

Berrikuntza eta antropologiari buruz

Sobre innovación y antropología

On innovation and anthropology



LA VANGUARDIA egunkarian “¿Ingenieros o antropólogos?” izeneko artikulu bitxia argitaratu zuen Manuel Castellsek 2005eko martxoaren 19an. Hauxe proposatzen zuen: **industrializazio zaharreko** herrien –horien artean Espainiaren– lehiakortasuna ez dela oinarritu behar ingeniari teknologikoan, gaur egun teknologiak oso azkar hedatzen direlako eta globalizatuta daudelako, ez **lokalizatuta**. Aitzitik, gizarte zientzietan oinarritu beharko litzatekeela: antropologian, filosofian, soziologian, psikologian, hezkuntzan, diseinuan eta abarretan, “horien kalitatea areagotzeko eta, duten potentzialtasunaz baliatuz eta negozioko eta zerbitzu publikoko eskolekin harremanetan, etorkizuneko konparaziozko abantaila alorretan ezagutzaren ekonomia eraiki, gertuko ordenagailuek eta robotek edo urrutiko indiarrek edo txinatarrek ingeniari partzialki

En un curioso artículo publicado en el diario LA VANGUARDIA el 19-3-05, titulado “¿Ingenieros o antropólogos?”, Manuel Castells viene a proponer que la competitividad de los países de **vieja industrialización** –España, entre ellos- no pasa tanto por la ingeniería tecnológica –hoy rápidamente difundida y globalizada, no **localizada**- sino por la inversión en las ciencias sociales (antropología, filosofía, sociología, psicología, educación, diseño...), “**para elevar su calidad y, a partir de su potencialidad, relacionándolas con las escuelas de negocio y de servicios públicos, construir la economía del conocimiento en las áreas de ventaja comparativa del futuro, en lugar de redescubrir la ingeniería cuando ésta haya sido parcialmente reemplazada por ordenadores y robots cercanos o indios y chinos lejanos.**”

*In a curious article entitled **Engineers or anthropologists?**, published in the daily newspaper LA VANGUARDIA on 19-3-05, Manuel Castells proposes that competitiveness in **old industrialised** countries Spain among them does not depend so much on technological engineering nowadays rapidly disseminated and globalised, rather than **localised** as on investments in social sciences (Anthropology, Philosophy, Sociology, Psychology, Education, Design, etc.), **to increase their quality and improve their potential, linking them to business schools and public services, to build an economy of knowledge in areas of comparative advantage for the future, instead of rediscovering engineering, when this field has already been partially replaced by nearby computers and robots or distant Indian and***

Berrikuntza eta antropologiari buruz

ordezkaten dutenean ingeniariatza berraurkitu beharrean". Probokazio intelektuala ote? Ez dut uste. Orain dela ia hamar urte euskal zuzendari ezagun baten ahotik –gainera ingeniaria– entzun nuen etorkizuneko zuzendari korporatiboak filosofoak edo Arte Ederretan lizentziatuak izan beharko lirakekeela. Beste probokazio bat?

Egin dezagun gogoeta: Gurea moduko herrirentzat bide bakarra **berrikuntza** dela behin eta berriro errepikatzen da biltzarretan, artikuluetan, elkarrizketetan eta adierazpenetan; eta diskurtso horiek oihartzun eskasa izan arren, behin eta berriro azpimarratzen dira pertsonen papera, horien parte hartzea enpresan, heziketa eta prestakuntza, autonomia, baloreak, gizarte ardura, etab. Zergatik ez da praktikan jartzen esaten dena? Uste dut, dena den, **ekintza teknologikotzat** –aurkikuntza moduan– hartzen jarraitzen dugula berrikuntza, antolamendu portaerak eta kudeaketa ereduak aldatzera behartzen ez gaituen zeratzat, kontutan hartu gabe sartzen ari garen aroa bereziki gizarte fluxu konplexuen (bezeroen, langileen, ikertzaileen, zuzendarien, unibertsitateen eta abarren) konbinazioa den **gizarte gertakaria** dela. Horregatik, egitura **tradizionalak** –eta ez naiz ari bakarrik enpresa egiturez– **mekanismoak** tratatzeko diseinatuak daudenez ezin dute berrikuntzaren benetakoa potentziala aprobetxatu (ezagutzak, elkarrizketak, sareak, etengabeko eroana...), horrela nahi denaren eta eginikoaren artean banaketa sortuz.



Sobre innovación y antropología

¿Una provocación intelectual? Bueno, hace casi una década oí de labios de un muy conocido directivo vasco –ingeniero de profesión, por cierto– afirmar que los directores corporativos del futuro tendrían que ser filósofos o licenciados en Bellas Artes. ¿Otra provocación?

Reflexionemos: No pasa un solo día sin que alguna conferencia, artículo, entrevista, declaración nos insista en que la única vía posible para países como el nuestro es la **innovación**; pero ante la constatación del poco eco **práctico** que tienen tales discursos, se viene insistiendo en el papel de las personas, su participación en la empresa, la educación y la formación, la autonomía, los valores, la responsabilidad social, etc. ¿Por qué falla la práctica del discurso? Sospecho que porque, pese a todo, seguimos considerando la innovación como un **hecho tecnológico** –un descubrimiento– que no obliga a modificar comportamientos organizativos ni modelos de gestión, ignorando que en la era en la que estamos entrando se trata fundamentalmente de un **fenómeno social**, de combinaciones complejas de flujos sociales (clientes, trabajadores, investigadores, directivos, universidades...). Por tanto, las estructuras **tradicionales** –y no me refiero sólo a las empresariales–, al estar diseñadas para tratar **mecanismos**, no pueden capturar el potencial real de la innovación (conocimientos, conversaciones, redes, fluidez permanente...), generando así un divorcio entre lo pretendido y lo realizado.

Pero hay otro tema públicamente oculto en torno a la política de innovación: Los procesos innovadores **tienden** a modificar las estructuras de poder. Los centros de influencia se desplazan, unas divisiones ganan posiciones (y recursos) sobre otras, unas redes sustituyen a otras, unos conocimientos se convierten en punto de atracción superponiéndose a los anteriores. Y aunque sea tema tabú para hablarlo en público (como el sexo antaño, sólo puede ser tratado en privado), sería absurdo ignorar que las redes de poder influyen decisivamente, sea para el progreso o para el retardo, el curso de nuestras organizaciones. Sin entenderlas y tratarlas, poca innovación podrá producirse, no digo ya expandirse.

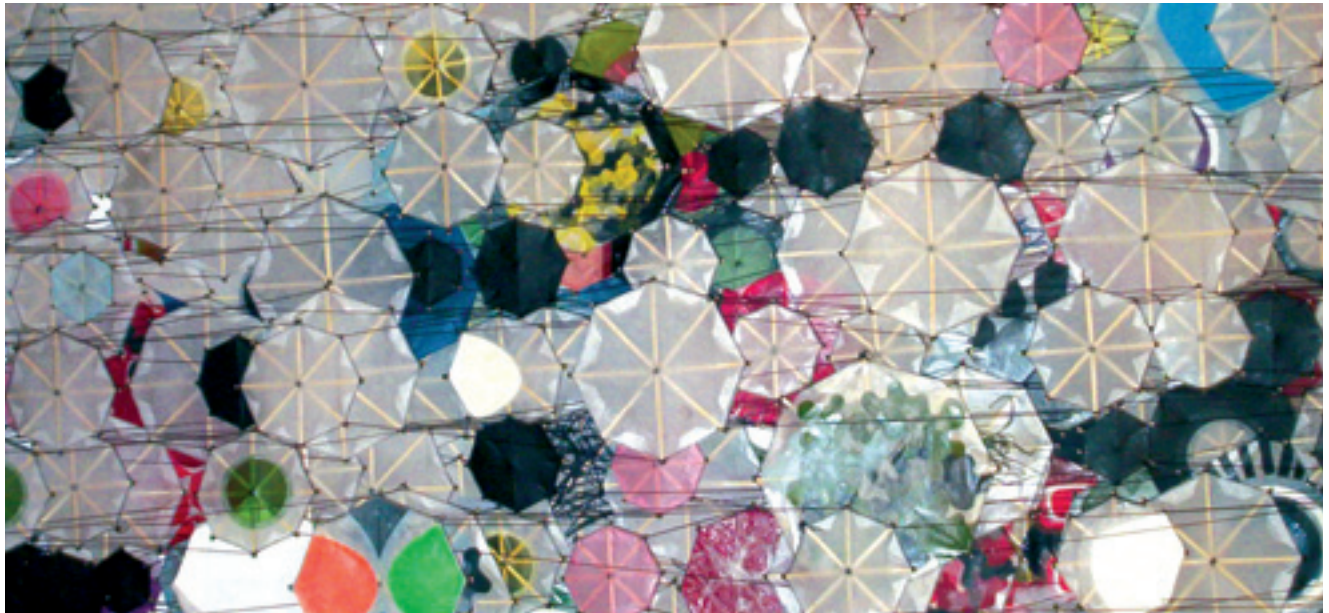
On innovation and anthropology

Chinese workers. An intellectual provocation? Well, almost a decade ago I heard a renowned Basque executive an engineer by profession, by the way state that the corporate executives of the future would have to be philosophers or Fine Arts graduates. Another provocation?

Let us reflect: Not a single day goes by without some lecture, article, interview or statement insisting that the only way out for countries such as ours is innovation. But in view of the scant practical effect that this discourse has, it is the role of individuals, their participation in their organisation, their education and training, autonomy, values, social responsibility, etc. that are emphasised. Why does this discourse fail to be put into practice? I suspect that it is because, in spite of everything, we continue to view innovation as something technological discoveries

that does not require changes in organisational behaviour or management models, unaware that we are entering an era where innovation is essentially a social phenomenon with complex combinations of social flows (customers, workers, researchers, managers, universities, etc.). Therefore, since traditional structures and I am not only referring to business structures are designed to deal with mechanisms, they cannot capture the real potential of innovation (know-how, conversations, networking, continuous flows, etc.) thus separating what is sought from what is achieved.

But there is another issue which is chastely hidden away in innovation policies: innovative processes tend to modify power structures. The centres of influence shift: some divisions move ahead of others (and capture more resources); some networks replace others; some types of know-how become a focus of attention replacing previous ones. Although it is taboo to speak about this in public (as sex used to be in the past, when it could only be mentioned in private) it would be absurd to ignore the fact that power networks have a decisive influence, be it to move organisations forward, be it to move them backwards. Unless we understand this and deal with it, very little innovation will be achieved, let alone extended.



Berrikuntza politikaren inguruan beste gai bat dago ezkutuan gordea: Botere egiturak aldatzeko **joera** dute prozesu berritzaileek. Eragin guneak aldatu egiten dira, area batzuek beste batzuekiko indar handiagoa (eta baliabideak) lortzen dituzte, sare batzuek beste batzuek ordezkatzeko dituzte, ezagutza batzuek erakarpen puntu bihurtzen dira aurrekoei gainjarriz. Nahiz eta gaia tabua izan jendaurrean hitz egiteko (lehenago sexuarekin gertatzen zen moduan, bakarrik pribatuan hitz egin zitekeela), zentzugabea da kontuan ez hartzea botere sareek eragin erabakigarria dutela, bai aurrerapenerako bai aurrerapenari ateak ixteko, gure erakundeen bideetan. Ezagutu eta tratua izan gabe, ez dugu berrikuntza askorik lortuko, are gutxiago hedatuko.

Hori dela eta, uste dut, gure ezagutzaren eta berrikuntzaren ekonomia lortzeko borondate onarekin koherenteak izan nahi badugu, gure erakundeen eta enpresen kudeaketaren **ardatz izan behar dutela** gaur egun soziologia, psikologia, estetika, etika (orokorki, gehienez jota, giza baliabideen departamentura mugatuta daude, duten garrantzia urriaren adierazgarri) bezain urrutikoak diren gaiak, eta jakina, **filosofia** ere bai, hau da, jakituriaren eraikuntza. Gure ikastetxeentzat, instituzioentzat, negozio eskolentzat eta abarrentzat ere balio du esandakoak. Ala, pertsona erakundearen ardatza dela esaten

Por tanto, creo que si queremos ser coherentes con nuestros bienintencionados intentos de conseguir una economía del conocimiento y de la innovación, tenemos que incorporar al **centro** de nuestra gestión de empresas y organizaciones motivos que hoy son tan lejanos como la sociología, la psicología, la estética, la ética (generalmente reducidos, cuando mucho, al Departamento de Recursos Humanos, lo que ya es indicativo) y, desde luego, **filosofía**, es decir, construcción de sabiduría. Y lo mismo es válido para nuestros centros educativos, instituciones, escuelas de negocio, etc. ¿O creemos que cuando hablamos de la persona como el centro de la organización se trata de **moldearla** con **herramientas** de gestión? Para tratar comunidades –y comunidades de comunidades- de seres humanos se necesitan otros conceptos, nuevos conceptos de gestión y organización, no más herramientas de control. La innovación, precisamente, genera lo nuevo, lo propulsa; utilizando viejos conceptos y herramientas de gestión siempre remodeladas, sólo estamos bloqueándola. Necesitamos nuevos conceptos (incluyendo el propio de **innovación**) para generar y propulsar la innovación masiva.

¿Quiere esto decir que nuestros magníficos directivos deberían ceder sus “cargos” a otros con diferente formación académica? En

*Therefore, I think that if we want to be consistent with our well-meaning attempts at achieving an economy of knowledge and innovation, our company and organisational management will have to incorporate and **give priority to** such fields as Psychology, Aesthetics, Ethics (normally relegated, if included at all, to the Human Resources department, something indicative of how things stand) and, of course, **Philosophy**, that is, the construction of wisdom. The same is applicable to schools, institutions, business schools, etc. Or do we believe that when we speak of individuals as the core of our organisation it is a question of **moulding** them with our management **tools**? To deal with communities and communities of communities of human beings other concepts are needed new management and organisational concepts, not more control tools. Innovation in fact generates and drives new things. By using old concepts and management tools, always remodelled, we are only blocking innovation. We need new concepts (including a new concept of **innovation**) to generate and drive massive innovation.*

Does this mean that our magnificent executives should leave their posts to others with a different academic background? Not at all. However, today we certainly cannot manage a company from unilateral and

Berrikuntza eta antropologiari buruz

dugunean, pertsona kudeaketako **erremintekin moldatzeari** buruz hitz egiten dugula uste al dugu? Gizakiaren komunitateekin –eta komunitateen komunitateekin– tratatzeko beharrezkoak dira beste kontzeptu batzuk, kudeaketa eta organizazio kontzeptu berriak, eta ez kontrolatzeko erreminta gehiago. Berrikuntzak, hain zuzen ere, gauza berriak sortzen ditu, eta sustatu. Birmoldaturiko kudeaketa kontzeptu eta erreminta zaharrak erabiliz berrikuntza blokeatzen ari gara. Kontzeptu berriak behar ditugu (baita **berrikuntzarena** ere), berrikuntza masiboa sortzeko eta sustatzeko.

Horrek esan nahi al du gure zuzendari aparte beraien “karguak” heziketa akademiko ezberdina duten beste batzuei utzi behar dizkietela? Inola ere ez. Horrekin esan nahi duguna da enpresa ezin dela bakarrik zuzendu alde bakarrekoak –eta askotan baztertzailak– diren ikuspuntuetatik, besteak beste, finantzaren eta teknologiaren ikuspuntutik. Esango nuke, beharrezkoa dela gure erakundearen etorkizunari etengabe eragiten dioten ziurgabetasunari eta nahasmenduari erantzun sortzailea emateko hainbat ezagutza eta trebetasun **biltzen duen zuzendari taldea** osatzea.

Eta horrek, heziketarako ere balio du, bereziki derrigorrezko hezkuntzaren ondorengo bide ezberdinetarako. Izan ere, ezagutza irakasgaietan banatzen jarraitzen dugu eta irakasgaiak multzoetan, batzuek “humanitate” ikasketak egiten dituzte eta beste batzuek ikasketak teknologikoak (esate baterako, ingeniariaritzaren eta Lanbide Heziketaren alde handia). Baina, etorkizuneko pertsona, teknologiak erabiltzeko ez ezik, pertsona moduan prestatu behar da, batez ere, gaitasun eta ezagutza aukera zabala landuz: gizarte geroz eta konplexuago batean eta, globalizatua den aldetik, **ikusezina** den gizarte batean, hain zuzen ere, ulertzeko eta erabakitze gai den **persona libre**a izateko prestatu behar da. Heziketa berritzeak bere **kontzeptua** berritzea ere esan nahi du.

Alfonso Vázquez
HOBEST Consultores
avazquez@hobest.es

Sobre innovación y antropología

absoluto. Pero sí que hoy no se puede dirigir una empresa desde ópticas unilaterales –y muchas veces excluyentes– como la financiera, la tecnológica o cualquier otra; es necesario, más bien, construir **colectivos de dirección** que **integren** múltiples conocimientos y habilidades para dar respuesta creativa a las incertidumbres y turbulencias que afectan sin cesar al devenir de nuestras organizaciones.



Y esto mismo vale para la educación, particularmente para sus caminos sesgados en la enseñanza postobligatoria. Seguimos dividiendo el conocimiento en asignaturas y las asignaturas en bloques: Hay quien se forma en “humanidades” y hay quien lo hace en tecnologías (como las ingenierías y buena parte de la Formación Profesional), pero la persona del futuro tendrá que manejar tecnologías y, sobre todo, tendrá que conformarse como persona, con todo su amplio abanico de cualidades y conocimientos para ser, precisamente, **persona libre**, capaz de interpretar y decidir en una sociedad cada vez más compleja y, por globalizada, **invisible**. Innovar en educación también significa innovar su **concepto**.

Alfonso Vázquez
HOBEST Consultores
avazquez@hobest.es

On innovation and anthropology

often excluding stances, such as financial, technological or any other specific viewpoints. Rather, we need to construct **management groups** that will **integrate** multiple types of knowledge and skills to respond creatively to the uncertainties and turbulences that unceasingly affect the development of our organisations.

This is also valid for education, particularly for the separate pathways of post-compulsory education. We continue dividing knowledge into subjects and subjects into units. There are those who train in Humanities and those who train in Technologies (such as Engineering or a large part of Vocational Training) but, although the individual of the future will have to deal with Technologies, he will mostly need to become someone with a wide range of qualities and knowledge if this individual is to be a **free person**, capable of interpreting and making decisions in a society that is increasingly complex and, because of globalisation, also **invisible**. Innovating in education also means innovating its **concept**.

Alfonso Vázquez
HOBEST Consultores
avazquez@hobest.es