

Innovación, Conocimiento y Espacios de Aprendizaje: De los Inhibidores a los Sublimadores

El objeto del presente artículo es ensayar sobre lo que denomino sublimadores de la innovación. Profundizar sobre las fuentes de innovación nos permitirá comprender mejor los procesos que hacen posibles los espacios de aprendizaje, los espacios de intercomunicación y posibiliten los procesos innovadores. Pretendo contribuir, de esta forma, con una plataforma de debate sobre un tema que entiendo de relevancia.

El objeto del presente artículo es ensayar sobre lo que denomino sublimadores de la innovación^[1]. Profundizar sobre las fuentes de innovación nos permitirá comprender mejor los procesos que hacen posibles los espacios de aprendizaje, los espacios de intercomunicación y posibiliten los procesos innovadores. Pretendo contribuir, de esta forma, con una plataforma de debate sobre un tema que entiendo de relevancia^[2]. En el ánimo de avanzar hacia esos objetivos, partiré del análisis de inhibidores de la innovación, factores que desvían o retardan o producen regresión a los procesos innovadores. Asimismo, intentaré definir rutas críticas metodológicas que nos permiten dinamizar consciente y positivamente personas, grupos y organizaciones en los procesos innovadores.

Empezaré explicando como entiendo la innovación y sus relaciones con la calidad de la Intercomunicación, para posteriormente adentrarme en el mundo de los inhibidores y sublimadores, y terminar con una propuesta metodológica hacia la innovación equilibrada estructuralmente con el medio, con la vida y con el desarrollo de los seres humanos.

1. Innovación, variable dependiente

"Cuando la música no es serena, la gente vive angustiada y la vida se perturba"
Confucio

En el punto de partida de este ensayo ponemos a la innovación como una variable dependiente, como stazioni termini de este trabajo: buscamos procesos, combinaciones, factores,..... que conduzcan a la innovación o a sociedades innovadoras -sería más correcto decir: sociedades más innovadoras que otras-. No cabe duda que la innovación a su vez es la antesala de otras muchas manifestaciones psico-sociales y económicas, como la competencia, el bienestar, el progreso, el desarrollo socio-económico, el equilibrio dinámico entre fuerzas de avance-retroceso, la dinámica de la autorregulación del sistema,..... etc^[3]. Pero vamos a dejar de lado todas esas "consecuencias" deseadas o no de los procesos innovadores y vamos a bucear en los factores que pueden explicar la innovación, con el objetivo de derivar algunas consideraciones estratégicas que permitan orientar nuestros esfuerzos de manera más eficiente, ecológica y humana hacia el desarrollo del ser humano^[4].

Nos interesa por tanto,
qué factores contribuyen a generar
espacios innovadores, grupos innovadores,
actitudes innovadoras, individuos innovadores,....
En definitiva, sociedades más innovadoras.

La variable central para generar innovación es el Conocimiento, es el recurso mediato, el grupo duro, el "ruido de fondo". Durante mucho tiempo el conocimiento ha estado escondido en las aulas, en las universidades, en los centros tecnológicos o científicos, en los libros, en las aportaciones, en los discursos científicos, se veía lejos desde la empresa y las organizaciones^[5], desde la práctica y la acción. Las empresas utilizaban conocimiento, pero no eran conscientes de su relevancia^[6]. Las organizaciones también y padecían una inconsciencia parecida^[7]. Es cierto que cuando algo no es consciente, se utiliza peor y surge -parece- de manera errática, como "cuando le da la gana", y por eso, si ahora hiciésemos una "relectura" de las empresas nos daríamos cuenta de que siempre han

utilizado conocimiento^[8], pero también podríamos llegar a la conclusión de que durante mucho tiempo han pensado que lo importante era la acción y que el conocimiento era algo secundario^[9].

En empresas u organizaciones más avanzadas, ya hace muchos años, el conocimiento, sobre todo el práctico fue el fundamento de las grandes innovaciones que lideraron. Estaba pensando, por ejemplo, en Ford de principios del siglo XX, dando lugar a formas de trabajo que se llegaron a autodenominar "organización científica del trabajo". El conocimiento estaba ahí, sobre todo en el plano productivo y distributivo, y cuando encontramos innovación encontramos conocimiento aplicado^[10].

Quedémonos con la idea de que Conocimiento antecede a Innovación, lo que expresado de otra forma sería:



Aquí el Conocimiento es un recurso al servicio de la Innovación. Esa es una de las razones por las que hemos unido Innovación y Gestión del Conocimiento en el programa magister que dirijo desde hace tres años^[11]. Se infiere que uno de los grandes recursos que tenemos para desarrollar espacios innovadores es el Conocimiento y dentro de él lo que hemos denominado Knowledge management (a partir de ahora, KM), es decir, gestión de Conocimiento o dirección de/por Conocimiento. Y ahí ubicamos una gran variedad de formas de comprensión y de acercamiento, un conjunto complejo y no del todo delimitado, que llamamos, en mi opinión mal llamado, Gestión del Conocimiento^[12].

La idea básica que trato de remarcar es que KM esta en la antesala, como recurso significativo, pero no único, de la Innovación. Pero para comprender esto, tenemos primero que escribir sobre lo que entiendo por Innovación, por ese "resultado" de la acción estructural de KM. Y además, en segundo lugar, que es lo que entiendo por "Gestionar Conocimiento" y/o como antecede el Conocimiento a la Innovación, qué significa introducir conscientemente en el modelo el Conocimiento, con sus diversas fuentes y estrategias.

Lo que entiendo en mi modelo por Innovación está creo que claramente sintetizado en el capítulo primero del libro "En la Espiral del Conocimiento" o para los que tengan más paciencia, en "Innovando en la empresa". Básicamente, Innovación es una estructura a la que se llega a través de tres variables: Cliente, Calidad y Comunicación, priorizadas en un proceso global de mejora continua y de transformación de cosas y relaciones^[13].

Como no me gusta repetirme, quizás se comprenda mejor a través de esa relación funcional que hemos establecido con el Conocimiento. El Conocimiento -antesala de la innovación- se puede introducir en una sociedad, en una organización o en una empresa de muchas formas, la primera es generándolo a través del análisis y la comprensión-interpretación, la segunda es conociendo lo que ya se conoce, la tercera es aplicando las posibilidades todavía no encontradas de lo ya conocido, y así ^[14]

Por otra parte, hay muchas formas de "gestionar conocimiento", pero todas empiezan por informarse, documentarse, construir tipologías, analizar, comprender, interpretar, modelizar, ... y por supuesto, contrastar con la realidad las aplicaciones del conocimiento y que generan conocimiento^[15]. El conocimiento por tanto, es una antesala y tiene muchas formas de manifestarse conscientemente^[16]. El Conocimiento no es un dato, una estática de las cosas, de lo que sabemos. Es algo dinámico, hay que vivirlo, hay que estar en él, no se puede ser observador, es preciso impregnarse en ese espíritu, vivirlo haciéndolo, hacerlo viviéndolo. El Conocimiento esta muy vinculado a la vida, a la realidad, a las personas que lo generan o lo viven, a formas culturales que lo hacen posible o lo inhabilitan u obstruyen.

El Conocimiento no es el Conocimiento, el artículo sobra. Conocimiento es un estado dinámico, una vivencia, un sentir, una emoción, un estado de animo, ... algo vivo, algo que es preciso vivir, y

nuestras formas de comprender y de acercarnos al conocimiento son decisivas para hacer viables sus posibilidades, que siempre son múltiples. En último extremo, Conocimiento es un entramado de relaciones, una red estructural de relaciones, un espacio virtual que se hace posible a partir de la interdependencia y la interrelación entre sujetos y objetos^[17].

Retengamos que Conocimiento es la antesala de Innovación, un recurso de gran potencialidad al servicio de la innovación, un mediador que facilita los procesos de innovar. Y retengamos también que para llegar del Conocimiento a la Innovación se precisa de personas, de relaciones entre ellas, de mediadores. Conocimiento e Innovación no son cosas, son estados de relaciones entre personas y entre personas y objetos. Estamos así en el punto de partida.

2. Fuentes y Obstáculos a la Innovación. Sublimadores e Inhibidores

“La educación ha de cuidar ante todo del ‘arte de las relaciones humanas’, que no es otro que el arte de desarrollar en cada individuo sus ‘potencialidades para el amor’”
Juan Rof Carballo “Violencia y Ternura”

He construido un cuadro de inhibidores de los procesos innovativos y sus correspondientes sublimadores^[18]. Creo que es fácil entender lo que es un inhibidor de la innovación, al menos su rol, su función. Sobre inhibidores se habla mucho. Lo primero que se suele decir en una empresa es que "la gente o las organizaciones es/son reactiva/s al cambio^[19], reacia/s al cambio". Un inhibidor es como una "pulsión de muerte" en el sentido freudiano del término. El sublimador^[20] es un factor que supera, "sublima" esos estados y los transforma en positivos. Aprovecha la energía negativa del inhibidor y la transforma en positiva.

La relación de inhibidores a la que he llegado es muy amplia, larguísima, pero no exhaustiva. Es evidente que muchos de los inhibidores cumplen funciones parecidas o complementarias, se refuerzan entre sí, o actúan en parejas o en tríos, frenando o dificultando los procesos innovadores. Con menos facilidad actúan los sublimadores que son "más débiles" y "más frágiles", vamos, como la vida misma, donde el odio parece que no tiene fronteras para su reproducción a gran escala, en tanto, el amor es frágil y en cualquier momento puede entrar en la incertidumbre, en los celos, en los miedos, etc.

Los más característicos inhibidores en mi comprensión de la innovación son el autoritarismo, el miedo, la envidia, la avaricia -casi todos los pecados capitales-, el placer, el conflicto, la guerra, la incertidumbre y su correlato la aventura, el conformismo, la pereza, la juerga, la timidez, el individualismo y el egoísmo, el control y la inspección constantes -ligadas normalmente a los miedos, a veces a la envidia, a veces a los celos, a veces a la pereza ... , la información cuando se convierte en excesiva y apabullante y repetitiva, machacona y alienante, etc.^[21]

Prefiero presentarlos inicialmente en un cuadro, en el que los inhibidores están a la izquierda y los sublimadores a la derecha, y son "su superación". Están ordenados por parejas y se pueden leer en un sentido causal, de izquierda a derecha. Primero, hablaré de los inhibidores y presentaré uno, el autoritarismo, como ejemplo, de lo que entiendo por los demás, es decir, como se sublima/supera en proyecto y autonomía. No pienso que sea necesario abordar los once inhibidores y sublimadores que he definido, sólo caracterizarlos, que es lo que haré en un cuadro posterior. Y finalmente, me decantaré sobre los dinamizadores o motores de la innovación, dando como resultado que la combinación compleja de los mismos "produce" innovación.

Inhibidores		Sublimadores
-------------	--	--------------

Autoritarismo		Libertad-
Miedo-		Autonomía
Incertidumbre		Investigación-
Avaricia		Búsqueda
Pereza		Ambición
Placer		Meditación-
Información		Reflexión
Envidia		Hedonismo
Conformismo		Análisis
Timidez		Imitación
Individualismo		Respeto
Control		Prudencia-
		Constancia
		Grupo
		Contrastación-
		Evaluación

Solo a modo de presentación, diré lo siguiente, para comprender el sentido que quiero imprimir a esta plataforma de debate.

- Superamos el autoritarismo y nuestras formas autoritarias aprendidas con el ejercicio de la libertad (véase más adelante)^[22];
- superamos el miedo, con búsqueda sistemática, investigación, consciencia y conocimiento;
- sublimamos la avaricia cuando la conformamos como ambición, desarrollando nuestras competencias;
- la pereza, cuando es un descanso para meditar y reflexionar antes de retomar el camino y volver a hacer;
- el placer "desmadrado", la juerga casi siempre inútil por el hedonismo epicúreo^[23]: ese entramado de valores y placeres inimitable;
- la envidia con la llamada "envidia sana", es decir, la que quiere imitar y puede ser un estímulo para la superación;
- el conformismo, con un respeto por lo ya hecho, con lo sabido, con los maestros, con los que nos han enseñado, un enlace entre la "tradicón" y la "modernidad", entre lo viejo y lo nuevo;
- el individualismo por el grupo que significa la complejidad y la red de interrelaciones y facilita recursos para el desarrollo más profundo del individuo, siendo por tanto, su sublimador, al reducir la pulsión del egoísmo y desarrollar respeto, límites, conciencia y solidaridad;
- y el control cuando lo convertimos en el nuevo comienzo del camino, y contrastamos y evaluamos para saber lo que hemos hecho bien y lo que mal, y aprender del error, un camino y un saber nunca acabados.

Esta es mi forma de ver las cosas. Todos los de la columna de la izquierda son retardadores del progreso, de la innovación, y del ser humano, y normalmente cuando predominan producen grandes desequilibrios sociales y injustas distribuciones de la riqueza y de la renta y toda clase de injusticias; según avanzamos hacia la columna de la derecha, nos vamos aproximando al desarrollo de las personas, de las comunidades, de los grupos sociales, de la vida y de su equilibrio con el entorno y con la naturaleza.

Y para que sea todavía más claro, pondré un ejemplo.

El autoritarismo, la dictadura^[24], puede favorecer hasta cierto punto la innovación, pero aplicada a sus fines, alienada en sus fines no supervisables ni contrastables; también puede favorecer fuertemente la tecnología aplicada, y casi siempre, como contraste acaba favoreciendo el arte

-muchas veces, también el arte de escapar de la censura, y sino reléase al gran Cervantes en la peor de las épocas de la Inquisición^[25]. Pero en lo esencial, el autoritarismo, en cualquier de sus formas, y en las empresas, específicamente, el líder autoritario, inhiben el desarrollo de espacios de creación y científicos, porque condicionan y encapsulan y obligan a ciertos caminos e impiden otros.

Autoritarismo es correlato, sinónimo de dependencia, de minoría de edad, de evitación de la "peligrosa" madurez de pensamiento que conlleva la libertad^[26]. Se nos pide que no pensemos, que dejemos que ellos piensen por nosotros, que nosotros sencillamente nos portemos bien y cumplamos con los deberes que se nos han asignado. El autoritarismo^[27] no favorece la innovación ni el desarrollo del ser humano, sino que, por el contrario, favorece el control, la inspección constantes, la desconfianza, el miedo y a veces el terror, el conflicto y las guerras, el conformismo -porque "no podemos hacer nada"-, la pereza -hay que hacer lo mínimo-, el desequilibrio -unos mucho y otros poco o nada, los amigos y los enemigos-, la fragmentación social e individual -esta en formas disociadas, en la antesala de lo esquizoide-, la juerga -como espita de salida ante la represión-, y tantas otras cosas. El autoritarismo es solo un ejemplo de lo que yo llamo un inhibidor, en este caso, operando en el plano social, pero también en cada uno de los micro-planos en que nos movamos: organizaciones, empresas, asociaciones, familias, individuos. Y es un inhibidor muy presente en nuestras sociedades, como expresión máxima y "reconocida" -por aspirada- de poder. Es un inhibidor muy potente porque muchas personas aspiran a ejercerlo.

Se pueden hacer muchas lecturas de sublimadores del autoritarismo, pero me pararé sencillamente en dos: en primer término, el proyecto -tener, disponer de un proyecto, saber adónde queremos ir, tener horizontes estratégicos en nuestra vida y nuestro trabajo, dar sentido a lo que hacemos, movernos en un holding renovable^[28]- y en segundo termino, desarrollar la autonomía, la independencia, la libertad -ser capaces de ser nosotros mismos, partiendo del conocimiento necesario sobre sí mismo, y canalizando nuestros comportamientos hacia una independencia interdependiente, "yo y mi circunstancia", diría el filósofo-



Disponer de proyecto, de proyecto de vida, de proyecto de empresa, de horizonte, de sentido, hace más fácil nuestra vida y, además, lo necesitamos^[29]. Un Proyecto, con un Horizonte y unas reglas del juego -les llamamos valores^[30]- es la condición necesaria para que pongamos nuestra libido al servicio del mismo, que nos sintamos motivados, que nuestros avances tengan sentido, se sepa a qué conducen y para qué. Si no lo tenemos o no nos lo facilitan, los intereses cambiarán individual y colectivamente, porque nuestro trabajo tendrá menos sentido, será menos consistente, menos interesante, más burocrático, más repetitivo, porque ya se sabe que "no importa de donde venga el viento, lo que importa es si sabemos adonde queremos ir"^[31].

En definitiva, del autoritarismo hemos recogido la dirección, el sentido, y lo hemos transformado en un sublimador, el Proyecto -en los planos individual, organizacional y social- y ese sublimador ahora contribuye a crear un espacio de innovación en nuestro entorno y en nosotros mismos.

Vayamos ahora con el segundo sublimador que se puede derivar del autoritarismo: es un sublimador que nace de la contradicción con el

con el inhibidor, en este caso, la autonomía, la independencia, la libertad, como, en cierto modo, opuestos al autoritarismo, o como superación de la dependencia que conlleva. La autonomía es el gran acompañante de la innovación: sin libertad -y añadiríamos, sin tradición combinada^[32]-, no hay innovación o ésta se reduce. Solo hay que mirar a la historia, tanto social, como de las

personas que se consideran innovadores.

La libertad es un gran motor que nos permite que sigamos al "río que nos lleva"^[33], que lo acompañemos, que lo disfrutemos, que lo vivamos. La innovación está intrínsecamente relacionada con los grados de libertad en que se ha movido la sociedad, y las personas. Por tanto, no requiere muchas presentaciones, se presenta ella sola.

Inhibidores- Retardadores	Sublimadores- Dinamizadores
<p>Autoritarismo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estilo dirección autoritario - Control por encima de todo - “No haga nada sin consulta” - Fragmentación y División - Pensamiento único 	<p>Libertad-Autonomía</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencia (aptitud) - Búsqueda - independencia - “Esto es como si fuera mío” - Proyectado al mundo - Pensamiento complejo
<p>Miedo-Incertidumbre</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miedo a hacer y a decidir - Regresión - Alarma constante y corre-corre - Desasosiego, inseguridad - Desconfianza 	<p>Investigación-alerta (vigilancia)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de lo que hay - Búsqueda permanente - Anticiparse a la realidad - Explorar – Preguntar - Diversidad, Complejidad
<p>Avaricia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tío Gilito (Pato Donald) - Acumulación personal - Explotación - “La avaricia rompe el saco” 	<p>Ambición</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afán de superación - Desarrollo personal - Inconformismo - Emprendizaje
<p>Pereza</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indolencia, apatía, desinterés - Drogadicción - “Que más da” 	<p>Meditación – Reflexión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pararse en el camino - Estrategias y horizontes - Nuevas ideas
<p>Placer</p>	<p>Hedonismo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Epicurismo

- De parranda, de



De todos los posibles sublimadores, he seleccionado algunos que presento en el cuadro anterior, que contiene dos columnas básicas: Inhibidores o Retardadores y Sublimadores o Dinamizadores, con algunas notas mínimas aclaratorias sobre su significado y sentido estructurales. Aquí ya aparecen algunos rasgos decisivos en cada variable.

3. "El ruido de fondo"

"Se paga caro el poder; el poder vuelve estúpidas a las personas ..."

F. Nietzsche

La relación de inhibidores-sublimadores es sólo una guía en la que no existe un orden buscado, digamos que han ido escribiéndose según espontáneamente han salido del pensamiento del autor. Intentaré jerarquizar la importancia de los Inhibidores y de los Sublimadores.

Pienso que en el fondo de todo, el gran inhibidor es el miedo. El miedo lleva al autoritarismo, como respuesta agresiva. También refuerza la envidia, el conflicto y la guerra, la timidez, el individualismo, el control y más cosas^[35]. El miedo es uno de los inhibidores más potentes, "el miedo a la libertad" decía Eric Fromm.

Pero también en el fondo de todo está la agresión, la pulsión de muerte, que no sólo refuerza el miedo y por tanto, sus derivados, sino que favorece especialmente el conflicto, la avaricia, el placer sádico-masquista, la aventura, la pereza, la juerga y por supuesto, el liderazgo omnímodo, el individualismo y más^[36]. En consecuencia, si tuviese que poner un "ruido de fondo" de la galaxia de los Inhibidores de la Innovación, situaría como fantasmas, como poderes del mal, al Miedo y la Agresividad, ambos ineludiblemente relacionados.

Con el miedo nacemos, es lo más fácil de estimular en el ser humano, es una "dolencia" estructural y estructurante, activa desde el mismo momento del nacimiento y hace que todos, o casi todos, tengamos como uno de nuestros rasgos cierta paranoia^[37]. Estos miedos a veces se nos acentúan social y familiarmente, y algunos los vamos superando, no siempre con éxito, en un largo camino que nunca termina^[38].

La madurez reduce, aunque no siempre, nuestros miedos^[39]. La sociedad y específicamente el poder y las culturas dominantes, suelen acentuarlos de vez en cuando, o casi de manera permanente, sencillamente como forma de control o de sometimiento más o menos consciente^[40] -solo es preciso mirar lo que publican los periódicos en las primeras páginas para darnos cuenta de cómo continuamente recogen "lo que nos sobresalta", la famosa noticia, y los tabloides están llenos de amenazas, siempre exageradas por ser resaltadas como noticia: el miedo es noticia, los periodistas se dedican a publicar noticias^[41]. Hay fases, como la que vivimos en este momento desde las Torres Gemelas, donde los líderes políticos han acentuado nuestras desconfianzas, nuestros miedos, nuestro respeto por los otros, por los que son distintos, a los que se transforma en enemigos, en sospechosos, en amenazas para nuestra vida y la de nuestros hijos.



De la Experiencia al Eros y Logos^[42]

Este miedo no favorece los procesos que conducen a la Innovación; sin embargo, puede ser muy

positivo para hacer negocios especulativos, algunos de ellos fundamentados en la exaltación consiguiente al miedo o en sus derivados^[43]. Ya sabemos que los estados emocionales cercanos al miedo, acentúan en nosotros la predominancia de lo menos civilizado, y suelen conllevar que concedamos nuestro poder a unos líderes que representan justamente las respuestas a esos estados primarios, supuestos básicos que llamaría Bion^[44].

En definitiva, y repasando hasta aquí, observamos que en el fondo de los inhibidores encontramos el miedo y la consiguiente agresividad, como factores que retardan, dificultan y tantas veces impiden los procesos innovadores.

4. Los grandes dinamizadores de la Innovación

"Los principios de diseño de nuestras futuras instituciones
sociales deberán ser consistentes con los principios de
organización que la naturaleza ha desarrollado para sustentar
la trama de la vida"
F. Capra

En la banda opuesta, si tenemos que optar por algún sublimador que dinamice especialmente a otros, optaríamos por la autonomía-libertad, por una parte, y por la razón y el conocimiento -ambas no exentas de emoción-, por otra^[45]. Además, ambas son buenas terapias al servicio del ser humano. Ser libre no significa ser un marginal, pero no es libre ni un alineado y por supuesto, un alienado. Y no se es libre, si no se comprende lo que ocurre, si no se tienen recursos, métodos y formas de análisis que nos permitan individual o grupalmente, comprender lo que está pasando y darle un sentido actual y futuro^[46].

De tal forma, que autonomía y conocimiento se enlazan en un entramado que hace posible la creación, la dinamización y la gestión de lo nuevo^[47]. Estas dos variables están todavía por desarrollar; resta un gran recorrido por hacer hasta que se consigan unas cotas aceptables de potencialidad innovadora^[48]. Hemos avanzado mucho en libertad formal, aunque quedan muchos resquicios; hemos avanzado menos en autonomía y en libertad real. La sociedad está más preparada, sabe más cosas, tiene más datos, pero la enseñanza sigue siendo básicamente alienante, porque sigue centrada en contenidos y no en métodos, y lo que hace libres a las personas son los métodos^[49] acompañados de unos contenidos continuamente actualizados, que son continuamente reelaborados y reinterpretados por personas y grupos. Queda mucho camino todavía para generalizar las "comunidades de práctica", por ejemplo, que podría ser hoy uno de los ejemplos más avanzados de desarrollo en red del conocimiento, sólo por el mero hecho de poner en común y en procesos masivos de intercambio experiencias y compartir proyectos.

Precisamente por todo lo antedicho, resulta tan importante la incorporación del Conocimiento a las prácticas organizacionales^[50], porque una sociedad no puede vivir de espaldas al conocimiento o pensando que eso es una cuestión de otros, por ejemplo, de las universidades o politécnicas. Un planteamiento fragmentado en esta cuestión básica en los procesos de innovación que tan centrales son en este momento de desequilibrios, puede conllevar muchas ineficiencias y disfunciones. Ya no hay propietarios del Conocimiento (como han inventado los expertos en KM), sino que tenemos que pasar a una visión más integrada en que conocer es un acto imprescindible para no cometer tantos errores, que nos afectan a nosotros y a los demás^[51].

Necesitamos integrar nuestro Conocimiento en la práctica^[52], porque sino tendremos mucho conocimiento, pero la práctica seguirá a veces hasta yendo en contra de lo que ya se sabe, y no tiene sentido que sepamos y que no lo apliquemos, porque cuando sabemos quiere decir que cosas que se hacían relativamente mal, ahora se van a hacer un poco mejor, gracias a esa renovación innovadora del conocimiento y de sus aplicaciones. Entiendo que no podemos permitirnos el lujo de dejar de lado lo que ya sabemos y que esto no sea conocido y practicado por quienes tienen que hacerlo^[53].

Libertad y Conocimiento articulan los procesos innovadores, pero han de ser acompañados por el resto de los sublimadores. La salsa galáctica que se genere entre todos ellos, la combinación será decisiva para favorecer los procesos innovadores y para contrarrestar los efectos primarios, pero altamente efectivos de los inhibidores y retardadores o hasta re-direccionadores del sentido de la innovación.

La libertad-autonomía hacen posible la responsabilidad, el paso a la independencia y a la interdependencia y el sentido de futuro, de proyecto, al tiempo que desarrolla nuestras competencias y las convierte en aptitudes que pueden ser estimulables por el ejemplo y la imitación. Por su lado, el Conocimiento, y más que el resultado, el proceso de investigación y búsqueda que lleva al conocimiento, nos permite disponer continuamente de un sistema de análisis del aquí y ahora, en permanente renovación, a través de una búsqueda siempre inacabada, que nos permite adelantarnos a los acontecimientos, y anticipar el futuro. Por otra parte, induce en nosotros actitudes que podíamos denominar avanzadas, como preguntar, explorar, asegurarnos y contrastar los pasos que damos: respeto, búsqueda y conciencia de límites y contrastación continua de la calidad de los procesos y resultados. La comunidad científica nos permite asegurar el sentido del avance, con sus procesos autocríticos y grupales.

Es evidente que libertad-autonomía y conocimiento-investigación no agotan las posibilidades de dinamizar la innovación, pero son sus agentes y sus facilitadores más estructurales. En la figura he recogido algunos de ellos, que son complementarios o a veces pueden jugar un papel que no sabemos medir todavía, aunque sí podemos determinar en cada caso, el papel que han jugado. En este sentido, me parece evidente que el desarrollo del ser humano y de la calidad y extensión de los procesos innovadores conlleva acercarnos hacia la intercomunicación y sus diversas formas: redes, comunidades, asociaciones,... por lo que uno de los grandes retos de cara al futuro será la incorporación del grupo de trabajo en los procesos de intercomunicación y entre las habilidades básicas del desarrollo de nuestras competencias y del estilo de dirección.



El grupo de trabajo^[54], como sabemos, es la antesala de la calidad de la Comunicación, y ésta sería a su vez, potenciadora de espacios innovadores. Esto nos llevaría a la fórmula, que ya he utilizado varias veces:



El grupo de trabajo es una metodología que nos introduce metodológica y gnoseológicamente en un espacio social diferente y básicamente innovador^[5].

El grupo de trabajo nos ayuda a dar el paso de la independencia a la interdependencia; contribuye a que nuestros pasos sean más seguros, y también los resultados; deriva una actitud de mejora continua, de aproximaciones sucesivas, de prueba y error, de intento de llegar a perfeccionar lo provisional adónde hemos llegado, constituyendo un estímulo continuo para innovar; y puede facilitar de manera más sistemática el desarrollo de redes, de comunidades de prácticas, de interrelaciones entre las diferentes instancias que participan en el proceso. Es más, puede facilitar la entrada de muchas más personas en el mismo espacio, enriqueciéndose así las posibilidades, al contar con más inteligencias en movimiento y participando. El grupo de trabajo es una metodología imprescindible en un mundo innovador y avanzado, y todavía muy poco utilizada para acompañar procesos espontáneos de intercomunicación o de innovación^[56].

5. Caminando hacia el poniente

"Nunca virá de fora remedio ou esperanza"
Celso Emilio Ferreiro

Los dos sublimadores estructurales o básicos, libertad-autonomía y conocimiento, están todavía poco presentes en nuestra realidad social^[57]. Tampoco lo están la consciencia y la práctica del grupo de trabajo, saber cooperar y desarrollar vida y proyectos con los demás^[58]. Avanzar en ese camino, es avanzar hacia la innovación, y lo que quizás pueda ser más importante: todo habrá de hacerse equilibrando nuestros patrones de comportamiento con los ecológicos y hacer más factible la sustentabilidad, un crecimiento basado en la llamada ecología profunda^[59].

Como hemos visto a lo largo de este artículo, existen muchos inhibidores y sublimadores de la innovación, y algunos son más significativos, más condicionadores, más potentes. Y los hemos repasado en su significado y consecuencias. No hemos querido hacer una presentación exhaustiva del cuadro de once inhibidores y once sublimadores, que se interrelacionan de forma compleja y en función de las culturas y los momentos históricos^[60].

Esa nómina de inhibidores-sublimadores nos sirve para muchas cosas, entre otras:

- primero, para orientar nuestro trabajo, para saber que es lo que lo dificulta y que es lo que lo potencia, y como actúa el caldo de la innovación sobre sus procesos y resultados;
- segundo, nos permite acercarnos a una realidad y ser capaces de dirigir nuestro análisis hacia las variables que aquí se han reseñado e interrelacionado, y saber que es lo que está más representado de lo necesario y qué es lo que puede potenciarse o debe limitarse en una realidad cualquiera.

Todo esto es muy importante para acercarnos a la deseable innovación que llamo diseñada^[61], que intenta superar en sus planteamientos las consecuencias indeseables, sobre todo de desigualdad y de desequilibrio que conlleva lo espontáneo, y busca encontrar patrones de comportamiento que equilibren, estructuren y al tiempo mantengan dinámico y proactivo el sistema y su entorno.

En este momento, sabemos ya bastante sobre qué teclas mover para dinamizar un sistema, y que metodologías y planteamientos gnoseológicos^[62] tienden a ser coherentes y dinamizar equilibradamente^[63], pero no hemos hecho nada más que empezar a conocer como podemos conseguir modelos que reduciendo las tensiones derivadas del movimiento espontáneo, hagan posible una sociedad innovadora y al tiempo coherente y equilibrada. Esta es la tarea. En este artículo nos hemos aproximado presentando un sistema de inhibidores-sublimadores que pueden darnos mucho juego de cara al futuro^[64].

Sólo me gustaría recordar que la ruta hacia la innovación está mediada por dos cuestiones que es preciso superar:

- la primera, que los inhibidores son muy potentes y que dificultan de una u otra forma los pasos hacia delante. Además, resultan relativamente fáciles de activar. Para eso es preciso, primero, la consciencia y después saber distinguir entre lo que es atribuible a leyes del sistema económico en que vivimos y que configura un entorno que a veces se "opone" radicalmente a los procesos innovadores –y otras, lo fomenta-, y lo que es propio de las organizaciones y sobre todo, de las personas que los dirigen, pero que por supuesto también tiene su fundamento cultural en el sistema económico capitalista^[65].

Mi experiencia me dice que las cosas finalmente cambian, cuando cambian las personas, y que éstas pueden liderar procesos de transformación y convertirlos en realidades^[66].

También la experiencia me dice que cuando se desarrollan espacios grupales interrelacionados basados en la confianza y en finalidades comunes, las cosas cambian y "surgen" las grandes ventajas de la interrelación e interdependencia, y de los procesos cooperativos y solidarios.

Pero, sin duda, la gran asignatura pendiente, social y organizativamente hablando, es el grupo de trabajo, que en tanto en cuanto se aborde de manera sistemática y hasta cultural, puede conferir un mayor dinamismo al proceso de cambio y una mayor efectividad a los

esfuerzos. El desarrollo de espacios y redes de colaboración, cooperación, asociación y de aprendizaje grupales, lo que llamamos espacios de innovación, es decisivo para avanzar positivamente en esta ruta. El grupo como metodología es un apoyo decisivo para el desarrollo de procesos innovadores^[67].

- Y la segunda, que es preciso enfatizar y desarrollar recursos metodológicos complejos para generar las condiciones de desarrollo de esos espacios innovadores^[68]. Esos recursos, en mi experiencia y opinión, han de girar sobre varios resortes, todos ellos coherentes entre sí y con el modelo de innovación, y también correspondientes con la realidad y la cultura a transformar.

La experiencia (seguir la experiencia de la vida, en vez de la teoría sobre la vida), el grupo de trabajo (como metodología, no como técnica), las fases y metodología del conocimiento científico, para asegurarse los resultados y poder contrastarlos, y la acción sabiamente combinada, lo que se ha dado en llamar action-research y convertida en soporte del proceso de aprendizaje, son componentes de ese mix metodológico con el que hay que operar. Nuestra experiencia nos dice que ese mix puede ser muy potente en la práctica para crear antecelas de la innovación, siendo indudable que se pueden conseguir resultados muy importantes a corto, medio y largo plazo^[69].

Y esto es todo por ahora. Esperemos que el tema suscite un amplio debate y que podamos ir construyendo poco a poco los fundamentos de una sociedad y de un ser humano más humano, innovador y social. Nuestro papel es contribuir a ese proceso facilitando conciencia sobre lo que pasa y atreviéndome a postular todo lo que he dicho hasta aquí como hipótesis de trabajo y plataforma de debate, y por supuesto, facilitando recursos metodológicos para caminar siguiendo la vida, es decir hacia el poniente, siguiendo la ruta del sol. En nuestras manos está el futuro^[70].

"Salvaje y dulce eras entre el placer y el sueño,
entre el fuego y el agua"
Pablo Neruda "Una noche en la isla"

Bibliografía

- Argyris, C. (1993): "Knowledge for Action". Jossey-Bass Publishers
- Bain, A. (1998): "Social Defenses against Organizational Learning". Human Relations
- Bion, W. (1961): "Experiences in groups" Tavistock Publications (Paidós, 1975)
- Branscomb, L.M. & Keller, J.H editores (1999): "Investing in Innovation. Creating a Research and Innovation Policy that Works". The MIT Press
- Burns, T. & Stalker, G. (1961): "The Management of Innovation". Tavistock
- Capra, F. (1998): "La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos" Anagrama
-(2003): "Las conexiones ocultas. Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una visión del mundo". Anagrama
- Carballo, R. (1987): "Metodología y Antecedentes del Grupo de Trabajo". Revista Comunicación
- (1989): "Hacia un Cambio en la Cultura Corporativa y en los Estilos de Dirección". Revista T
- (1993): "De la Dependencia al Desarrollo: un Camino hacia el Progreso" Revista AFYDE, Vitoria
- (1996): "Estructura, Método, Grupo" en "Estudios en Homenaje al Profesor Xosé Manuel Beiras Torrado". Universidad de Santiago de Compostela
- (1997): "Aprendizaje en/de la Experiencia. Sentido global de un Programa de Formación

de Formadores" Cuadernos de Investigación Aplicada. Centro Superior de Estudios. UCM

..... (1999): "Innovando en la Empresa. Hacia un Modelo Innovador de Dirección Empresarial". Gestión 2000. Barcelona

..... (1999): "Redes hacia la Innovación" Igape-Xunta de Galicia. Mimeográfico

..... (2000): "Espacios de Conocimiento: Que dicen los protagonistas, qué dicen los diseñadores" Training & Development núm. 23. Julio 2000

..... (2002): "Experiencias en Grupo Docente e Innovación en la Docencia Universitaria". Editorial Complutense. UCM

..... (2002): "Recursos Humanos e Innovación: un enfoque socrático" Revista Aedipe, 2ª época, núm. 22, octubre 2002

..... (2003): "En la Espiral de la Innovación. Modelo benchmarking y experiencias de empresas innovadoras españolas" Díaz de Santos

Castells, M. (1997): "The Information Age. Economy, Society and Culture" Blackwell Publishers. Tres volúmenes 1996, 1997, 1998

Chawla, S. y Renesch, J. (edit) (1995): "Learning Organizations" Productivity Press

Chowdhury, S. et al (2000): "Management Siglo XXI". Prentice Hall

Covey, S. R. (1997): "Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva". Paidós (1989)

Cotec (1999): "Pautas Metodológicas en Gestión de la Tecnología y de la Innovación para Empresas" (Temaguide), Innovation

Davenport, Th.H. (1993): "Process Innovation. Reengineering work through information technology". HBS Press

.....(2000): "Working Knowledge. How organizations manage what they know" Harvard Business School Press

Deming, W.E. (1989): "Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis". Díaz de Santos (MIT, Center for Advanced Engineering Study, 1986)

Drucker, P. F. (1986): "La Innovación y el Empresario Innovador. La Práctica y los Principios". Editorial Sudamericana

Dunphy, D. & Stace, D. (1993): "The Strategic Management of Corporate Change". Human Relations, 8/1993, pág. 905-920

Gelinas, M.V. & James, R.G. (1998): "Collaborative Change. Improving Organizational Performance". Jossey-Bass

Geus, A. de (1997): "The Living Company" Harvard Business School Press

Goleman, D. (1995): "Emotional Intelligence". Bloomsbury

Hesselbein, F. et alii (1997): "La Organización del Futuro". Deusto-The Drucker Foundation

Kauffman, A. E. (1993): "El Poder de las Organizaciones". Universidad Alcalá Henares. ESIC

Kets de Vries, M.F.R. (1991): "Organizations on the Couch. Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change" Jossey-Bass Publishers

Kets de Vries, M. (1991): "Organizations on the Couch" Jossey-Bass Publishers

Kets de Vries, M y Florent, E.(1999): "The New Global Leaders". Jossey-Bass Publishers

Kets de Vries, M. y Miller, D. (1984): "The Neurotic Organization. Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management". Jossey-Bass Publishers

- Langley, G. et al (1996): "The Improvement Guide. A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance". Jossey-Bass Publishers
- Leavitt, B & March, J. (1988): "Organizational Learning" en "Annual Review of Sociology, 14/1988
- León, O. de (2002): "Una Experiencia de Trabajo con grupos en la universidad. Historia y apuntes metodológicos" en "Experiencias en grupo e innovación"
- Maslow, A. (1991): "Motivación y Personalidad". Díaz de Santos (1954)
- Nonaka, I. et al (1995): "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies create the Dynamics of Innovation" Oxford University Press
- Nonaka, I. (1998): "Creating Organizational Order out of Chaos: Self-renewal in Japanese Firms" en California Management Review. Primavera, 1998
- Nolan, V. (1987): "The Innovator's Handbook. The Skills of Innovative Management. Problem Solving, Communication and Teamwork". Sphere Books Ltd
- O'Donnell, K. (1999): "Endocalidad. La dimensión emocional y espiritual del ser humano en el ámbito de la empresa". ONIRO (1997)
- Ohmae, K. (1989): "La Mente del Estratega". McGraw-Hill
- The Price Waterhouse Change Integration Team (1995): "El Cambio Óptimo" Irwin
- Quinn, J. B. (2000): "Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth". Human Relations
- Quinn, J.B., Baruch, J. & Zien, K.A. (1997): "Innovation Explosion: Using Intellect and Software to Revolutionize Growth Strategies" Free Press
- Rice, A.K. (1965): "Learning for Leadership" Tavistock Publications
-(1987): "Productivity and Social Organization. The Ahmedabab Experiment". Garland Publishing
- Rodriguez Piedrabuena, J.A. (1991): "Algunos aspectos a Desarrollar en los Directivos" Capital Humano (1991-92)
- Senge, P. (1992): "La Quinta Disciplina. Como impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente". Granica (Doubleday, 1990)
-(1999): "The Dance of Change. The Challenge to Sustaining Momentum in Learning Organizations" Doubleday
- Soros, G. (1998): "The Crisis of Global Capitalism" Public Affairs
- Stewart, T. A. (1997): "Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations". Doubleday
- Strata, R. (1989): "Organizational Learning. The Key to Management of Innovation" en Sloan Management Review
- Scholtes, P.R., Joiner, B.L. & Streibel, B.J. (1996): "The Team Handbook". Oriel
- Sweeney, G. P. (1987): "The Entrepreneurial Firm as a learning System in the Information Society". European Conference on the Regional Environment for Innovation and Technology
- Tuomi, I. (1999): "Corporate Knowledge. Theory and Practice of Intelligent Organizations" Metaxis
- Wenger, E. (1998): "Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity" Cambridge University Press
- Wheatley, M. y Kellner-Rogers, M. (1998): "Bringing Life to Organizational Change" en Journal of Strategic Performance Measurement, abril-mayo

Zairi, M. et al (1999): "Process Innovation Management. Best Practice". Butterworth-Heinemann

Zien, K.A. & Buckler, S. (1997): "From Experience: Dreams to Market: Creating a Culture of Innovation". Journal of Product Innovation Management

Notas :

[1] Entiendo por sublimador lo que puede superar los impulsos, las pulsiones, lo que sale espontáneamente, lo que es normal que ocurra. Un sublimador actuaría profundizando sobre la pulsión, pero obtendría resultados contrarios a los que se espera de las pulsiones.

[2] Me avala la reflexión sistemática que vengo haciendo sobre el tema desde hace más de una década, y la práctica de innovación que he llevado a cabo de manera planificada en los últimos treinta años. Pueden verse mis libros: "Innovando en la Empresa" (1999), "Redes hacia la Innovación" (2000), "Experiencias en grupo e innovación en la docencia universitaria" (2002) y "En la Espiral de la Innovación" (2003). Y los artículos: "Cliente, Calidad y Proyecto de Empresa" (1993), "Metodología y antecedentes del grupo de trabajo" (1987), "Espacios de Conocimiento: qué dicen los protagonistas, que piensan los diseñadores" (2000) y "Recursos Humanos e Innovación: un enfoque socrático" (2002)

[3] La innovación precede a muchos fenómenos, en último extremo, también es un recurso, una mediación. De siempre se ha relacionado con el progreso y el crecimiento, pero también podíamos relacionarlo con el desequilibrio y la desestructuración social. Al tiempo, en sí mismo, es un patrón de comportamiento individual y social. A veces, se ubica muy cercano a la creatividad, pero entiendo y ya lo he afirmado en otros foros, que aunque contiene dosis de creatividad, en su estructura básica es diferente, y se aproxima más a conocimiento científico que a la creatividad. Esto no es óbice para que ciencia y creatividad en algunas fases del proceso científico no se den la mano, específicamente, en los procesos inductivos. En definitiva, antesala de muchos fenómenos sociales, económicos y humanos, y más vinculada a un patrón de mejora continua, de día a día, de continuidad, que a un patrón de idea, de originalidad. Ese es mi posición muy resumida al respecto.

[4] Entendemos que todo es una estructura, y por eso casi son innecesarios los calificativos o substantivos diferenciados. Desarrollar al ser humano contiene una perspectiva ecológica imprescindible, dado que el entorno condiciona la vida humana. En último extremo, si atacamos el medio, nos atacamos a nosotros mismos.

[5] Todavía, y en gran medida, las cosas siguen siendo parecidas, aunque en el panorama general hemos ido avanzando aunque demasiado lentamente. Además, todavía la gran asignatura pendiente es el acercamiento entre la universidad y las empresas, a pesar de los muchos esfuerzos y recursos nuevos que se están utilizando.

[6] O no le concedían –y todavía no le conceden- la importancia que tiene. Por supuesto, no se trata de crear conocimiento científico, sino de conocer, analizar, comprender la realidad que rodea a la empresa y la empresa misma, a través de sus relaciones, de sus personas, de sus clientes, proveedores, de sus accionistas

[7] En algunos casos, no era algo inconsciente, sino algo premeditadamente presente, es decir, el conocimiento "no estaba bien visto". La acción era lo que hacía a las empresas, lo que valoraba a las empresas, lo que procuraba bienestar. No había que pararse en cosas de otro mundo, de las universidades o de los investigadores. La realidad es que la prisa, la acción sin pensamiento –casi por intuición-, el corre-corre, el optimismo de decidir y de hacer rápidamente, como una lotería, sigue estando demasiado presente en el mundo empresarial, con el consiguiente desacierto en la toma de decisiones.

[8] Ese sería un discurso complaciente y poco realista. Han utilizado conocimiento a pesar de sus voluntades, en muchos casos, o sin darse cuenta de su relevancia, o sin valorarlo, eso sería un discurso menos “políticamente correcto”, pero más en el estilo del autor.

[9] De hecho, el valor de la aportación de Nonaka, es precisamente conferir importancia estratégica al hecho de transformar conocimiento tácito en expreso, en consciente, como ruta para aflorar el conocimiento y su gestión en una organización (Véase Nonaka, : “La organización creadora de conocimiento”)

[10] Véase Manuel Castells: “La era de la información” (2001)

[11] Título propio de la Universidad Complutense de Madrid, impartido en el Centro Superior de Estudios de Gestión de la misma.

[12] Con esa denominación estamos induciendo a error en la interpretación, y le damos a la expresión un carácter evidentemente técnico o tecnológico. Parece como si todo el Conocimiento estuviera a nuestra disposición y pudiéramos hacer con él –gestionarlo- como quisiéramos, cosa que no es cierta. Por otra parte, enfatizamos en la Gestión, es decir, en el manejo, en la acción de decisiones acumulativas “sobre” el Conocimiento, y su manejo a nuestro antojo, cuestión que es probable que muchos deseen, pero que no se corresponde con lo que es posible y conveniente, y además, lleva implícita una forma autoritaria que confiere tal a los que gestionan, cosificando el Conocimiento, y poniéndolo a “nuestra” disposición para –parece ser- hacer con él lo que queramos. Tampoco esto se corresponde a la realidad de las cosas.

El hecho de que en español utilicemos la contracción “del” para relacionar Gestión y Conocimiento, todavía acentúa más el carácter manipulador de la expresión. Si hubiéramos consolidado hablar de Gestión de Conocimiento, sería una expresión con menos fuerza y autoridad, pero más realista, pero entonces, la preposición “de” tendría poco sentido, porque “hacer gestión de conocimiento” es demasiado indeterminado, abre excesivamente la expresión. Sinceramente creo que no utilizamos bien las preposiciones y contracciones y están al servicio de nuestro afán de poder y de dominio. La expresión inglesa original remite a Gestionar o Dirigir por Conocimiento, a través del Conocimiento, teniendo en cuenta el conocimiento, y no a la expresión española que tiende a enfatizar en el dominio sobre el conocimiento, como si eso no fuese más que una vana e inútil pretensión. Pero las sociedades hacen del lenguaje una expresión cultural de sus predominancias, y es claro que a nosotros nos “va la marcha” del manejo, de la manipulación, por eso quizás hemos extendido también más el vocablo Gestión que el vocablo Dirección.

En definitiva, “Gestión del Conocimiento” expresa bien lo que la sociedad española de forma dominante tiende a pensar sobre el conocimiento, no muchas cosas buenas, algo como mucho para ser utilizado, ni siquiera para ser generado o constantemente renovado. Como un objeto que está a nuestro servicio, que lo cambian otros y que lo actualizamos de vez en cuando –más bien tarde- y lo manejamos todo lo que podemos para ponerlo a nuestro servicio. Ya sé que estoy siendo muy radical, pero me gustaría que por una vez esta radicalidad sirviese para que pensáramos realmente sobre nuestros comportamientos, dado que estos son uno de los fundamentos de nuestros resultados todavía muy ineficientes, tantas veces anti-ecológicos, y otras tantas, antisociales.

[13] En el capítulo reseñado se sintetiza el modelo de Innovación que he desarrollado. En el libro están contenidas las bases y analizadas que constituyen las variables claves del modelo para hacer viable los procesos innovadores (Véase bibliografía)

[14] Las etapas del conocimiento científico al uso (véase Roberto Carballo “Ciencia y método” mimeográfico)

[15] Hay dos facetas que suelen ser olvidadas demasiado en la llamada KM, y por eso, los resultados de los programas suelen ser limitados y a expensas de lo que se haga individualmente: una es el grupo de trabajo, la red de intercambios, la red de diagnóstico, la red de facilitación, las redes de innovación. La otra es la dinamización de los espacios de intercambio. “No solo de pan

vive el hombre” –pongan en lugar de pan información y vale igual-, es preciso que se acompañe a las redes, que se les facilite el trabajo, que les ayude, que se sugieran formas y métodos para dinamizar la actividad en torno a la información y su disposición, es preciso caminar por las rutas de las interrelaciones, del conocimiento hecho realidad, que ya estaba, pero ahora es operativo, porque “ha sido bajado” de lo mágico, de lo etéreo, de lo virtual. Un ejemplo en este sentido ha sido nuestro modelo knowtech, que ha dado lugar a formas de trabajo por proyectos a distancia, como el sistema Work-Meeting-Online (WMO) desarrollado por Business Internet Strategies.

[16] Hay que aceptar que la consciencia es decisiva en el Conocimiento. De hecho, el Conocimiento no se puede entender como algo inconsciente o preconsciente, aunque a veces, lo subyacente, o lo inconsciente pueda permitirnos avanzar en el conocimiento (estructuralismo o concepción psicoanalítica, respectivamente). El Conocimiento es consciencia, aunque es probable que existan muchos conocimientos no descubiertos que son inconscientes o no pueden tenerse en cuenta por desconocidos. En un futuro llegarán a nosotros. El Conocimiento no es información, aunque es información. En la antesala del conocimiento está la información, la documentación, los datos, las tipologías, los primeros tesauros de relaciones entre cosas y personas y entre variables ... Pero el Conocimiento no es información, aunque sus resultados puedan aparecer tantas veces como información periodística o sencillamente sean difundidos para ser conocidos. Pero no se puede confundir Conocimiento con información. Los datos son muy importantes, pero no son nada o casi nada. Hasta que llegamos a darles sentido, a interpretarlos, a conferirles valor, no son mucho.

[17] Esta idea sin duda es discutible. A mí me gusta exponerla. El conocimiento no está, sino que se forja en la interrelación, es como si estuviese en lo virtual, en lo intangible, en el aire que respiramos, y que la interrelación e interdependencia entre sujetos y objetos hace posible expresarlo.

[18] De las muchas formas de abordar las fuentes del conocimiento, he elegido esta. Tengo pendiente mi investigación sobre otra perspectiva, donde hace años que no me atrevo más que a ensayarla, dada las dificultades inherentes a la comprobación de las hipótesis, me refiero a un fundamento histórico-antropológico y otro espacial. El primero basado en las culturas primigenias, específicamente desde la aparición de la agricultura como fuente de riqueza, de excedentes y de cultura; y el segundo orientado desde la perspectiva del clima, el espacio y las consiguientes orientaciones hacia la rosa de los vientos. Espero que alguna vez al menos publicaré algún ensayo amplio sobre el tema.

[19] En realidad, se es reacio al cambio que no le han consultado, y que solo tiene que aplicar o padecer, y para eso, no todos, porque muchas personas tampoco manifiestan ese rechazo.

[20] Sublimación según el Maria Moliner es: “Mecanismo inconsciente por el que la energía inherente a los instintos se deriva a una actividad socialmente útil”

[21] Véase Thomas Davenport y Laurence Prusak: “Working Knowledge. How organizations manage what that know”, traducido como “Conocimiento en acción”. Falta de confianza, diferenciación cultural, escasa noción de trabajo productivo, convertir el conocimiento en una prerrogativa, intolerancia para los errores, etc. Son algunos de los inhibidores que utiliza Davenport-Prusak.

[22] Siempre resulta gratificante releer a John Stuart Mill por ejemplo (“On Liberty”) o recordar esa famosa frase, principio del respeto como valor democrático, de que “la libertad de cada uno acaba donde empieza la libertad de los demás”.

[23] Que pena que no leamos más a Epicuro en directo, emociona al cuerpo, al espíritu y a los sentidos.

[24] Uno de los peores males derivados del autoritarismo es la fragmentación y el casi consiguiente individualismo, que tiende a aislarnos del otro, ya que el otro en gran medida no existe o sólo aparece como posible enemigo.

[25] Puede verse el maravilloso ensayo de Pierre Vilar sobre el Quijote y Cervantes en “Crecimiento y Desarrollo” Ariel

[26] Es interesante repasar en este sentido el modelo de Stephen Covey, sobre todo por su fácil comprensión y su funcionalidad (Véase bibliografía).

[27] Distingo entre autoritarismo, que contiene un “ismo” y autoridad, si esta refrendada en competencia y conocimiento, y se convierte en guía y facilitación de los procesos de aprendizaje individual y social. Autoridad conllevaría la figura del maestro, hoy en día configurada en organizaciones y universidades como tutoría, coaching, mentoring o facilitador, fórmulas que conducen a su origen, la maestría y su papel en el aprendizaje, en el conocimiento y en la innovación, por tanto.

[28] Véase Capítulo I del libro “En la Espiral de la Innovación” Díaz de Santos, 2003

[29] Necesitamos saber como individuos adonde queremos ir, y si estamos en una organización, adónde nos quieren llevar y cómo. Necesitamos holding en sentido de Winnicott. Cuando lo tenemos, nos sentimos mejor, es como si estuviésemos aliviados, y al tiempo motivados, porque nuestra vida esta en consonancia con otras y la dirigimos o nos dejamos llevar a un horizonte por el que nos interesamos y que nos motiva. Si hemos participado en diseñar o construir ese horizonte, ese proyecto, nos sentimos muchísimo mejor, porque es directamente “nuestro proyecto”, pero también podemos adherirnos a él, si nos lo presentan y nos explican lo que se quiere, y el proyecto en el que nos embarcamos ahora, y lo que han hecho hasta ahora, y el camino que queda por recorrer.

[30] Los valores actúan como referentes sociales y de los procesos educativos. Precisamente la “falta de valores” conduce e general a las sociedades a desorientación y mayores dificultades en la configuración de un sentido social y comunitario de las cosas (www.aldebaraninnovation.com).

[31] Y probablemente, si la empresa u organización no tiene claro su Proyecto, nosotros nos refugiaremos en nuestro propio e individual proyecto –si hemos sido capaces de desarrollarlo nosotros mismos, y en ese caso, seremos afortunados, porque al menos podremos conseguir caminar hacia el horizonte que nos hayamos marcado-, o también puede ocurrir que no tengamos proyecto individual, que solo sean unos objetivos a corto plazo y que por tanto, en último extremo, dejemos que las cosas sigan como están y sencillamente vegetemos sin proyecto, solo en el acto de vivir por vivir.

La idea de que es más importante saber adonde queremos ir que ir, es central en todo este planteamiento, porque lo primero sólo se consigue con una interpretación de lo real, con conocimiento sobre lo real o como expresión de una idea más o menos mágica. El viento nos será favorable si desarrollamos proyectos personales y profesionales que orienten nuestros esfuerzos. Eso a su vez será el substracto del desarrollo de responsabilidad y de la preparación adecuada para conseguir los fines, y de la motivación consiguiente, que confiere constancia y persistencia a nuestro empeño. Bajo un formato literario-mágico la encontramos en Paulo Coelho en “El Alquimista”.

[32] Tradición e Innovación constituyen factores que aparecen en la historia continuamente como una “buena pareja”. Véase, por ejemplo, el caso de Gran Bretaña. Los pueblos sin tradiciones o que las deterioran se consumen en una inútil y costosa búsqueda de horizontes, más bien en una huída hacia adelante.

[33] Que acierto de título el de José Luis Sampedro y ¡qué novela!. El río que nos lleva es también el río que sigue y nos habla de Hermann Hesse en el “Siddaharta”.

[34] Sin duda, el hecho de que uno ponga algo antes suele significar algo, y por eso he seguido esa forma de aproximación, dejar espontaneidad en el discurso, pero luego eso tiene un significado y después está la racionalidad.

[35] El miedo refuerza la envidia y a veces es su mejor pareja para la destrucción del envidiado.

Ejemplos no faltan en la historia.

[36] El cerebro izquierdo es el que maneja nuestra mano derecha, que es la que expresa mejor nuestra agresividad. Aunque no es su única función. En realidad, nuestro ser animal esta en nosotros con mayor presencia que la capa superficial que hemos desarrollado desde que nos hemos puesto de pie. Nos resulta relativamente fácil regresar al mundo animal del que procedemos, aunque hayamos perdido algunas de las habilidades de ese mundo.

Nadie duda que el conflicto y la guerra son producto del miedo y la agresión combinadas. Las guerras siempre las empiezan los fuertes, los que se creen más fuertes, los que sienten que tienen que defenderse de aquellos que son distintos, y que les asaltan en forma de pesadillas. No siempre ganan los más fuertes, pero es lo normal. Cuando ocurre que ganan los inicialmente débiles nos gusta encontrar en la historia ejemplos de esa naturaleza, porque nos permiten evitar la agresividad del dominante o al menos pensar que puede perder su poder. También la historia nos demuestra que los imperios son finitos, tienen un principio y un fin, y lo que era deja de ser, se pierde en una decadencia que casi siempre tiene que ser con la sofisticación del dominante, al menos en el mundo del placer (recordemos las orgías romanas de la decadencia, el aumento de la arbitrariedad), del placer sádico se pasa a la juerga y el desenfreno, a la orgía. No es ya placer hedonista, sino sicótico.

De igual forma, relaciono la agresividad con la pereza. Pienso que la agresividad cansa, cansa tanto, que da pereza. Esa agresividad conduce a explotación y dominación, y eso a riquezas que no cuesta obtener, porque se consiguen sólo con sangre de aquellos a los que hemos puesto a trabajar para nosotros, a un ejercito de mercenarios, y como no nos cuesta, como no hay esfuerzo, sino más bien placer sadomasoquista, da mucha pereza, inculca en nosotros y en los demás, las ganas de dormir, de descansar, quizás de evitar las imágenes de su propia destrucción, o quizás porque no interesa mas que seguir viviendo a tope, de juerga y sin hacer nada. Me encantaría recordar aquí a un regeneracionista poco leído en nuestro país, a Lucas Mallada: “Los Males de la Patria” Alianza Editorial.

[37] Hay un concepto, el de alexithímico, de Kets de Vries, que me viene a la mente cada vez que relaciono miedo y autoritarismo, sería el auténtico “producto” de una sociedad de esas características, aunque claro también podía presentarse en sociedades que llamamos democráticas. “Sin palabras para expresar sentimientos”, así es como nos quedamos cuando el miedo y el autoritarismo, y nuestra necesidad interna de adaptación se combinan.

[38] Cada vez que puedo volver a hojear a Juan Rof Carballo y su “Violencia y Ternura” redescubro nuevas facetas en ese gran hombre, cuyo pensamiento humanista intenta modular el miedo y darle una vertiente contrapuesta.

[39] La experiencia, la razón que suele acompañarla y la madurez pueden ayudar a mantener los miedos en un lugar no demasiado relevante, pero en cualquier caso, pueden siempre ponerse las alarmas a sonar con relativa facilidad. La llamada clase política cuando se encuentra en dificultades suele utilizar el miedo o la agresión o una combinación de ambas con objeto de superarlas de cara al electorado. No olvidemos algunas de las acciones militares de los dos últimos presidentes USA, Clinton y Bush. Tremendamente significativas en este aspecto.

[40] El poder siempre nos da un cierto miedo, porque el poder, aun el democrático, tiene un margen muy elevado de arbitrariedad. En realidad, la arbitrariedad es sintomática al poder, connatural, está en sus raíces, por lo que es fácil regresar a ellas, aun en situaciones dónde parece que el control democrático está muy asentado. No olvidemos que Hitler llega al poder por métodos democráticos. Tampoco podemos olvidar que muchas democracias son sólo formalmente democracias, porque ni cultural ni socialmente se vive democráticamente, lo cual facilita márgenes suficientes para que el poder, adquirido mediante elección democrática, se transforme en una dictadura encubierta –los famosos “rodillos” de las mayorías-, que a veces se extiende en el tiempo muchos años. Tampoco sería la primera vez que a un líder político democrático se le tiene que echar o se aferra al poder y se transforma en un dictador real. La democracia, tal y como la conocemos, aun en los países mas

avanzados, es débil, y sino miren Uds. un poco al imperio y se darán cuenta de que los márgenes de arbitrariedad y hasta de engaño son posibles en un país con más de doscientos años de democracia, vuelvo a insistir, formal.

[41] Siempre podemos ser sorprendidos en nuestra ingenuidad o inconscientemente con el tratamiento de los asuntos en los periódicos. La deformación profesional derivada de que lo importante es la noticia, hace que la mayoría de las noticias no sean más que impactos emocionales, tantas veces innecesarios y alarmistas. Saber lo que pasa no consiste en saber sólo lo que es noticia. Lo que pasa es más complejo que la superficialidad de una noticia. Y la noticia nos “ataca” por la retaguardia y tantas veces forja opinión mediante la presión emocional e ideológica, ambas evidentemente encubiertas en la supuesta neutralidad de la información. Resulta penoso si no fuera tan patético y tan violentador de las conciencias de los lectores, de la mal llamada opinión pública, porque en realidad, esta no es más que una buena coartada en manos de los media.

[42] El gráfico, confeccionado hace ya más de diez años por el autor, intenta reflejar plástica y sintéticamente las rutas entre la experiencia y la teoría hacia la combinación de conocimiento y emoción (logos y eros), y como las rutas pueden verse emborronadas por el “poder y las sombras” y favorecidas por las “redes y grupos”.

[43] Me ha sorprendido recientemente el gran éxito de un camión militar, el hummer, en USA, como vehículo civil, comprado y usado por particulares, a pesar de su alto precio, como “identificación” con la guerra de Irak. A casi nadie se le ocurriría comprar un coche tan feo, tan patoso, tan inútil, tan excesivamente grande, tan antiestético, pues miren Uds. el negocio que han hecho los fabricantes de la exaltación del patriotismo a través de su miedo y su agresividad combinadas. No es necesario conocer a los propietarios, muchos, de los Hummer para saber como son, el objeto adquirido les identifica.

[44] Véase W. Bion: “Experiencias en Grupo” Paidós. Específicamente en los llamados grupos de “ataque-fuga”.

[45] Libertad-autonomía se vincula con lo que hemos llamado ambición, en el sentido de afán de superación, de inconformismo, de emprendizaje, de desarrollo personal. Esto lo vemos con mucha nitidez cuando comparamos culturas y comportamientos sociales, y encontramos extraordinarias diferencias entre países diversos. Quizás el caso más acentuado de “ambición” en el sentido que nosotros lo comentamos se dé en la cultura USA (“american way of life”), y contrasta en gran medida con los grados que por ejemplo aparecen en la sociedad española (quizás es la envidia, defecto nacional, la que actúa como contrapeso). También libertad-autonomía se relaciona indirectamente con imitación y con respeto y en cierta medida, con contrastación-evaluación. Por su parte, el binomio conocimiento-investigación está íntimamente relacionado con la reflexión y sus derivados, con ciertas formas de hedonismo, por supuesto, con el análisis, con la imitación, con la prudencia, y con la evaluación. Por último, el Grupo se sustenta sobre el respeto, la constancia, la imitación, el análisis y el hedonismo, en alguna de sus manifestaciones.

[46] Esa es la razón del éxito del psicoanálisis, como terapia y como metodología. Centrar al individuo, a la persona en la conciencia de sí mismo, como trasfondo gnoseológico para la resolución del problema o disfunción.

[47] Ambos sublimadores centrales se refuerzan mutuamente, aunque existen formas de conocimiento que acaban reduciendo la libertad y autonomía

[48] Esto es un estímulo, porque queda mucho que hacer, muchísimo, nos queda mucho camino para desarrollar a las personas hacia su independencia y autonomía, camino que pueden recorrer mejor si se centra en una tarea, que tenga como fundamento el análisis, la interpretación de lo real y el consiguiente conocimiento, que una vez aplicado, les conferirá identidad en sus posturas y no sólo les hará más libres, sino más interdependientes; nos queda muchísimo camino para que las prisas se releguen a un puesto secundario, y la reflexión, la anticipación, el pensamiento organicen el aquí y ahora y nos proyecten hacia un futuro previsible en lo posible; y nos queda un gran tramo

que recorrer para que las personas sientan una mayor necesidad de asociación, de interrelación, de apoyo mutuo, en definitiva, que demanden grupo de trabajo como metodología de desarrollo personal y social.

[49] Tener método es como tener recursos para saber hacer lo que tenemos que hacer en cada momento. Nos confiere libertad de acción, profesionalidad, competencia, agilidad y flexibilidad (Véase: Roberto Carballo et al: “Experiencias en grupo e innovación en la docencia universitaria” Editorial Complutense, 2002)

[50] Este ha sido casi el leiv motiv de mi libro “Innovando en la empresa”, la insuficiente presencia en las organizaciones empresariales del análisis y del conocimiento consiguiente, que permitiese una plataforma hacia la planificación y las estrategias, no sólo ideológicas, sino básicamente científicas.

[51] Porque, en último extremo, si el error sólo tiene una repercusión privada, es negativo, pero su efecto negativo es restringido y normalmente está allí donde se ha generado, pero si las decisiones individuales fuerzan efectos negativos sociales o medioambientales significativos, eso es muchísimo más peligroso para todos.

[52] Necesitamos incorporar en nuestro “bien-hacer” esa fusión constante que se produce en la cultura anglosajona entre realidad y pensamiento, y que también ha dado lugar a disponer de terminologías operativas como la de “comunidades de/en prácticas”

[53] Si no queremos seguir haciendo cierto el modelo determinista de Carlos Marx –que por cierto, no es un capricho de Marx, sino una explicación de lo que ocurre en el sistema capitalista-, en el que la variable condicionadora e independiente es el desarrollo de las fuerzas productivas y su efecto determinante sobre la estructura social, tendremos que trabajar anticipándonos y previendo las consecuencias del evidente efecto determinante de los grandes avances científicos y tecnológicos. Es el caso actual de la biotecnología que esta “descontrolando” más si cabe nuestro sistema de valores.

[54] Véanse mis trabajos: “Metodología y Antecedentes del Grupo de Trabajo” Comunicación, 1987 y “Grupos de Trabajo: Metodología de trabajo y aplicaciones” en “Experiencias en grupo e Innovación en la docencia universitaria” Editorial Complutense, 2002, y el de Omar de León en el mismo libro: “Una Experiencia de Trabajo con Grupos en la Universidad. Historia y apuntes metodológicos”

[55] Es una innovación en sí misma, dado que nuestra sociedad no ha superado el síndrome individualista y se estructura sobre esas plataformas de convivencia, dando lugar a muchas disfunciones sociales y hasta individuales.

[56] Pero el grupo de trabajo no es una panacea, ni tampoco es una finalidad en sí mismo. El grupo ha de ayudar a fortalecer las telarañas de relaciones e interrelaciones entre los integrantes y a desarrollar a la persona individualmente. Si el grupo no consigue que las personas sean más independientes, se convierte en un modus operandi opresivo y que ataca la libertad, y es preciso preservarse de esos efectos. El grupo ha de conseguir desarrollar a los individuos que lo integran y hacen posible, sino será simplemente un fracaso.

[57] Igualmente muchos de los sublimadores que hemos relacionado en el cuadro general. Estoy seguro de que el conjunto constituye una plataforma para desarrollar patrones de comportamiento que nos hagan avanzar hacia una concepción del mundo más humana y desarrollada. La práctica de la vida, el conocimiento y la continua revisión de nuestras formas de aproximación y metodologías, así como una voluntad cada día renovada, a pesar de las dificultades, puede conducirnos por un camino más equilibrado, ecológico y dinámico. ¡Queda tanto camino por recorrer!

[58] Los mejores ejemplos que conocemos de emprendedores son individuales, y en algunos casos limitados, de parejas bien avenidas, como las de Microsoft o Apple. Pero en su esencia la sociedad está polarizada hacia lo individual y hacia los “super-héroes”. El grupo de trabajo sólo es un deseo,

que en la práctica se diluye como un azucarillo en café caliente

[59] Véase F. Capra: “Las Conexiones Ocultas” Anagrama

[60] Dos cosas es necesario puntualizar: por un lado, no he querido hacer más largo el artículo explicando cada uno de ellos y su sentido, para evitar muchas repeticiones, y por eso he optado por un cuadro con características, que para el lector inteligente será bastante como aproximación. Por otra parte, estamos seguros que no es una relación exhaustiva, sino una aproximación. Tampoco es un modelo que nos permita ver el papel de cada uno en el conjunto, y como se interrelacionan entre sí. Esta es una tarea para el futuro, pero sí se han seleccionado aquellos más presentes en la realidad social actual. Estamos moderadamente contentos con el trabajo, del que sabemos muchas de sus debilidades. Pero el hecho mismo de poder publicarlo y sacarlo a debate público, puede ser en sí mismo un principio de avance. Las cosas no son hasta que pasan de la mente a un público entendido y son debatidas.

[61] Véase “En la Espiral de la Innovación” Díaz de Santos, 2003

[62] Pueden leerse los dossier publicados en Capital Humano en julio-agosto de 1998 y 1999; el capítulo segundo de los libros “Redes hacia la Innovación” y “En la Espiral de la Innovación”; los capítulos segundo, tercero y cuarto del libro “Experiencias en grupo e innovación”; y el artículo “Aprendiendo de/en la experiencia en grupo” (todos ellos citados en bibliografía)

[63] Equilibrio en ciertos parámetros. El equilibrio tampoco es necesariamente algo siempre deseable. Hay situaciones estructurales, como por ejemplo la discriminación de la mujer o la tendencia al empeoramiento de la distribución de la renta y la riqueza, que exigen un contrapeso hacia la igualdad en el desequilibrio, mediante políticas activas de discriminación positiva o de bienestar social o welfare state.

[64] Sobre un modelo similar formalmente, hemos desarrollado un sistema de indicadores para el análisis de la innovación en la empresa y en las organizaciones, que hemos testado dentro de un proceso de trabajo en una gran empresa española. Dirijo actualmente un proyecto de libro manual sobre Innovación y Gestión del Conocimiento, que en su segundo tomo contendrá un sistema integrado de indicadores de innovación aplicable a organizaciones, que hemos comprobado en su validez aplicándolo en varias empresas. El libro verá la luz a lo largo de 2004

[65] Hace ya muchos años Joseph Schumpeter estudió de forma muy anticipatoria los factores de dinamismo y de retardo del sistema. Antes, Carlos Marx lo había hecho con una vigencia que todavía hoy nos sorprende

[66] Por eso estoy convencido de que hasta que los líderes se conozcan realmente a sí mismos es difícil que dejen de ser más que un “matrix” poco consciente. Para ser líder tendría que ser casi condición obligatoria que tuviesen el carnet de “conocerse a sí mismos”. Sería una garantía no sólo para conocer mínimamente a los demás, sino para tratarlos de otra forma más humana.

[67] A esto es a lo que he dedicado mis esfuerzos en los últimos veinte años, a desarrollar las potencialidades del grupo en relación con el desarrollo y la innovación. Me resulta posible afirmar que en este momento puedo reconocer algunos de los resortes que facilitan los procesos innovadores, cuya antesala más evidente son los espacios de intercomunicación debidamente facilitados. Y digo esto, porque estos espacios ni normalmente son fáciles de que sirvan para algo desarrollados espontáneamente, ni siquiera se produce casi nunca esto, o al menos dura. Estos procesos precisan de un cuidado especial, de una facilitación grupal, de apoyos que casi no se noten, pero que estén para hacer viable el avance, y hay que saber cuales son los ritmos adecuados para aplicarlos y por donde hay que empezar y como mantenerlos y hasta como terminarlos, porque no pueden durar toda la vida. En todo eso es en lo que vengo trabajando en los últimos años. Tengo que decir que hasta he formulado unas rutas críticas para aplicar el grupo a aquellos que no necesitan estar diez años aprendiendo en la práctica sus posibilidades. He encontrado rutas críticas que permiten a neófitos trabajar en grupo con relativa facilidad en muy poco tiempo. Y estos

resultados se consiguen, transformando también el plano pedagógico, las fórmulas tradicionales no sirven para conseguir estos resultados, se necesitan apoyos como los que he trabajado en diferentes foros: universidad, postgrado, empresa, organizaciones. Formatos como el publicado y difundido como innovación educativa en “Experiencias en grupo e innovación”

[68] Es sin duda siempre necesario saber hacia donde vamos, pero una vez eso aclarado, lo importante es saber cómo podemos llegar.

[69] Nuestra experiencia en Galicia con unas 200 empresas en el programa de Redes de Cooperación Interempresariales ha sido un paso extraordinario en ese sentido (Véase “Redes hacia la Innovación”).

[70] En la web www.aldebaraninnovation.com se puede encontrar más información sobre el proyecto Aldebaran Innovation que lidero y sobre el autor y sus trabajos. Para cualquier tipo de consulta o intercambio de ideas, la dirección es aldebaran@aldebaran8.com .