llega desde el efecto dominó de una crisis financiera basada en una burbuja inmobiliaria. Las malas prácticas financieras de algunos bancos prestigiosos, ofreciendo hipotecas de alto riesgo, fragmentando y vendiendo paquetes en el mercado interbancario, ha generado una desconfianza sin límites.

Pero esta no es una crisis financiera, ni es una crisis del sector inmobiliario. Es una *crisis estructural*. La combinación explosiva de burbuja inmobiliaria y timos financieros ha generado un efecto desconfianza que deja al descubierto otros problemas. Esos son los problemas que ahora se muestran con crudeza.

Asistimos a la puntilla del modelo económico del siglo pasado, algo que tiene que ver más que con asuntos financieros, con lo que significa en innovación, el cambio técnico.

Es la sustitución de las trayectorias tecnológicas del siglo pasado, el fin de los paradigmas de gestión asociados, y seguramente el principio del fin del modelo de acumulación de bienes materiales y el consumismo.

Los síntomas del fin del modelo estaban por todos los lados y la crisis simplemente los pone al descubierto. Y sin embargo no hemos querido darnos cuenta. Se parece a aquel que gritaba cayendo al vacío desde un décimo piso, mientras los vecinos

del noveno, octavo, séptimo, etc., le gritaban: “tranquilo por ahora vas bien”. En el 2009 estaremos en el suelo.

Mientras existe circulación de dinero a buen precio se esconden los problemas de ineficiencia. Igual que cuando un río baja crecido no se ven las piedras del cauce, pero cuando llega la sequía, las piedras del cauce salen a la superficie. En periodos de abundancia se ocultan los problemas estructurales de las empresas, pero no dejan de estar ahí.

Las empresas, con irrelevancia de cuál sea el sector, con estructuras financieras poco saneadas, serán los siguientes en la caída y le seguirán aquellos que no puedan justificar un valor añadido razonable y retornos por encima de la media de crecimiento del mercado. Los sectores que un día tuvieron expectativas lucrativas crean hoy el exceso de oferta con la llegada los imitadores. Es un mecanismo que se repite: en periodos de crecimiento muchas empresas entraron en negocios y sectores atraídas por los beneficios, pero a medida que hay nuevos entrantes los márgenes disminuyen, creando sobrecapacidad. Los márgenes bajos significan nuevos problemas para las estructuras financieras débiles cuando llega la sequía.

El golpe contra el suelo llegará cuando muchas empresas no consigan sobrevivir. El golpe no afectará a todas las empresas por igual y la suerte no se repartirá por sectores sino que dividirá a las empresas del viejo modelo y a las que ya han entrado en los sistemas de gestión del siglo XXI.

Uno de los grandes pedruscos del cauce del río, ahora al descubierto es el modelo “fordista” de producción y de gestión, extendido miméticamente a todo tipo de empresas y organizaciones. Este modelo plantea sistemas organizativos centrados en la repetibilidad, la operatividad y la productividad de la

máquina, centrando todo su potencial en el tamaño y la economía de escala. Se apoya en esquemas de gestión que inhiben la creatividad, que ocultan el valor de las personas reducidas a ser comparsas de los procesos secuenciales de producción con tareas repetitivas y fragmentadas. El modelo se corona con un trasfondo de estructura jerárquica vertical y una línea de mando definida, donde la cuestión es obedecer y las excepciones se tratan por unos pocos, generalmente los directivos. Este modelo es la antítesis de la inteligencia creadora y la flexibilidad.

La foto de los ejecutivos de Chrysler, General Motors, y Ford, en Washington pidiendo limosna, es el icono de esta caída. Es la “foto de las Azores” del cambio de tercio. Si un día la industria automovilística fue la cuna de modelos de gestión y fue fuente de herramientas de gestión, hoy ya no nos sirve. Necesitamos otros referentes.

Si coincidimos en este diagnóstico, ahora deberíamos dedicarnos a quitar esas piedras no solo a llenar de agua el cauce para volver a esconder problemas estructurales.

*No se trata solo de buscar los nuevos productos o dedicarnos a invertir en las nuevas tecnologías de la sociedad industrial, sino entrar de lleno en la Sociedad del Conocimiento.*

Se trata de acoger la innovación en varios frentes y de organizarse para hacerlo constantemente. Las ventajas competitivas se disipan rápidamente y toca ser maestros de la transformación. Muchas herramientas de gestión que venimos utilizando ya tienen más de cien años y existen muchas rutinas heredadas que deben ser cambiadas para gestionar intangibles, para recu-



perar la inteligencia de todas las personas, y para ser maestros de la transformación. Es la innovación de doble vuelta.

La *primera vuelta* es entrar en sectores prometedores y reinventar los negocios actuales. La innovación ya no es solo la búsqueda de un producto, es reinventar el negocio cambiando los modelos de negocio, entrar en nuevas trayectorias tecnológicas desde las que ofrecer productos y servicios. No se trata de abandonar actividades sino de reinventarlas. Ya sucedió antes, la radio sobrevivió a la televisión cambiando sus modelos de negocio, compitiendo en otros frentes. Las bicicletas no murieron sino que conectaron con el ejercicio físico y ahora con el transporte sostenible. Los periódicos sobrevivirán a Internet. Lo único importante a tener en cuenta es que no hay salvación colectiva o sectorial, sino de empresas, una a una.

La *segunda vuelta* de tuerca es innovar en los modelos de gestión incorporando la innovación a la gestión para dominar la transformación de la cartera de productos. Una y otra vez. Más que innovar es adoptar la innovación como forma de gestión donde las personas son recuperadas en su potencial creativo. Y esta vez el modelo se corona con la estructura reticular, en red, como forma de organización. El tamaño ya no es la ventaja, que se sustituye por agilidad y capacidad relacional en redes de creación de valor.

Esperemos que hayamos aprendido la lección para bien y eso será, entre otras cosas, no financiar la ineficiencia y el inmovilismo de los oligopolios. Los gobiernos, que generalmente tienen diferentes gobernantes en cada crisis, tienden, seguramente por esta razón, a repetir lo que les dio el éxito anteriormente, inversión pública y subsidios a empresas grandes. Para sobrevivir a esta crisis y generar nueva riqueza debemos

ensayar modelos no solo de crecimiento sino de desarrollo integral de personas, organizaciones y territorios, innovando también desde las políticas públicas”.

# **NAUFRAGIO**



## **Naufragio en la forma de pensar**

---

Vivimos un exceso de racionalismo y nuestra cultura está teñida paradójicamente de un pensamiento irracional. ¿Cómo puede ser esto?

La explicación es sencilla sin embargo, el racionalismo y el determinismo nos viene de lejos, desde el cartesianismo y la visión matemática de la vida, que permite pensar que algo puede empezar de cero, de nuevo, y eso ha iluminado a tantos a intentar crear siempre algo nuevo, en el sentido de eliminar lo indeseable y viejo. Esa pretensión de actuar es la ingenierización de lo humano, desde fuera, corregir algo, mover algo desde fuera con una varita, como un general que mueve piezas, muñecos, en una maqueta. Que sugerente y atractiva es esta imagen para los líderes, para los malos líderes, que moviendo piezas creen influir en la realidad. ¡Qué baño de poder, qué gilipollez si no fuera porque afecta a personas!

Este exceso de racionalismo se ha llevado a todos los frentes. Nosotros, que hemos navegado en el mundo empresarial y de la economía, hemos convivido con la fatua pretensión del liderazgo y de personas que son destacadas por algo especial, líderes. Pero muchos se llaman o se hacen llamar líderes solo porque tienen poder no porque lo sean, al menos en nuestra forma de ver el liderazgo. Son líderes porque desde el poder,

conseguido como sea, luego ejercen todo menos liderazgo, más bien ordeno y mando, y sobre todo autoprotección. ¿Hasta dónde llegan estos pseudolíderes para conservar ese poder, sabiendo que están vacíos y son cartón-piedra?

En la gestión empresarial tradicional, y es un atrevimiento hablar de tradicional a una disciplina que no tiene 150 años de vida, se venera al líder y se le suponen tres habilidades para dirigir empresas, instituciones, o gobiernos. Las tres grandes verdades que se le atribuyen a un líder son:

- Tiene una visión sobre el futuro.
- Sabe cómo llegar a ese futuro.
- Sabe comunicar a las personas que trabajan con él ese futuro.

Y esa ecuación es muy complicada de cubrir. Así que esto suena a don otorgado, carisma y otras tonterías, pero en el fondo es solo una media verdad, o sea, una gran mentira. Los verdaderos líderes:

- Buscan una visión compartida con sus colaboradores y empleados.
- Comparte con y co-crea la forma de llegar a esa visión.
- Y ya no hay comunicación sino participación.

La gran paradoja es esta: el pasado ata más a los racionalistas y cartesianos que a los evolucionistas. Los primeros gastan toda su energía escrutando ese pasado para cambiarlo y simplemente no dedican tiempo al futuro, de hecho se quedan enredados y prefieren conservar algunas pocas cosas buenas.

Son conservadores y prefieren no arriesgar. Conservar lo bueno es una postura parásita porque no permite que algo nuevo y mejor lo reemplace. La ecuación conservadora está presente no solo en las ideologías de tal nombre, sino también en personas temerosas, cansadas, desencantadas, ... Son legión los que prefieren conservar lo bueno conocido.

La pregunta que hace un conservador es: ¿si funciona, para qué cambiarlo? Lo contrario de un curioso o innovador inquieto. Los inquietos o innovadores dicen que lo que se hace no está mal, incluso es excelente, pero no es suficiente, porque hay una forma más justa, más eficaz, o mejor de hacerlo. Se puede sustituir o complementar sin esperar que lo anterior esté roto.

Nosotros nos proclamamos evolucionistas pragmáticos. Tampoco esperamos a que el tiempo haga su trabajo evolutivo, que lo hará, queremos anticipar la evolución, ¿o no somos nosotros parte de la misma y esa es nuestra misión? Y empezaremos por afirmar que nada se puede empezar de cero, el pasado no se puede borrar y de hecho influye en el presente y en el futuro, no como una cadena que ata al pasado, sino como un aprendizaje para proyectarse.

Lo habitual en la historia es que tanto éxito del racionalismo termine en crisis. Es decir, se conserva, se sostiene, un tiempo, hasta que ya no se puede más y entonces se produce el derrumbe, y hay que cambiar pero ya con el barco naufragado, encallado. Para superar la crisis hay que construir con las tablas del naufragio, y eso es complicado, porque todo recuerda al pasado. Construir algo nuevo es buscar nuevo lenguaje.

El nuevo lenguaje se abre paso poco a poco dando sentido a lo nuevo. Es un ejercicio de persistencia porque para decir algo nuevo se usa casi el mismo lenguaje, de manera que los

críticos y quienes ponen piedras en el camino dirán: “más de lo mismo”.

Es una inercia descomunal porque esta actitud es la normal, solo unos pocos ponen atención a estos cambios y los promueven. Eso sí, cuando estos promotores del cambio alcanzan la masa crítica adecuada entonces, como decía Víctor Hugo, no hay quien pare a las ideas.

Pues bien este libro trata de promover *un nuevo lenguaje*, evolucionando desde un planteamiento evolutivo, no de oposición. Por ejemplo si hablamos de *política industrial*, nuestra aportación no es si es necesaria o no, sino cómo debe ser revisada esa. La dicotomía nos mete en un debate trucado del que no sales vivo como innovador porque lo que existe, está ahí, rotundo, es defendido con fuerza y energía contra lo probable, luego los conservadores se adhieren a ello para conservar las cosas como están y sembrar dudas.

Y qué fácil es sembrar dudas. Que rentable es. ¿Cuántos intelectuales o pseudointelectuales, periodistas, expertos, se hacen interesantes solo por sembrar dudas? ¿Hay algo más barato? Nada, porque sin preparar nada, sin datos, sin estudio, dudas..., se utiliza el argumento del proponente y dudan, sin aportar nada. Y los descuidados e inatentos se apuntan a la duda. Consumimos ese pensamiento dudoso y nos hace valiosos, juiciosos y prudentes. También gratis.

Por ejemplo, cuánta gente se apunta a la palabra *estabilidad*. Tantos que parece que se consigue a base de repetirla. Y sin embargo vivimos en condiciones de incertidumbre pero eso no es bueno decirlo, así que mejor añorar la estabilidad. Bien que se busque el equilibrio, pero sabiendo que solo es un estado pasajero como el mismo universo imperfecto, solo la



imperfección produce progreso. Quien vende estabilidad a un sistema solo busca poder.

Por ejemplo, hay que rescatar la palabra *gobernar* del sentido de mover hilos, para ponerla en el carril de la orientación; solo puede haber políticas económicas que orienten la actuación de los ciudadanos, no suplantarlos, sino ayudarles. Eso es gobernar, crear espacios para el desarrollo de las personas. Lo contrario es llevar las cosas a un punto como si hubiera solo algunas personas cualificadas para hacerlo, y como no lo están terminan apoyando su beneficio propio o de amigos o lobbies

Gobernar no es proteger lo establecido, como tantas veces se cree. Gobernar es justo lo contrario, fomentar la competencia buscar la imperfección, es decir, demostrar que hay algo que hacer, que algo tiene un hueco, un vacío y animar a buscar algo mejor situado.

¿Quién sufre? El indolente, el dormido. ¿Por qué vamos a protegerlo? ¿Quién gana? El avisado, el necesitado y luego todos nosotros.

## **Naufragios de los medios de comunicación en relación a la empresa**

Nuestra forma de pensar es idiota y está llena de prejuicios. Nos adherimos a pensamientos prestados, reforzamos creencias trasnochadas, y no dialogamos para aprender sino que debatimos (discutimos) para fijar posiciones. Todo el ruido generado es para fijar posiciones y existen en todas unas grandes mentiras y una gran verdad que nos deja sin criterio. Al final solo queda adherirse a alguien.

Los medios de comunicación cumplen a rajatabla esta premisa, son totalmente sesgados y son muy poco hábiles en el uso del lenguaje económico y empresarial. Es un terreno que las redacciones no dominan, y en los últimos tiempos se han echado en manos del primero que pasaba por ahí.

Muy pocos están atentos al mar de fondo, a un cambio sociocultural-económico, y de forma de vida de dimensiones similares a la era industrial que está decayendo. Todas las señales están disponibles para ver esto pero se está mirando a los síntomas y no a las causas, así que estamos en una sociedad show. Incluso las redes sociales han caído en este recuento de cosas sin ninguna reflexión de fondo.

## ARTÍCULOS RELACIONADOS

### FORMA DE PENSAR - MEDIOS DE COMUNICACIÓN - EMPRESA

---

---

#### **Innovación y capital financiero**

*Publicado en octubre de 2012*

Cuando oigo hablar a alguien explicando *la causa de la crisis*, en singular, desconecto y dejo de escuchar. Si alguien me propone causas complejas interconectadas, aún difíciles de entender, pongo atención. Porque algunas cosas, como dice Umberto Eco, son confusas por naturaleza y hace falta tiempo y reflexión para empezar a entenderlas. No sirve de nada eliminar la confusión con una simpleza para tranquilizar a la razón.

Proponemos entonces *desagregar la crisis en dos niveles* de comprensión. *Primero*, dejar claro lo que tenemos delante: la crisis se manifiesta violentamente sobre todo en el mundo financiero. *Segundo*, intentar ver lo que está oculto: el capital financiero da la espalda al descubrimiento de nuevas tecnologías que sugieren un crecimiento extraordinario y rápido, y rentable a medio plazo, de nuevos sectores.

*Ahora estamos concentrados en lo espectacular.* Es muy llamativo ver cómo el capital financiero se mueve poderoso por volumen, pero ebrio, descolocado, tambaleante, buscando la centésima diferencial de rentabilidad. El capital financiero, noqueado, no sabe invertir, y como un boxeador grogui se apunta a “lo que sea” con tal de tener un poco de rentabilidad.

Pero de forma silenciosa y menos notoria se está produciendo una profunda *revolución tecnológica y productiva*: nano, bioenergía, medio ambiente, computación en la nube y otras nuevas tecnologías interconectadas están dando paso (o deberían estar dando paso) a nuevos sectores de rápido crecimiento y al “rejuvenecimiento” de otros tradicionales. Pero para que estos desarrollos tecnológicos lleguen a crear valor se necesitan condiciones socioculturales que hagan que se invierta en estos nuevos sectores. Hace falta pedagogía para hacer entender que hay que financiar el cambio de modelo productivo de manera paciente, con formación, nuevas habilidades y destrezas, nuevas formas organizativas y de gestión, y lograr así la difusión y penetración de la tecnología y convertirla en innovación y valor. Sin embargo, el capital financiero no confía en estos sectores nuevos y se refugia en inversiones tradicionales no rentables.

*Hay algunas razones para la desconfianza* porque, por ejemplo, la crisis de las “punto.com” dejó grandes heridas, pero no hay otro camino. En otras revoluciones tecnológicas el capital financiero, después de algunas burbujas y crisis, financió el nacimiento del sector informático, y antes lo hizo con las industrias química, petroquímica, siderúrgica y de automoción, que entonces fueron innovadoras. Ahora, buena parte del capital financiero debería estar para financiar la innovación, pero esto no está sucediendo y ya no podemos esperar más.

No será fácil, primero porque hemos dado nuestros ahorros a fondos de fondos, y estos no tienen geografía, ni ahora les interesa financiar cambios a medio plazo; y segundo, porque la nueva economía del conocimiento se basa en activos intangibles que no son del gusto del capital financiero. Es verdad