

Colección LÍDERES N.º 1

Documentos



n.º 3

III época

Julio 2011

Difusión gratuita



HISTORIAS DEL
FUTURO

Biografía

Justo Nieto

- Fecha y lugar de nacimiento: 1 de noviembre de 1943 en el Palmero, Cartagena, España.
- Pastor y otras labores agrícolas (8 años). Camionero (2 años). Mecánico tornero (5 años).
- Maestro Industrial Mecánico. Perito Industrial Mecánico (Universidad Politécnica de Cartagena). Ingeniero Industrial Mecánico (Universidad Politécnica de Cataluña). Doctor en Ingeniería Industrial (U.P. de Cataluña).
- Profesor Adjunto Numerario de Mecanismos (U.P. de Cataluña). Catedrático Numerario de Mecanismos (Universidad de Cantabria). Profesor Interino de Matemáticas IV (Facultad de Físicas de la U. de Cantabria desde 1972-1975). Catedrático Numerario de Cinemática y Dinámica de Máquinas (E.T.S. Ing. Industriales de la Universidad Politécnica de Valencia desde 1976).
- Director de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la U.P. de Valencia, (julio de 1979-diciembre de 1985). Rector de la Universidad Politécnica de Valencia, (abril de 1986-agosto de 2004).
- Fundador y Ex presidente del Instituto de Biomecánica de la U.P. de Valencia. Ex presidente de la Sociedad Ibérica de Biomecánica. Ex presidente de la Federación Española del IFToMM (Federación Internacional sobre la Teoría de Mecanismos y Maquinas). Ex miembro del Comité ejecutivo del IFToMM, Ex-Miembro del Consell Valencià de Cultura. Ex presidente del Forum UNESCO Universidad y Patrimonio.
- Autor de más de 80 trabajos: artículos en revistas científicas, tecnológicas y ponencias de Congresos, sobre Biomecánica y Teoría de Mecanismos y Máquinas. Autor de las monografías, entre otras, de "Síntesis de Mecanismos", "Y tú... ¿innovas o abdicas?" y de varios Teoremas originales. Ha impartido más de 200 conferencias sobre Ingeniería, Sociedad, Cultura Tecnológica, Innovación, Universidad, Educación... y ha publicado más de 100 trabajos de divulgación sobre temas similares.
- Doctor Honoris Causa entre otras por las Universidades: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (La Habana); Universidad Ricardo Palma (Lima-Perú); Universidad Politécnica de Cartagena (España); Universidad Xalapa (Veracruz-México); Universidad del Valle (Cali-Colombia).
- Posee numerosos premios, becas y distinciones culturales y científicas, entre ellos: Hijo Adoptivo de Alcoy y Medalla de Oro de la Ciudad.
- Conseller de Empresa, Universidad y Ciencia del Gobierno de la Generalitat Valenciana desde septiembre de 2004 hasta julio de 2007.
- Promotor y presidente de la Fundación Globalidad y Microeconomía, 2008, con sede en la UPV.

HISTORIAS DEL FUTURO

**JUSTO NIETO CONVERSA CON SALVADOR MARTÍNEZ SOBRE FORMACIÓN,
UNIVERSIDAD, GLOBALIDAD, INNOVACIÓN...**

PRESENTACIÓN DE FRANCISCO JOSÉ MORA

PRÓLOGO DE JOSÉ ANTONIO MARINA

EPÍLOGO DE VICENTE CABALLER

ÍNDICE

• INTRODUCCIÓN DEL EDITOR	5
• PRESENTACIÓN DE FRANCISCO JOSÉ MORA. Reflexiones de un visionario preocupado	9
• PRÓLOGO DE JOSÉ ANTONIO MARINA. Un ejemplo de inteligencia práctica	11
• A MODO DE INTRODUCCIÓN, para hacer boca	15
• CAPÍTULO 1.º LA FORMACIÓN, el segundo reto	21
• CAPÍTULO 2.º LA UNIVERSIDAD, anticipación creíble	35
• CAPÍTULO 3.º LA SOCIEDAD Y SUS INSTITUCIONES, la paz de los Patriarcas	43
• CAPÍTULO 4.º LA GLOBALIDAD inevitable	55
• CAPÍTULO 5.º LA CRISIS, la nueva normalidad	63
• CAPÍTULO 6.º LA INNOVACIÓN, coartada de la ambición	71
• CAPÍTULO 7.º EMPRESAS Y EMPRENDEDURISMO, modelos de negocio y esperanza	79
• EPÍLOGO DE VICENTE CABALLER. Un texto para la acción y la esperanza	91

INTRODUCCIÓN DEL EDITOR

Hace ahora quince años, cuando a la revista **ECONOMÍA 3** le faltaban meses para cumplir cinco, una tarde se acercó a mi despacho **José Luis Riera Guardia**, entonces director general de la consultora **Aster Corporación**, que pocos años después sería fundadora, junto con otros despachos del resto de España, de **Auren**, uno de los principales grupos de servicios empresariales avanzados de capital nacional.

Riera vino a proponerme que desde **ECONOMÍA 3** editásemos y distribuyésemos, conjuntamente con la revista, una serie de monografías temáticas de aspectos relacionados con la gestión empresarial, cuyos contenidos doctrinales elaboraban los expertos de **Auren**.

Lo que al principio fue un “*vamos a ver qué pasa*”, pues no existían antecedentes de nada similar en el panorama editorial de la Comunitat Valenciana, con el tiempo y tras algunos cambios, se ha consolidado como una colección que ha puesto en el mercado medio centenar largo de títulos.

Durante los tres primeros años fue “*Colección Aster*”; luego, cuando se amplió el abanico de autores y su formato pasó al cuadrado actual, se llamaron “*Monografías de Gestión Empresarial*”, y desde hace unos pocos años, al tiempo que nuestra propia estructura empresarial evolucionaba hasta el actual **GRUPO E3**, decidimos dotar a esta colección de entidad propia, creando una marca genérica que englobase todos los títulos de la misma: **DOCUMENTOS E3**.

Durante este tiempo, nuestros objetivos como editores han sido dos: asegurar un nivel de solvencia y calidad en los contenidos doctrinales de los originales publicados, así como de coherencia en los diseños editoriales ofertados

al mercado; y, al tiempo, consolidar un modelo de negocio rentable y robusto; en suma, recurrente en el tiempo.

Ha sido, pues, la implicación con el proyecto de los diferentes equipos y autores que han generado los contenidos de la colección –todos ellos expertos especializados en los temas tratados–, así como el apoyo firme y decidido de los patrocinadores que nos han respaldado, lo que nos ha permitido llegar hasta aquí. Pero, como bien sabemos, la evolución no se detiene nunca.

TRES COLECCIONES

Con el volumen que el lector tiene en sus manos se incorporan dos novedades significativas. La primera, iniciada en las dos anteriores monografías de **DOCUMENTOS E3** –distribuidas junto con las pasadas ediciones de mayo y junio de **ECONOMÍA 3**–, es la clasificación de los volúmenes publicados dentro de tres Colecciones, diferentes y paralelas según los contenidos de cada documento.

Así, la monografía publicada y distribuida en mayo, obra del **Grupo Ifedes**, fue la primera que se presentó dentro de la **Colección GESTIÓN**. La editada el pasado junio, obra del equipo profesional de **KPMG**, fue la primera que apareció integrada en la **Colección COYUNTURA**. Y esta que el lector tiene en sus manos es la primera que presentamos dentro de la **Colección LÍDERES**. Así pues, a partir de ahora, todos los originales que editemos y distribuyamos bajo la enseña **DOCUMENTOS E3**, estarán integrados en una de estas tres **Colecciones**.

Dentro de la **Colección GESTIÓN** encuadraremos los contenidos relativos a técnicas, procedimientos, ideas y reflexiones dirigidas a mejorar el ‘*management*’ de los equipos direc-

tivos de empresas e instituciones. La *Colección COYUNTURA* recogerá textos, datos, tablas y series estadísticas sobre la realidad económica, empresarial, financiera y/o sectorial, con atención preferente a nuestra Comunitat. De ambas Colecciones existen ya abundantes ejemplos –cerca de medio centenar en total– dentro de la serie histórica de publicaciones que, con este formato, ha venido realizando el **GRUPO E3** a lo largo de estos años.

Pero esta “*Historias del futuro*” es la primera monografía de la *Colección LÍDERES* y, precisamente por ello, es la primera en la que el proceso editorial incorpora un cambio significativo respecto a los anteriores volúmenes publicados.

En todas las monografías publicadas hasta la fecha, **GRUPO E3** asumía exclusivamente la función de editor y distribuidor del producto; no participábamos activamente en la elaboración de los contenidos. A lo sumo, proponíamos a los diferentes colaboradores temas sobre los que generar contenidos doctrinales.

Obviamente, los textos han sido conocidos y asumidos por el editor que, por ello, los ha distribuido junto con su revista **ECONOMÍA 3**, pero en la redacción de los contenidos su participación ha sido nula. Con la *Colección LÍDERES* esto cambia. El editor se implica en el proyecto desde el principio; desde la selección del líder al que se le invita a desvelar sus reflexiones sobre temas de calado, y en el alumbramiento de dichas reflexiones, mediante la técnica de la entrevista.

No estamos, pues, ante una colección de biografías al uso, aunque los datos biográficos más significativos del personaje van a recogerse en cada volumen. Tampoco los temas

objeto de reflexión y entrevista tienen que ser coincidentes, porque los nichos de experiencia y especialización de cada personaje pueden –o no– ser los mismos.

Y, desde luego, tampoco se pretende que el perfil profesional de los entrevistados sea siquiera similar: todos empresarios o financieros, todos artistas, todos catedráticos o profesionales liberales, etc.

Lo único que necesariamente pretendemos que tengan en común los ‘líderes’ que den cuerpo a esta colección son dos cosas: capacidad de aprendizaje y reflexión a partir de su experiencia vital; y generosidad para poner al servicio del resto de la comunidad ese aprendizaje y reflexión, con la valentía que en los tiempos que corren exige la sinceridad.

DESDE LUEGO, JUSTO NIETO

Una vez conocidas las ‘reglas de juego’ de la nueva *Colección*, tal vez la única cuestión que queda por aclarar es la que, les aseguro, más ha preocupado a **Justo Nieto** durante estas semanas de trabajo: “*Salvador, explica bien al porqué de mi elección para empezar la Colección LÍDERES. No quiero que se interprete como un afán de protagonismo que, como bien sabes, no tengo ni necesito*”.

La explicación, desde mi punto de vista, es fácil porque es obvia: tras más de treinta años de profesión periodística, pocas personas conozco que encajen mejor que **Justo** en el perfil buscado en la *Colección LÍDERES*. Su admirable y ejemplar trayectoria humana y profesional ha estado basada –así me lo parece a mí– en un constante proceso de aprendizaje y reflexión orientado a la acción y al cambio. Y ello, obviamente, desde una perspectiva innovadora, emprendedora y provocadora de posibilidades; sustentada por una portentosa

capacidad de asumir riesgos, de resistir a la adversidad y de encontrar el momento adecuado para vencerla.

“He ganado muchas batallas”, dice nuestro personaje, “únicamente resistiendo hasta el agotamiento del adversario. Otras muchas las he ganado con estrategia diametralmente opuesta, mareando al adversario, presentándole cada día un frente nuevo de asombro, que le impidiera o dificultara localizar nuestra posición y adivinar nuestros objetivos e intereses”. En este sentido, creo que es de justicia dejar constancia de lo que poca gente sabe o recuerda, lo cual es más grave.

Por ejemplo, que la **Universidad Politécnica de Valencia** es la única universidad pública del mundo que tiene una escuela de ingenieros adscrita dentro del recinto de una empresa, la factoría de **Ford** en Almussafes. O que es la única universidad española que tiene cuatro centros fuera de España: Uruguay (**Fundación Decosur**), en Colombia (**Corporación Coinnovar**), en Cuba (**Centro Zeta**) y en México (**VEN**), con los que se posibilitó que la **UPV**, en los últimos años de su mandato como rector, hiciera en Iberoamérica más labor que toda la Universidad española junta.

Pocos saben que **Justo Nieto** llegó al Rectorado de la **Politécnica** cuando esta firmaba un convenio de colaboración con empresas al mes, y lo dejó firmando dos convenios de colaboración con empresas a la hora.

En suma, que movilizó todo lo que la legalidad vigente permitía para innovar. Concretamente, en materia de emprendedurismo universitario, la **Universidad Politécnica de Valencia** fue pionera en España con la creación de **AVANT i+e**, asociación de empresas innovadoras creadas en la propia

Universidad; o con la puesta en marcha de la **Ciudad Politécnica de la Innovación (CPI)** con los fondos **FEDER** que se le asignaron a la **UPV**, en lugar de repartirlos entre los Centros y Departamentos, como era la práctica habitual. Hoy, la **CPI** es uno de los diez espacios de Investigación e Innovación más grandes de Europa.

Todas estas realidades figuran ya en la historia, en el ‘activo’ de la **Universidad Politécnica de Valencia**, pero todas tienen en común, además, haber ocurrido durante el período de mandato de **Justo Nieto** como rector de la misma.

Y poca gente sabe hoy, probablemente, que esto se hizo en un contexto adverso, con una **Universitat de València (UV)** hegemónica y una **Universidad Politécnica ‘pequeñita’** y sin espacio vital. Pero, pese a ello, **Nieto** se dio cuenta de la existencia de dos ámbitos de actuación que no interesaban demasiado al resto de la oferta universitaria: la sociedad real próxima y el mundo. Y ese fue su reto.

Al finalizar su primer período de mandato en el Rectorado, la **UPV** había pasado de “*desconocida*” a “*peligrosa y reconocida por su compromiso con los que están en el tajo*”, como él mismo dice con orgullo no disimulado.

Si a todo esto añadimos el hecho de que nos conocemos, respetamos y somos amigos desde la primera mitad de los 80, cuando él ocupaba la Dirección de la **Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales**, estaba ‘cantado’ que **Justo Nieto** tenía que ser uno de los personajes de la **Colectión LIDERES**. Porque, además, si todo lo anterior no fuera suficiente, **Nieto** no sabe o no quiere mentir; a lo sumo, guarda ‘atronadores’ silencios.

Si tienen el gusto de leer con atención las páginas que siguen, espero que, al final, coincidan conmigo en que no habría sido fácil encontrar muchos personajes que tengan la lucidez y el valor de abordar los temas que aquí se tratan –algunos nada fáciles en los tiempos que nos toca vivir–, pertrechados tan solo de su experiencia vital –que en su caso es muy rica–, capacidad de reflexión –que tratándose de **Nieto** no es poca cosa–, y un deseo ‘escandaloso’ por reivindicar la libertad y la felicidad para, al menos, la mayoría de la Humanidad.

Como editor de estas páginas, de justicia es expresar mi sincero agradecimiento, no solo a las personas que con sus aportaciones han contribuido a mejorar el contenido global del documento –el vicerrector **Francisco Mora** y los profesores **José Antonio Marina** y **Vicente Caballer**–, sino también al equipo de profesionales que, desde el trabajo callado y perseverante, han sido decisivos para que la monografía vea la luz.

Especial mención merecen al respecto **Yolanda Requena**, secretaria técnica de la **Fundación Globalidad y Microeconomía (FGyM)**; **Marta Martínez**, responsable de Producción del **GRUPO E3**, y **Gemma Jimeno**, responsable de Edición.

Espero y deseo que disfruten leyendo estas páginas tanto como yo lo he hecho escuchando a **Justo Nieto** y editando este volumen.

Salvador Martínez Agustí
Director de **ECONOMÍA 3**
Director General del **GRUPO E3**

REFLEXIONES DE UN VISIONARIO PREOCUPADO

Francisco José Mora Mas

Vicerrector de Coordinación y Planificación Económica de la **Universidad Politécnica de Valencia (UPV)**
Director de la **Ciudad Politécnica de la Innovación (CPI)**

La publicación –o conversación– que a continuación se presenta recoge las reflexiones directas y de rabiosa actualidad de un visionario preocupado por la sociedad en la que está inmerso. Hablando siempre en clave de futuro, poco interesado en el pasado (“*legitimado por las circunstancias que lo hicieron posible*”, como dice **Justo Nieto**) y con un claro mensaje de oportunidad.

Son varios los temas tratados: Formación y Universidad, Sociedad, Globalidad, Crisis, Innovación, Empresa y Emprendedurismo. Ámbitos todos en los que **Justo** se encuentra cómodo para opinar: no toca de oído. Sus respuestas son fruto de la interacción y de gestionar cada día la Innovación, de aplicar la destrucción creativa de **Schumpeter**.

Establece la conexión entre ideas que tienden centrífugamente a la dispersión, determinando espacios de encuentro con lo esencial y desestimando lo accesorio. Una síntesis de ideas para provocar en el lector la acción, efecto que nos viene muy bien para afrontar los retos de los próximos años.

Justo comienza con el reto de la Formación, ‘*el segundo reto*’, pidiendo una completa revisión del método y del espíritu de la formación dispensada. Denuncia que nadie enseña a nuestros alumnos, ni a nuestras élites, a basarse en los conocimientos acumulados para imaginar, para dedicarse a los nuevos desafíos y para inventar el futuro.

Este primer diálogo enlaza con la Universidad, exponiendo que esta ha de ser; fundamentalmente, anticipación acreditada y anticipación creíble. **Justo** juega duro aquí y plantea una nueva concepción de la Universidad.

El capítulo tres nos lleva a la Sociedad y sus Instituciones. El capítulo tiene miga, pues repasa un gran número de pilares de nuestra Sociedad y acaba en el individuo. Un mar de relaciones complejas y que valientemente expone en forma de desafíos.

“Justo Nieto establece la conexión entre ideas que tienden centrífugamente a la dispersión, determinando espacios de encuentro con lo esencial y desestimando lo accesorio. Una síntesis para provocar la acción”

Así como los individuos deben desafiar continuamente a la Sociedad para vivir tal y como se les ha prometido, de la misma forma, la Sociedad debe estimular continuamente a los individuos para que también cumplan sus promesas.

En el capítulo cuatro, **Justo** nos habla de la Globalidad a través de sus ingredientes, como si fuese un gran plato de cocina. La proporción de estos ingredientes cambia nuestra relación con el territorio, define los sitios donde se crea la riqueza, fija los criterios por los que elegimos esos lugares y la forma en que los vinculamos entre sí.

El capítulo cinco entra en un tema nada amable, la Crisis. Tomo las palabras de **Salvador Martínez** para introducir lo que nos espera en este capítulo: “*No ha dejado títere*

con cabeza". La opinión de **Justo** es contundente: **"Nuestra gran crisis es la de valores"**.

Es la crisis más crítica y que da origen a las demás. Las Instituciones, que en otras épocas dotaban de coherencia, visión y estabilidad a la Sociedad, se ven sacudidas y no están aportando lo esperado de ellas.

Del capítulo seis, la Innovación, me gustaría destacar la claridad con que expone un concepto que figura con más de 229.000.000 de documentos en el buscador **Google**. ¡Tremendo!

En este ámbito, la **Fundación Globalidad y Microeconomía**, creada y presidida por **Justo Nieto**, constituye un importante *'think-tank'*. Cuenta con una intensa actividad alrededor de conferencias, publicaciones, talleres y cursos orientados, especialmente, para los jóvenes. Miles de estudiantes han participado en alguna de sus actividades y/o tienen su publicación **"Y tú..., ¿innovas o abdicas?"**.

La conversación finaliza con el capítulo dedicado a las Empresas y Emprendedurismo, modelos de negocio y esperanza. ¡Qué importante es contar con una buena cultura emprendedora y empresarial! Como bien sabe **Justo**, los emprendedores son el huésped biológico de la innovación. Su energía y pasión son las claves para transgredir el riesgo y hacer nacer y crecer empresas y conseguir el sueño de generar riqueza y progreso.

Para esta tarea, nos recomienda la innovación en la construcción de los modelos de negocio y resalta la importancia de que las empresas se constituyan en *'clústeres'* local, regionales, nacionales e internacionales. La colaboración

entre empresas e instituciones ha de ser radical para tener éxito.

Me despido felicitando al autor por esta apasionante **"Historias del futuro"** que nos ha contado. Una historia de acción en la que **TODO**s debemos trabajar desde ya mismo.

UN EJEMPLO DE INTELIGENCIA PRÁCTICA

José Antonio Marina Torres

Catedrático de Filosofía

Doctor *Honoris Causa* por la

Universidad Politécnica de Valencia (UPV)

En una sociedad desanimada, incapaz de proponer modelos de acción, intoxicada por los prestigios fraudulentos inventados por los medios de comunicación, y que vuelve a creer en el destino, me parece una buena noticia el comienzo de esta **Colección**, que pretende aprovechar la experiencia vital de personas distinguidas.

Puede servirnos para recordar que una biografía es siempre la pugna entre un proyecto vital y unas circunstancias. Una tarea de inteligencia, tenacidad y valentía para conseguir que el proyecto se imponga a las coacciones de la situación.

Además, me parece perfecto que la inaugure **Justo Nieto**, no solo porque ha ocupado importantes cargos académicos y políticos, sino porque es un ejemplo de inteligencia práctica, que para mí es el supremo nivel de la inteligencia humana.

Ya sé que, por influjo de una brillante pero pesada herencia platónica, muchos consideran que el conocimiento y la ciencia, es la culminación de la inteligencia. No seré yo quien dude de su valor después de una vida entera dedicada a cultivarla. Pero creo que los problemas prácticos son más complejos y exigen por ello más recursos intelectuales, cordiales y personales, que los meramente teóricos.

Un problema teórico se resuelve cuando se conoce la

solución. En cambio, un problema práctico no se resuelve cuando se conoce la solución, sino cuando se pone en práctica, que es más complicado porque entran en juego los obstáculos de la realidad concreta, las emociones e intereses propios, las emociones e intereses ajenos, el cansancio, la posibilidad de fracasar, las rivalidades y el dramatismo.

En la copiosa obra de **Nieto** he visto siempre este afán por enfrentarse desde el conocimiento a los problemas reales. Por ejemplo, cuando habla de **“los frutos de los frutos del trabajo”**, que es una creación de segundo nivel. La invención de lo teórico, y el paso posterior de lo teórico a lo práctico.

“Para enfrentarse a sus retos, el ser humano tiene que gestionar bien sus conocimientos. A mí me gusta repetir su definición: Innovar es construir, con el conocimiento disponible, un camino inédito hacia una meta razonable”

Esto le lleva a valorar la empresa, que es en realidad una concentración de talento, como **“el único ámbito legítimo, legal y moderno que permite hoy día, a partir de la transformación de conocimiento, esfuerzo, ilusión, etc., generar valor y riqueza”**.

A partir de ese *‘impulso realizador’* hay que entender su idea de innovación, que **Nieto** ha expuesto en obras tan conocidas como **“Y tú..., ¿innovas o abdicas?”**. La innovación es la transformación inédita del conocimiento.

El ser humano es un ser de retos. Para enfrentarse a ellos

tiene que gestionar bien sus conocimientos. A mí me gusta repetir su definición: Innovar es construir, con el conocimiento disponible, un camino inédito hacia una meta razonable. Crear es hacer real lo conveniente.

La larga conversación en que consiste este libro es una animosa llamada a la acción. La misma que **Justo Nieto** expresó durante los años en que fue rector de la **Universidad Politécnica de Valencia** y que consiguió que esta alcanzara un nivel de excelencia. Un apoyo entusiasta a todas las iniciativas valiosas, la convicción de que la peor solución es la pasividad, la certeza de que podemos mejorar el futuro y de que esa es la responsabilidad social de la Universidad.

Pero, además, este libro es un perspicaz recorrido por el mundo actual. **Justo Nieto** tiene un discurso muy bien articulado acerca de los temas más acuciantes de una sociedad tan compleja como la nuestra: las Instituciones, la Formación, la Universidad, la Globalidad, la Crisis y sus soluciones: la Innovación y el Emprendedurismo.

Y habla de estos temas con sencillez, con profundidad, con sentido del humor y sin engolamiento. Hace siglos, en plena Ilustración, **Inmanuel Kant** escribió un opúsculo titulado *“Cómo orientarse en el pensamiento”*. Este libro de **Justo Nieto** podría titularse *“Cómo orientarse en la realidad actual”*.

Para mí ha sido un placer leerlo y una enorme satisfacción prologarlo.



A MODO DE INTRODUCCIÓN, PARA HACER BOCA

S.M. **¿Te parece adecuada la puesta en marcha de esta nueva Colección LÍDERES?**

J.N. Me parece una iniciativa brillante. En una reciente conferencia sobre Sociedades emprendedoras, se expusieron las exigencias que un territorio debería poseer a fin de crear y desarrollar un moderno 'ecosistema' de Innovación y emprendedurismo. Una de tales exigencias era la difusión de historias de éxito.

Es obvio que divulgar experiencias y vicisitudes de personajes conocidos, que se les ve por la calle y que han levantado y desarrollado proyectos con éxito y renombre, tiene ventajas, se mire por donde se mire.

La difusión debería hacerse tanto en 'horizontal' como en 'vertical'; es decir, tanto a los estudiantes de Bachillerato y universitarios, como a los empleados y empresarios;

tanto al comercio y autónomos, como a las familias y a la Sociedad en general.

La difusión tendría las ventajas de crear una cultura de posibilismo y de respeto al esfuerzo, al talento, al conocimiento y a la Innovación.

La Sociedad se familiarizaría con el riesgo asociado al éxito y con la comprensión del 'no-éxito', pues también hay fracasos y momentos difíciles en la vida de casi todas las personas, y especialmente en la de aquellos que creemos que siempre van de éxito en éxito. Se familiarizaría también la Sociedad con los ingredientes que intervienen en la generación de riqueza y con la búsqueda de oportunidades.

Es conocido desde siempre que el buen ejemplo de los mayores puede servir para abrir caminos, estimular volun-

tades y encauzar expectativas. Lo que es menos conocido es que a los mayores les debemos, en justa reciprocidad, reconocimiento a su esfuerzo. La **Colección** también hará, a su manera, dicho reconocimiento u homenaje. Me parece una iniciativa indiscutiblemente necesaria.

S.M. ¿Cómo te sienta ser el primer personaje entrevistado en la Colección?

J.N. Como diría Woody Allen, “*no me lo merezco, pero también soy calvo y tampoco me lo merezco*”. No entiendo muy bien las razones de ser elegido para abrir la colección, pero tampoco he querido nunca entender todo lo que me rodea o me afecta.

Lo que sí me pregunto es por qué he aceptado el reto de opinar sobre temas ‘calientes’, de algunos de los cuales soy solo un espectador a tiempo parcial.

“Se suele decir ‘perdono pero no olvido’; yo suelo decir ‘olvido pero no perdono’, salvo cuando de mí se trata, cuando yo mismo me ofendo, que entonces no me olvido ni me perdono fácilmente”

A mí me ha gustado siempre pasar desapercibido cuando ha sido posible, cosa que no siempre he podido conseguir; todo hay que decirlo.

Y, sobre todo, escuchar más que hablar; porque se aprende más y nos equivocamos menos; y porque, desde que recuerdo, no me ha gustado que la palabra, que es el vehículo más potente y bello de relación entre los seres humanos, se use, bien cuando no hay nada que decir; o bien en plan ‘cutre’; por ejemplo, un diálogo con cuatro frases del tipo “**jo tío**”, que más bien son propias de un expendedor de palabras ‘*todo a cien*’.

Y más ahora, cuando estoy cerca de conseguir esa tranquilidad de conciencia de alterar lo menos posible la tranquilidad de conciencia de los demás.

Por tanto, no tengo respuesta que me convenza para tu pregunta, pero no me preocupa. Me basta que consideres que este volcado de experiencias es merecedor de ser contado.

S.M. Creo que tu aportación, cimentada en tu experiencia vital y en los conocimientos aprendidos, puede ayudarnos a comprender un poco mejor el presente e intuir el futuro.

J.N. Es posible, siempre me ha interesado el futuro. Ahora que no mando, que obedezco lo justo, que lo que recibo es coherente con lo que creo merecer y que mucho de lo que veo de la Sociedad próxima y remota me gusta poco, sigue importándome esencialmente el futuro.

Tanto, que me gustaría vivir –en aceptables condiciones físicas y mentales– un billón de años por lo menos, para poder ver y disfrutar de la evolución de la Naturaleza, incluida la Sociedad.

Ya sé que esta es una postura egoísta, pues sería ocupar un hueco permanente en el planeta, pero si pudiera ser me encantaría.

El pasado no se puede cambiar y siempre está legitimado, nos guste o no, pues tuvo circunstancias que lo hicieron posible. Insisto, nos guste o no. Además, hay tantas opiniones sobre el pasado, que a veces tengo dudas sobre con qué pasado quedarme. Cuando uno mira el pasado, crea un pasado. Se podría decir que hay tantos pasados como miradas.

Del pasado me suelo quedar con los recuerdos buenos y tengo poco interés por los recuerdos malos y menos interés aún en sacarlos a colación cada poco. Se suele de-

cir: **“perdono pero no olvido”**; yo, en cambio, digo: **“olvido pero no perdono”**, salvo cuando de mí se trata –cuando yo mismo me ofendo–, que entonces no me olvido ni me perdono fácilmente.

Creo que me suelo quedar con los recuerdos buenos por comodidad y porque me entristecen muchas dimensiones de lo humano. O quizás, porque es la filosofía adecuada para una mejor supervivencia.

A partir de ahora mismo vamos a estar en el futuro todo el tiempo posible, nos guste o no, sufriendo, disfrutando, viendo, sintiendo y relacionándonos con lo que está por venir, incluso cambiándolo en parte, porque otra parte del futuro nos vendrá dada, querámoslo o no y no me refiero solo a lo que es obvio. Se podría decir que el futuro es, en gran parte, *‘hereditario’*.

S.M. **¿Algo más que añadir o aconsejar a los lectores antes de empezar la lectura de los capítulos que siguen?**

J.N. Sí. No aconsejo a nadie tomar al pie de la letra todo lo que yo diga, pues no solo no pretendo tener razón –me puedo y hasta debo contradecirme, como indicaba **Unamuno**–, sino que soy muy consciente de mi escaso conocimiento en relación con gentes que conozco y a las que realmente admiro.

Si se me permite la ironía diré que **“no solo sé que no sé nada, sino que sé cuándo le pasa lo mismo a los demás”**.

Lo que nos hace diferentes a los seres humanos unos de otros es que parece que cada uno de nosotros tiene la necesidad imperiosa e inexplicable de cometer sus propios errores; errores de los cuales, la mayoría de las veces, no aprendemos nada para no volver a cometerlos.

Esta forma de ser del ser humano, de tropezar en la misma piedra... y en casi todas las piedras que encuentra en su camino, tiene una gran estética, por la asunción in-

consciente del riesgo que conlleva, y podría resultar épico si no fuese porque hay *‘tropezones’* abominables del ser humano, solo y/o en pandilla.

En realidad, esto del *‘tropezar’* es consecuencia, no origen, de una capacidad innata del ser humano de digerir el asombro; es decir, de asumir todo lo que es nuevo como algo normal.

Por todo ello, entiendo que el objetivo de estas páginas no es nutrir un *‘librito’* de consejos o enseñanzas para nadie, y mucho menos una biografía o una historia de éxito. No tendría sentido.

Primero, porque si diera, por ejemplo, cien consejos y hubiera quien los siguiera al pie de la letra, le estaría coartando y cortando su libertad; segundo, porque, como hemos dicho, sería inútil, porque el ser humano ha nacido para equivocarse; y tercero, porque no hacen falta mucho más de media docena de consejos para ir por la vida.

Los buenos consejos los saben dar ciertas personas, aunque habitualmente se encuentran en el ejemplo de los demás, en el funcionamiento de la familia, de las instituciones, etc., o como alguien diría, **“los consejos son del aire”**.

Yo suelo dar a los jóvenes, cuando procede, tres consejos en los que creo mucho.

El primero: **“Sé trabajador, no seas perezoso, porque los pobres debemos diseñarnos nuestros propios milagros”**.

El segundo: **“Sé humilde, no seas soberbio, porque la humildad es una buena compañera de la ambición”**, o dicho de otro modo, **“no pretendas ser Dios, confórmate con vivir como Dios”**.

Y el tercero: **“Sé honrado, si es posible, biológicamente honrado. Hay muchas y buenas razones para serlo, pero una importante es por comodidad, por egoísmo y por tranquilidad”**.

S.M. Dado que las páginas que siguen no son una colección de consejos ni una biografía o *'historia de éxito'*, ¿cómo las podemos definir?

J.N. A lo sumo, un conjunto incompleto de miradas no habituales, de algunos pasados no habituales, vividos por alguien normal y contados para gente normal, como si se tratase de lo que en el fondo pretende ser: una conversación normal entre dos amigos que se conocen desde hace años.



LA FORMACIÓN, EL SEGUNDO RETO

S.M. ¿Por qué llamas a la Formación “el segundo reto”?

J.N. Es como una escala de estética, algo así como la medida de la belleza de los valores. Para mí, crear hombres y mujeres es lo más importante que en esta vida se puede hacer. Por ello, es el primer reto estético, pues a mi juicio es lo que más grandeza posee. Uno se sobrecoge cuando intuye la magnitud de la creación-evolución; en particular la del ser humano y, en especial, el papel que ha de jugar en este proceso la madre, la familia y la Sociedad.

Esto es lo que hace, en mi opinión, que la vida de un niño valga más que “*El Quijote*” y todas las Sinfonías juntas. Como un montón de veces más.

El segundo reto estético es, después de crear hombres y mujeres, formar a hombres y mujeres. Y es importante porque, en general, gracias a la Formación uno puede ‘ar-

mar’ un proyecto de vida personal y colectiva con dignidad.

Gracias a la Formación uno puede integrarse en la Sociedad, entender la Sociedad y mejorar la Sociedad, y así, gracias a los frutos de los frutos del trabajo, que a su vez son frutos de la Formación, hacer que la Sociedad funcione en paz y libertad, cosa esta, por lo demás, más difícil de lograr de lo que la gente se cree.

S.M. ¿Qué quieres decir con esa expresión de “los frutos de los frutos del trabajo”?

J.N. En mi opinión, no dignifica el trabajo. No dignifica el esfuerzo por el esfuerzo o, como diríamos coloquialmente, ‘*el sudar por el sudar*’.

No dignifican tampoco los frutos del trabajo porque, en mi opinión y, en general, no dignifica el hacer tornillos por

hacer tornillos, el apretar diez mil tuercas al día o diseñar un automóvil.

Dignifican los frutos de los frutos del trabajo; es decir, lo que uno, en paz y libertad, decide hacer con los beneficios y salarios que obtiene, ya sea como empresario o como empleado. Esto es lo que, en mi opinión, le da dignidad al trabajo: las opciones que, gracias a él, uno puede tomar para recorrer la vida, pues con los beneficios o el salario, lo que llamo “*los frutos de los frutos del trabajo*”, uno puede, entre muchas otras opciones, decidir ir al cine, a un restaurante, tomar un curso de Formación o pagar la Universidad de sus hijos.

Insisto con lo de “*en mi opinión y en general*”, porque pretendo que no se me interprete dogmáticamente, pues soy el primero que reconoce la satisfacción asociada a detectar y sentir el esfuerzo como una respuesta del organismo a solicitudes externas sensatas y realizadas voluntariamente, en paz y libertad.

“La empresa es como una máquina en la que, por una parte, entra conocimiento, ilusión, esfuerzo, ambición, tecnología, etc. y, por otra, sale valor y riqueza, que son ‘monedas de cambio’ y comparación”

Y también la satisfacción de lograr frutos del trabajo: por ejemplo, una herramienta, una medicina, un bien cultural o un alimento, que facilitarán o alargarán la vida de los demás.

En otras palabras, no seré yo quien niegue que, en muchos casos, el trabajo y los frutos del trabajo tienen su razón objetiva. E incluso ellos mismos pueden ser “*los frutos de los frutos*” o, lo que sería equivalente, que el fin se reduce a los medios.

S.M. Has definido la Formación como el ‘segundo reto’

de tu escala de valores ¿Tiene esa escala más ‘retos’?

J.N. Sí, voy a contar dos más. El tercer reto estético, después de crear hombres y mujeres, y de formar a hombres y mujeres, es el de disfrutar como hombres y mujeres. Como hombres y mujeres, no entre hombre y mujeres, cosa esta que no me parece mal, incluso me parece muy bien, pero no me refiero a ella.

En este caso, me refiero a que el tercer reto estético es disfrutar de ese precipitado cordial, amable y casi sagrado, de la experiencia de nuestros antepasados, que ha ido integrando y depurando, a lo largo de los siglos, ciencia, tecnología, arte, esfuerzo, lágrimas, vivencias, buen sentido en suma, para hacernos llegar a nosotros tantas cosas buenas que la vida ofrece.

Desde un buen vino, un par de zapatos, un libro, una paella, la palabra de un ser sensible, de un ser honrado o de un anciano, una bicicleta, una película de **Berlanga**, una ética como la del **Cardenal Tarancón**, una sabiduría como la de **Agustín Andreu** o el **Dr. Cavadas**, un dominio del pentagrama como el de doña **Concha Piquer** o el maestro **Rodrigo**...

Y cuando uno disfruta, por ejemplo, de una copa de cava de Utiel-Requena, que es de los mejores del mundo, disfruta doblemente. Primero, porque está deliciosa, y segundo, porque está saboreando una copa de cultura, que resume, rezuma y rebosa todo lo que he dicho de cómo a nosotros nos ha llegado y llenado esa copa de gloria y del saber apreciarla. Y se debería decir, después de saborearla, “*¡yo no me merezco menos!*”.

Lo mismo podría decirse de una naranja valenciana y de muchas cosas más. Se podría decir que, con el tercer reto estético, disfrutan todos los sentidos y muchos de los sentimientos. Me atrevería a decir que esta estética del tercer reto incorpora una cierta erótica.

S.M. ¿Cuál es el cuarto reto?

J.N. Yo llamo cuarto reto estético a la generación de riqueza mediante la creación de empresas o a través de la empresa, pues la empresa es el elemento de generación de riqueza más legitimado que existe en el libre mercado, que es una de las instituciones pilares de toda Sociedad moderna y democrática.

Y es importante el reto pues, gracias a él, gracias a la generación de riqueza, que tiene su origen en la creación de empresas, los seres humanos pueden, como hemos dicho, aspirar a una Sociedad y un futuro más brillante.

La empresa es como una máquina en la que, por una parte entra conocimiento, ilusión, esfuerzo, ambición, tecnología, etc. y, por otra, sale valor y riqueza, que son '*monedas de cambio*' y de comparación con otros valores procedentes de otros conocimientos, esfuerzos, etc., que hacen otras máquinas-empresas.

Es decir, las empresas son, probablemente, los únicos ámbitos legítimos, legales y modernos que permiten, hoy en día, a partir de la transformación de conocimiento, esfuerzo, ilusión, etc., generar valor y riqueza como elementos universales, homologados y civilizados, de diálogo, comparación y emulación de personas, colectivos, sociedades y países. Siendo a mi juicio fundamental, realizar el diálogo entre la oferta y la demanda en el libre mercado. Aunque no se diga explícitamente, suponemos un diálogo libre de perversiones, como proteccionismo, '*dumping*', etc.

Otros retos estéticos serían las manifestaciones de la inconsciencia del ser humano. Por ejemplo, su gran capacidad para digerir el asombro, incesantemente, incansablemente, o para arriesgar y convivir con el riesgo, tropezando con frecuencia en la misma piedra y en todas las piedras.

Otro reto estético sería la explosión de soluciones para materializar la necesidad innata del ser humano de tener po-

der sobre los demás y propiedad sobre las cosas, llenando como si de un gas se tratara, todo lo que está a su alcance.

S.M. Profundicemos sobre el concepto de Formación. ¿Formación, para qué?

J.N. ¿Para qué? Yo creo que para tres fines. El primer fin es que la persona pueda tener una habilidad demandada directa o indirectamente por la Sociedad; habilidad que permita la integración de dicha persona en tal Sociedad.

A este reto le llamaríamos la culminación de la primera fase de la Formación, fase que debiera preparar a la persona, de una forma lógica y natural, para ejercer una profesión y ocupar un espacio en dicha Sociedad, bien porque exista un hueco específico en la misma, bien porque exista la posibilidad de abrirlo.

A veces, parece que esto no importa, que es secundario o que es consecuencia de otros objetivos. Mi actitud siempre ha estado a favor de la Formación para la inserción con dignidad en la Sociedad, y siempre he estado a favor del argumento de que, si no se desea eso, que se nos diga y que lo firmen.

Si lo que se desea es producir, por ejemplo, un titulado universitario con Formación ajena a la demanda, que se diga, que lo firme el alumno y el ministro responsable correspondiente, y así evitaremos problemas de conciencia de algunos y futuras reclamaciones de otros. Y si lo que se desea es Formación para la inserción en la Sociedad, que se actúe coherentemente para tal finalidad.

El segundo fin es el de Formación para entender en qué mundo se está. Hoy no es raro encontrar docentes que explican, por ejemplo, que un buen modelo económico es el cubano, o que dan Formación como si los egresados universitarios fuesen a trabajar mayoritariamente en ONG.

Hoy, nuestros alumnos no suelen salir de las aulas conociendo las circunstancias y relaciones sociales, políticas y económicas; en suma, las ‘reglas de juego’ del mundo en el que viven. Y lo que es peor, no saben que ellos han de tener que usar y competir en ese mundo como quien se lava la cara. El joven egresado de hoy ha de conocer lo que se llama Globalidad.

Y el tercer fin o exigencia de la Formación es que sea capaz de crear en el joven la convicción de que el estudio es parte permanente de su vida, pues tendrá que formarse y reciclarse muchas veces a lo largo de la misma.

“Resulta obvio que lo que hoy hacemos –ofrecerle a un joven cuando se matricula por primera vez en una carrera un Plan de Estudios lleno a rebosar de materias a cinco años vista– no parece sensato”

S.M. No parece que sean fines imposibles de conseguir. Me parecen bastante lógicos los tres.

J.N. En efecto, no es mucho lo que se exige a la Formación. Sobre todo, teniendo en cuenta que, desde los tres años más o menos, comienza con el parvulario el proceso de Formación, cuya primera fase dura más de veinte años, consumiendo una ingente cantidad de recursos. Y la verdad es que, a la vista de los resultados obtenidos, no podemos estar precisamente satisfechos.

Hoy el porcentaje de los jóvenes en paro y/o en precariedad laboral, sean o no egresados universitarios, es de tal magnitud, que más que una pandemia es un delito social, pues se puede hablar de generación perdida. Esto es intolerable.

Estamos hablando de porcentajes de paro del 30%, 40% o 50%. Uno de cada dos jóvenes, con datos de hoy, no se estrenará ni entrenará en el trabajo.

Es horrible, y lo más horrible es que no ocurra nada, empezando por la propia Universidad, pues una lectura lógica de lo que pasa sería que la Universidad está formando a personas con contenidos que la Sociedad no demanda.

S.M. ¿Qué Formación debería ofrecer el sistema educativo a los jóvenes para intentar corregir el problema?

J.N. ¿Qué Formación se debería programar? Evidentemente, otro concepto y otros métodos mejores, porque los que hay no valen y no funcionan. Un concepto y método realmente adecuados a los fines.

Es tan grande y grave la incoherencia y disfunción en materia de Formación del egresado, entre lo que la Universidad produce y lo que la Sociedad demanda –disfunción expresada en términos de paro y de precariedad laboral–, que la Universidad debería estar continuamente innovando la mejor solución al problema de la inserción laboral del egresado y su Formación pertinente.

Le voy a exponer un modelo de Formación, que hoy no se imparte en ningún sitio y que, seguramente, no sería peor al actual. Incluso puede que fuese mejor: Un modelo que llamaré, coloquialmente, de los ‘tres tercios’, que no han de ser necesariamente iguales ni consecutivos en el tiempo.

Un modelo en donde, en el primer tercio, se desarrollarían cuatro materias básicas: el conocimiento de lo sensible (FÍSICA); la herramienta de gestionar y establecer modelos de lo sensible (MATEMÁTICAS); los sistemas de conocimiento y humanismo que han sido en el mundo (FILOSOFÍA); y las características e ingredientes de la Globalidad: el nuevo multipolo, el nuevo orden multipolar o la nueva normalidad, que todos estos nombres tiene.

El segundo tercio contendría una Formación básica, ideológica, conceptual; en suma, fenomenológica, para que, junto con el primer tercio, resistieran el paso del tiempo. Este

segundo tercio ofrecería una Formación por rama; es la que distinguiría a un economista de un ingeniero de caminos pongamos por caso, porque en el primer tercio la Formación sería prácticamente la misma. En este segundo tercio, al decir Formación ‘básica’ o ‘conceptual’ me refiero a una Formación desprovista de casuísticas innecesarias.

El tercer tercio sería una Formación de oportunidad. Yo la llamaría de oportunismos, pues esta parte de lo que podríamos llamar ‘nuevo Plan de Estudios’ debería estar en blanco cuando el alumno inicia sus estudios, y se llenaría de contenidos cuando el alumno empieza el último tercio, configurando sus contenidos con aquello que en ese momento se vislumbra más oportuno para el éxito del posgraduado en la Sociedad, pues de esto es de lo que se trata. Lo más oportuno según las circunstancias socioeconómicas, motivación y oportunidades del propio alumno.

Lo que resulta obvio es que lo que hoy hacemos —ofrecerle a un joven cuando se matricula por primera vez en una carrera un Plan de Estudios lleno, más bien relleno hasta rebosar, de materias a cinco años vista—, no parece sensato, dado que no somos capaces de intuir a cinco o más años lo que demandará la Sociedad como oportunidad.

¡Qué digo, cinco años! Existen muchas carreras que, ‘de facto’, duran siete o más años de media en ser cursadas y, además, no hay que olvidar que un Plan de Estudios tiene, suele tener, a su vez, muchos años encima, lo que incrementa exponencialmente el riesgo de contener materias obsoletas.

S.M. **¿Algo se hará bien actualmente en materia formativa en la Universidad?**

J.N. La Universidad es un reflejo de la Sociedad, porque la forman hombres y mujeres de la Sociedad. Podrías haberme hecho esta pregunta en relación con cualquier otra

institución social. Podrías haber dicho **“¿algo funcionará bien en la Justicia, en la Familia, en la Empresa...?”**.

Y la respuesta es evidente: ¡claro que sí, faltaría más! (o **“sobraría menos”**, como dicen en México), pero estarás de acuerdo conmigo en que la Sociedad tiene problemas y déficits serios, y que puede y debe mejorarlos sencillamente porque toda situación es mejorable y la situación actual, no solo no es buena, sino que es horrible para muchas personas.

Otras, las menos, lo pasan bien o muy bien, y otras muchas no se enteran demasiado de lo que pasa.

También sé que lo que se hace mal no suele ser por gusto y que hay que ser humilde con los veredictos, pues la soberbia es la peor consejera. Pero quiero dedicarle a esta pregunta una reflexión porque es este, el miedo a la realidad y a los diagnósticos que emanan del conocimiento, uno de los pecados capitales de la Sociedad española.

Somos una Sociedad que nos ponemos histéricos cuando la verdad no es agradable, por eso huimos de enfrentarnos a lo que no nos gusta o no comprendemos, siendo muy caritativos con nuestros diagnósticos y nuestros comportamientos en tales casos. El problema, a mi juicio, no es tanto si lo hemos hecho bien o mal, sino cómo lo vamos a hacer a partir de ahora.

¡Claro que hemos hecho muchas cosas bien! Mucha gente y en muchos sitios ha sabido y sabe hacer las cosas bien y habría que reconocer el mérito de muchos héroes anónimos que han sacado las situaciones adelante y que han resuelto ‘la papeleta’.

S.M. **Hablemos pues de los errores, de lo que es mejorable.**

J.N. Del pasado podemos y debemos sacar algunas enseñanzas, sobre todo de los errores ‘de manual’, ya que se han cometido, en la Universidad y en nombre de la

sacrosanta libertad de Cátedra, autoridad académica y/o autonomía universitaria, muchos errores elementales, que son aquellos que están descritos, repetitivos y que no debieran haber ocurrido.

La siguiente es una lista de siete errores ‘de manual’ –hay muchos más– que se cometen en el mundo de la Formación desde hace mucho tiempo y con los que convivimos –con ellos y sus consecuencias– sin decir, que podríamos decirlo, “¡basta ya!”.

S.M. ¿Cuál es el primero?

J.N. El primero es una Formación previa a la Universidad muy deficiente, bastante inculta y carente de valores. Esta es una realidad aterradora. El alumno llega a la Universidad sin ser consciente de su responsabilidad y privilegio en relación con la Sociedad. El alumno, o futuro alumno, debiera saber que está en una Sociedad a la que, afortunadamente, ha de devolver; más bien pronto que tarde, la inversión que la Sociedad ha realizado en él.

Y esa devolución ha de hacerla con dos tipos de aportaciones. Una, ser capaz de insertarse en la Sociedad gracias a la Formación recibida y hacerlo de modo que se note; es decir, que en el punto de inserción del graduado, este sea capaz de generar valor y dignidad.

“Los planes de estudio nacen como un equilibrio de poderes departamentales en una escuela o facultad, en vez de nacer como consecuencia de la finalidad de éxito profesional del futuro egresado”

Y la segunda aportación es que se sienta feliz como ciudadano que colabora para que la Sociedad funcione, participando en el buen funcionamiento de esta. En otras pala-

bras, que llegue a ser un buen profesional, con autoestima, con un trabajo digno, viviendo en paz, libertad, armonía y alegría con los demás.

Y para esto, es muy importante la Formación que se recibe: no son inocentes los contenidos, ni los portadores de los contenidos, ni lo que realmente está pasando en la propia Sociedad.

S.M. ¿Pretendes obligar a la gente a ser feliz y solidaria?

J.N. ¡Ojalá fuera así de fácil! No lo pretendo, pero difícilmente puede uno integrarse y participar en la Sociedad y su progreso si no se está enamorado, comprometido y satisfecho con ella y sus circunstancias.

S.M. ¿El segundo error?

J.N. El segundo se refiere a los Planes de Estudio, que nacen como un equilibrio de poderes departamentales en una escuela o facultad, en vez de nacer como consecuencia de la finalidad de éxito profesional del futuro egresado; lo que hemos llamado inserción con dignidad en la Sociedad.

Ni los Planes de Estudio, ni los contenidos de las asignaturas, ni la contratación de profesores, ni la configuración de los laboratorios y medios instrumentales, se hacen como consecuencia de que el objetivo a cumplir sea el éxito futuro del egresado.

A impartir la Formación se le denomina ‘carga docente’ y no computa meritoria ni significativamente en el profesorado, a diferencia de la actividad investigadora, que sí lo hace. Curiosamente, esta actividad última sí que computa como mérito por el solo hecho de hacer ciencia, sin comprobar o aplicar su posible bondad o utilidad.

No quiero decir que haya ciencia buena y ciencia mala, quiero decir que hay ciencia ‘con’ y ciencia ‘sin’ finalidad. Y

hacer ciencia por la ciencia, lo que se llama **“para mayor gloria del autor”**, es suficiente para ser premiado o reconocido. La ciencia sin finalidad normalmente no conduce a finalidad con ciencia.

S.M. Has anunciado siete errores ‘de manual’. ¿Cuál es el siguiente?

J.N. El tercero se refiere al absentismo en clase y al extremo opuesto, el porcentaje de reprobados en la Universidad, que supera más del 50% en muchas carreras y cursos y no pasa nada.

El cuarto error hace referencia a la idea clásica de que para enseñar hay que investigar: **“Porque se investiga se enseña”**, hemos dicho alguna vez y aún se dice. Yo creo que no es verdad. Creo que para enseñar hay que estar en alguna vanguardia de lo que está pasando. También en la ciencia, pero no únicamente. Para enseñar hay que estar en la vida.

El quinto error se refiere a la Formación ‘*enciclopedista*’. El alumno actual rechaza esta Formación por algo que el profesor no suele tener en cuenta: el alumno actual tiene la memoria llena, carece de memoria disponible o útil, porque la tiene llena de ‘*tentaciones*’ prioritarias.

En esto hay una diferencia con los de mi generación, puesto que nuestra memoria admitía contenidos para almacenar, admitíamos nuevas ‘*tentaciones*’. Hay que ‘*borrar*’ memoria del alumno que llega o ‘*abrirle*’ más memoria. Y no solo en este tema de la Formación.

La vida se parece mucho a un barco que va por un río y que, si no se suelta lastre, a medida que el barco ‘*carga*’ oportunidades, se hunde. Hoy el alumno rechaza el ‘*enciclopedismo*’ y la solución que se aplica es dar menos de lo mismo, cuando la solución sería dar más ideología; es decir, más Formación en ideas, más Formación básica, que resista el paso del tiempo.

El proceso de Formación actual casi se reduce a dos actores, profesor y alumno. Un profesor empeñado en que el alumno aprenda lo que el profesor cree que le conviene y un alumno que quiere aprender únicamente lo que le gusta.

El alumno es un digno exponente de la tesis de **Ortega y Gasset** cuando dice que el ser humano no tiene ningún interés en estar en este mundo; en lo que tiene interés es en estar bien. Dicho en otras palabras y si se me permite la irreverencia –solo con el ánimo de provocar alguna sonrisa–, diría que el ser humano no tiene ningún interés en ser **Dios**, en lo que tiene interés es en ‘*vivir como Dios*’.

S.M. Faltan aún dos errores en la lista.

J.N. El sexto error es que no hemos innovado ni en el concepto, ni en el método, ni en el tiempo. Innovar no es solo cambiar; ni siquiera es cambiar a mejor; ni es hacer algo creativo u original.

Innovar es construir un camino inédito hacia una meta razonable. Para Innovar hay que llegar a la meta y ver el resultado. La meta es la función-objetivo; en el caso que nos ocupa, la inserción con éxito en la Sociedad. No se innova en la Universidad con este objetivo como meta.

Cuando un profesor se encuentra frente a un alumno para sacar de este lo que él ya lleva dentro, –pues eso es lo que **Sócrates** pensaba de la Formación: **“solo se aprende aquello que ya se sabe previamente”**– dicho profesor debería decir: **“¡Este es mi momento!”**, pues él debe pretender ser el ‘*catalizador*’ de que la revelación ocurra allí, frente a él y como consecuencia de él.

Y el alumno ha de decir también: **“¡Este es mi momento!”**, por creer que está en el mejor camino para ‘*armar*’ un proyecto de vida personal y colectiva con dignidad. Y la Sociedad, asimismo, ha de pensar: **“¡Este es mi momento!”**,

pues está garantizando el futuro del bienestar de dicha Sociedad en paz y libertad.

Y el séptimo error *'de manual'* es el más grave, porque el verdadero problema no es que haya problemas, sino que estos, pese a su obviedad, parecen no importarles a nadie.

S.M. **¿Cómo podemos sintetizar toda esta reflexión?**

J.N. El proceso de Formación tiene dos déficits clamorosos. El primero, saber qué hay que hacer para tener un alumno, un profesor y una Sociedad motivados, tanto en el proceso de Formación y en sus objetivos, como en la mejora de estos. El segundo, saber qué hacer para producir el triunfo del egresado, lo que hemos llamado inserción con dignidad en la Sociedad.

Con respecto al primer déficit, hay que encontrar la motivación en el proceso, porque si existe motivación, el diálogo profesor-alumno adquiere toda su grandeza. Encontrar la motivación quizás desde la Innovación, porque la Innovación maneja caminos inéditos de sabiduría y retos de éxito.

“La Formación será cada vez más *'de por vida'*. Por eso la adicción al conocimiento, por necesidad ineludible del desarrollo profesional, será una exigencia de la Sociedad”

Hemos de encontrar la motivación. Para ello sería fundamental obtener, porque no está hecho, lo que en Innovación se llama un *'modelo de negocio'* de cuatro elementos clave, que en este caso serían:

- > Conocer bien a nosotros (las Universidades, los profesores, los gestores y los docentes) y nuestras capacidades (lo que sabemos, hacemos, queremos...).
- > Conocer bien al alumno de hoy (quién es, qué quiere...).

> Conocer bien el punto de partida (el presente y sus circunstancias).

> Descubrir/describir bien la meta a la que se quiere llegar (el futuro y sus consecuencias).

Y, en relación con el segundo déficit, hemos de producir el triunfo del egresado. Este es un tema que, como he dicho, no se tiene en cuenta y es muy grave.

Pero lo más grave es que hemos de estar advertidos para exigencias curriculares más drásticas y efectivas que reclama la Sociedad y a las que la Universidad ha de dar respuesta. Exigencias sobre lo que se llama la nueva normalidad, la Globalidad, el desarrollo sostenible, el *'clúster'* local, oportunidades y modelos de negocio..., todo esto ha de incorporarse en los currículos formativos.

S.M. **No hemos hablado nada hasta el momento de la Formación del posgraduado.**

J.N. Este es otro concepto que ha de cambiar profundamente: la Formación de posgrado, Formación continua o Formación permanente, que con todos estos nombres, como con otros, se la conoce. Ha de cambiar porque alrededor de este tema ha habido, y aún hay, mucha obscuridad y confusión.

Me refiero a las ingentes sumas de recursos con los que se subvenciona a organizaciones sindicadas y no sindicadas para dar Formación analfabetizada, esterilizada y politizada.

Me refiero también, en el otro extremo, a Formación presuntamente de élite para cursar un máster de dos años adicionales a una carrera que, como decíamos, culmina después de veinte o más años de Formación. Másteres que, realmente, son, en muchos casos, un ámbito de elitismo y relación.

Pero me refiero, sobre todo, a que la Formación será cada vez más *'de por vida'*. Por eso, la adicción al conocimiento, por necesidad ineludible del desarrollo profesional,

será una exigencia de la Sociedad. Y esto hará que, primero, las carreras sean cada vez menos ‘*enciclopedistas*’ y más ideológicas y básicas: en consecuencia, más descansadas, humanas y amenas.

Y, segundo, la Universidad (o el centro de Formación que corresponda) deberá ofrecer currículos de por vida.

Algo así como Formación con ‘*cupones*’, de manera que, después de acabar los estudios, quizás cada dos años, el egresado debiera tomar, obligatoriamente, una Formación puntual de, digamos, un par de seminarios de duración. Y tener derecho a ir consumiendo ‘*cupones formativos*’ a lo largo de su vida profesional.

Algo parecido a lo que dicen que pasa en algunos países como Suiza e Israel, en donde el servicio militar obliga periódicamente a un proceso de entrenamiento.

En todo caso, esa concepción ‘*enciclopedista*’ de la Formación universitaria, tanto en grado como en posgrado, debiera cambiarse. El esquema sería pasar a carreras con una Formación periódica de oportunidad. Esto nos obligaría a sentirnos alumnos eternamente, lo cual, psicológicamente es bueno y a la Universidad le obligaría a reciclarse continuamente, lo que tampoco es malo.

La principal razón que apoya lo que digo es que la mayor parte de las personas trabaja en temáticas ajenas a lo que estudió en la carrera. Si eso es así, aunque solo fuese en parte, sería motivación suficiente para que la Universidad reconsiderara lo que enseña y lo que debiera enseñar.

S.M. ¿Esto que acabas de apuntar guarda relación, aunque sea tangencial, con el llamado ‘*modelo Bolonia*’?

J.N. Lo que está ocurriendo con el llamado ‘*modelo Bolonia*’ es, en mi opinión, otro despropósito. El ‘*modelo Bolonia*’ no es, ni más ni menos, que una gigantesca coartada para una gran oportunidad de mejorar lo que hacemos. Lo sé muy bien.

Los gobiernos de la **Unión Europea** les hicieron a las Universidades europeas unas respetuosas recomendaciones, aunque podrían haber aprobado una directriz de obligado cumplimiento. Más o menos les dijeron: “***Miren, señores rectores, lo que pasa no nos gusta. Los egresados de las Universidades salen desmotivados, poco innovadores, muy mayores y Europa pierde competitividad... Hagan algo***”. Podrían haber obligado o impuesto alguna directriz, pero no fue así. De modo respetuoso instaron a hacerlo mejor; a reflexionar sobre lo que se hace y a hacerlo mejor corrigiendo lo que fuera pertinente.

Pidieron, eso sí, que el egresado se formase para moverse por Europa y por el mundo como lo más natural. Es decir, una Formación con MOVILIDAD ‘*de facto*’ y de disposición. Pidieron, además, que el alumno fuera formado con alguna habilidad que fuera demandada por la Sociedad; o sea, EMPLEABILIDAD, pues la **Unión Europea** es consciente de lo que representa un egresado en paro por estar mal formado o desinformado. Es, puede ser a poco que no hagamos, un ser humano perdido o una generación perdida. Y, finalmente, pidieron que la Formación fuera coherente con la calidad de la Sociedad en la que iban a integrarse. Es decir, Formación para la CALIDAD.

Aquí las Universidades se confundieron. Creyeron que se les sugería formar a un alumno con calidad. ¡Faltaría más que el alumno no se formase con la calidad necesaria y no con calidad en abstracto, que es otro error común! Pero no; se referían, repito, a que el alumno fuera formado para insertarse en una Sociedad de calidad, con todo lo que eso llevaba consigo. Por tanto, las palabras clave de Bolonia fueron MOVILIDAD, EMPLEABILIDAD y CALIDAD. Nada más... y nada menos.

S.M. Las prioridades que establece el llamado ‘*modelo Bolonia*’ son de puro sentido común.

J.N. Yo prefiero usar la expresión ‘*buen sentido*’ en vez de ‘*sentido común*’, porque ‘*buen sentido*’ es para mí sinónimo de correcto uso del conocimiento, de todo el conocimiento. Y aunque ‘*sentido común*’ se usa comúnmente con esta acepción, yo prefiero usarlo como el sentido de lo que nos es común –como por ejemplo el aire–, también en la acepción de un sexto sentido común a todos los seres humanos, y del que participan todos los sentidos.

Bolonia no es nada más que un grito, una llamada de auxilio: “***¡reflexionen y mejoren!***”. Han pasado los años desde el primer posicionamiento al respecto de la **Unión Europea**, porque las Universidades han tardado en mover ficha y cuando lo han hecho no ha sido, a mi juicio, la ficha correcta.

Las españolas por supuesto y las europeas poco más, con alguna excepción poco brillante, como en el caso de Italia. Pero con la diferencia de que en el resto de la **Unión Europea** el problema es, en general, menor. Primero, porque el punto de partida es mejor que en España; y segundo, porque la Universidad no es tan hegemónica. Tienen alternativas en la Formación y en la Investigación.

“El ‘modelo Bolonia’ no es pasar carreras de tres años a cuatro, o de cinco a cuatro años. No es eso. Es la nueva concepción de un ingeniero, arquitecto o licenciado, para un tiempo nuevo”

En cualquier caso, han pasado los años y, finalmente, en mi opinión, se ha dado un paso atrás: no se han resuelto los males endémicos que arrastramos en la Formación y no se han incorporado las sugerencias originarias de Bolonia.

Por otra parte, no hay una sola Bolonia; cada Universidad ha de tener su propia Bolonia que, además, no nos la hará nadie. Por eso, hemos dicho alguna vez que el

‘*modelo Bolonia*’ es como una cita en un lugar llamado Bolonia, en donde uno se traerá de la cita lo que previamente haya llevado. Bolonia es realmente, debería ser al menos, en lugar del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), un Espacio Global de Oportunidades Superiores (EGOS).

Del mismo modo, Bolonia es, esencialmente, generosidad, porque los grandes beneficiados del ‘*modelo Bolonia*’ están hoy en el parvulario. No es, pues, un reparto de recursos a las Universidades aquí ni ahora, que es como lo han querido entender las Universidades. Bolonia no implica más gasto universitario. Es más, estoy convencido de todo lo contrario, que el coste de lo que llamamos ‘*adaptación al modelo Bolonia*’ es más económico.

El ‘*modelo Bolonia*’ no es pasar carreras de tres años a cuatro, o de cinco a cuatro años. No es eso. Es la nueva concepción de un ingeniero, arquitecto o licenciado. Para un tiempo nuevo.

S.M. No hemos hablado nada hasta el momento de la llamada ‘Formación en valores’.

J.N. Es un buen tema para concluir el capítulo dedicado a la Formación. Démosle al **César** lo que es del **César** y no carguemos sus espaldas con lo que no le es propio. No es bueno sustituir la labor que a otros compete, aunque esto sea una práctica muy habitual en España: yo le llamo una práctica ‘*travestizada*’.

Hay una Formación cívica, de valores, que se adquiere en la familia, desde niños, con el ejemplo que dan los mayores, en el funcionamiento de las Instituciones, en la Escuela, en la cultura cívica de la Sociedad... Esa Formación de valores la deben dar todos estos agentes y, las más de las veces, predicando con el ejemplo.

Este tipo de Formación en valores la defino como la

Formación que se aprende respirando en la calle, porque el ejemplo flota en el aire. La honradez, la ética, la solidaridad, el emprendedurismo, el riesgo innovador y la necesidad de esfuerzo, son conceptos que están –o deberían estar– en el funcionamiento cotidiano de la Sociedad y se aprenden viviendo y conviviendo en ella, con el ejemplo y la praxis del propio vivir.

Por tanto, en mi opinión y en general, no se puede pretender paliarla desde otro lugar, porque no es lo suyo, porque no son competentes en ello.

La Universidad, con excepción de cátedras y maestros específicos en estos temas, no es competente en valores cívicos; al menos, no es más competente que la propia Sociedad. Un profesor de matemáticas o de máquinas, como es mi caso, no es más competente en valores que un modesto agricultor o un humilde empresario. Dejemos y exijamos a la Universidad que haga bien lo que debe saber hacer y exijamos a la Sociedad que forme en valores..., con el ejemplo.

S.M. ¿Qué resumen cabe hacer de este capítulo que hemos dedicado a la Formación?

J.N. Aprender es la capacidad de relacionar hechos, ideas, símbolos, objetivos, fenómenos, causas y efectos y depende de lo que llamaríamos *'madurez intelectual'*. Se ha aprendido cuando se sabe relacionar y es sabido que esto siempre ha sido así.

Asimismo, sabemos que no se sabe en virtud de qué fenómeno intelectual o biológico aparece esta capacidad de relación, aunque se sabe que cuando uno aprende, incorpora lo aprendido como si lo hubiera sabido, como si siempre hubiera estado oculto esperando a ser descubierto.

Aprendemos a través de un misterioso proceso creativo, influenciado por infinidad de factores –Sociedad, me-

dios de comunicación, observaciones, reflexión, profesor y discusión–, hasta que, de modo inexplicable, algo cataliza o precipita el mágico proceso del aprender. Y se sabe también, desde siempre, que este proceso de creatividad, incubación y maduración interna, es únicamente posible a través del trabajo intelectual del propio individuo.

Desde que un alumno toma unos apuntes en clase hasta que acaba teniendo criterio es decir, hasta que es capaz de saber contextualizarlo al resto del temario, limpia errores, comprende pasos y transformaciones, entiende el sentido físico, asume las aproximaciones del modelo..., necesita una cantidad de horas de vigilia, crisis, debate interior –lo que se llama *'estrujarse el cerebro'*– por hora de clase, que no se contempla en los Planes de Estudio.

Para ello, cada día tendría que durar una semana. Somos pues partícipes y cómplices de un proceso educativo esencialmente estéril, ya que no hay posibilidad material de que el alumno aprenda, pues cada hora de clase conceptual exige unas siete horas de trabajo, discusión y reflexión adicional. Esta es la causa, entre otras, del llamado *'fracaso escolar'* y del alargamiento de las carreras. La imposibilidad de digerir tanto contenido y, por tanto, la imposibilidad real de aprender.

Dice Machado que el profesor es un *“descubridor de lo obvio”* y tiene que ser *“mostrador de lo que está pasando”*, simplemente explicando y simplificando lo complejo sin pérdida de rigor.

El profesor –lo he leído en alguna parte– ha de ser un poeta y un hombre bueno, porque solo los poetas se dejan impresionar y solo los hombres y mujeres buenos no quieren hacer a los demás a su imagen y semejanza. El profesor ha de tener vocación de ser prescindible –porque enseña a leer definitivamente–, y enseñar desde la legitimidad de que él mismo sabe lo que está pasando.

Hay mucho que hacer en el proceso de aprendizaje, empezando por una reflexión sobre lo que hay que cambiar en el concepto y el método docentes, para que un joven de hoy adquiera conocimientos que le valgan mañana. No tienen futuro, no son *'modernos'*, métodos docentes en los que el alumno no sea corresponsable de su propia Formación, donde lo que el profesor quiera enseñar prevalezca sobre lo que el alumno quiera aprender; donde no se aprenda desde el *'transcompromiso'*. Es decir, desde la intersección Sociedad-Profesor-Alumno.

En otras palabras, más que un problema de *'metodologías'* activas, tenemos un problema de *'ideologías'* activas. El profesor debería ser como un artista que trabaja, a diferencia del investigador; que debiera ser como un trabajador que crea.

Definitivamente, hay mucho que hacer aún en el proceso de aprendizaje.



LA UNIVERSIDAD, ANTICIPACIÓN CREÍBLE

S.M. ¿Es la Universidad el ámbito de la Innovación por excelencia?

J.N. ¿Innovar en la Universidad? Lo que se dice innovar, desde el Medievo, en la Universidad no se ha innovado gran cosa y en las últimas décadas, muy poco. Siempre, claro está, que entendamos la Innovación como la construcción de un camino inédito de conocimiento hacia una meta razonable y la meta, en este caso, puede ser el consumidor o el mercado, que han de sancionar el triunfo y que siempre tienen la última palabra.

El *'producto'* estrella de la Universidad es el egresado, el titulado; el cliente consumidor de tales *'productos'* es la Sociedad y el éxito de lo que hace la Universidad se debe medir por la satisfacción de la demanda; es decir, por el éxito de la inserción con dignidad del egresado en la Sociedad.

La Innovación de los *'productos'* de la Universidad se conseguiría cuando se obtuvieran *'productos'* inéditos y personalizados para demandas específicas. Es obvio que esto no es exactamente lo que ocurre en la realidad. Y este es un problema, el de la escasa Innovación en la Universidad, que trasciende a España.

La vieja Europa tiene un modelo universitario muy blindado e intocable por la Sociedad y ya se sabe lo que dice el principio biológico de lo que no se deja tocar: ***“Todo organismo que se blindo y que no se deja agredir, no evoluciona”***.

Lo que ocurre es que en España, el problema es más grave que en Alemania, Francia o Inglaterra pongamos por caso, pues, en nuestro país, la Universidad pública ha sido hegemónica en Formación superior y casi en ciencia, mientras que en otros países europeos, en casi todos los

más fuertes, tienen circuitos alternativos y específicos para retornar a la Sociedad conocimiento, desde la Formación a la creación de ciencia.

Por ejemplo, el caso de Francia, cuyos Centros de Formación Superior de Ingeniería no son, en general, dependientes del Ministerio de Universidades, sino de los Ministerios del ramo correspondiente, como ocurre con *'les Grandes Écoles'*.

“La Universidad es anticipación acreditada porque maestros de hoy, con memoria de ayer, hemos de explicar lo que ocurrirá mañana; mejor dicho, explicar al alumno –y prepararle para ello– lo que puede ocurrirle a él”

En España, en mi opinión, las Instituciones, y la Universidad es una Institución, no están muy *'al loro'* que digamos, no están a la altura del liderazgo que exige una Sociedad que pretende ser moderna. Pero, de esto creo que tendremos ocasión de hablar más adelante.

La respuesta a tu pregunta es: no, en general no se innova en la Universidad, porque no innova aquello que no está sometido al veredicto del libre mercado, de la competencia y de la crítica independiente. No innova una organización que puede vivir, y muy bien, blindada.

S.M. En tu opinión, ¿qué es una Universidad?

J.N. Una Universidad es algo que casi todo el mundo sabe lo que es y lo que debería ser; sin el más mínimo error. Y, especialmente, lo saben bien los que han sido universitarios y particularmente muy bien los que son universitarios, los miembros de la llamada *'comunidad universitaria'*.

Todos tenemos una opinión firme e inamovible sobre lo que es la Universidad, aunque todas las opiniones sean

diferentes entre sí, aunque haya más opiniones que opinantes, como en el viejo cuento –dos israelitas, tres opiniones–. Incluso, se da el caso que una persona puede tener varias opiniones simultáneas sobre lo que es la Universidad.

Tal aluvión de opiniones y criterios deberían producir un enriquecedor debate, con los pertinentes cambios. Por el contrario, no pasa ni cambia nada, y la realidad universitaria, bastante descafeinada, sigue su curso al margen de las opiniones.

S.M. ¿Y cuál es tu opinión?

J.N. Yo también tengo una opinión sobre lo que es y debe ser la Universidad, claro está. Una Universidad ha de ser, fundamentalmente, anticipación acreditada y anticipación creíble, en dos aspectos. En primer lugar, formar hombres y mujeres para su inserción con dignidad en la Sociedad. Ya hemos dicho que es la tarea más importante que una Universidad puede hacer:

Y es anticipación acreditada porque, maestros de hoy, con memoria de ayer; debemos explicar lo que ha de ocurrir mañana; mejor dicho, explicarle al alumno –y prepararle para ello– lo que puede ocurrirle mañana cuando se inserte en la Sociedad.

Las enseñanzas, la transmisión de conocimiento, la Formación, el aprendizaje, la carga docente, son términos con los que se describe un largo proceso que ha acompañado y acompañará al ser humano hasta el final de los tiempos, para conseguir dos logros fundamentales: conexión con la memoria de la Historia, para que sepa reconocer de dónde viene, situarle y ayudarle a convivir con lo que hay en donde está; y para que sea capaz de adquirir algunas habilidades y capacidades relacionales, con vistas a diseñar sus propios milagros o, lo que es equivalente, saber a dónde quiere ir y poder llegar.

Y la puesta a punto de este proceso supone para el procesado o joven sometido a dicho proceso, casi un tercio de su vida, tanto como su vida laboral, consumiendo una ingente cantidad de recursos en ello.

Y el segundo aspecto de anticipación acreditada de la Universidad es aquel por el cual la Universidad es una pieza clave del 'clúster local'. El 'clúster local', a diferencia del 'clúster' convencional, es el equipo de actores o plataforma competitiva de lo global.

S.M. No acabo de entender las razones por las que la participación de la Universidad en el 'clúster local' es la 'anticipación acreditada'.

J.N. Porque el 'clúster local', por definición, siempre tiene puesto un pie en el futuro, pues cada día está preparando la batalla competitiva del día siguiente. Y tampoco aquí, en este aspecto, valen excusas, ya que no existe alternativa a la Universidad, pues no existe alternativa a tal concentración, casi mágica, de medios instrumentales y humanos.

En este sentido, la Universidad, junto con otros actores institucionales, es un aliado privilegiado de los que han de hacer y liderar el futuro.

La Universidad puede contribuir a la competitividad de la Sociedad con productos tales como los siguientes:

- > Formación 'a la carta' bajo demanda, para que el egresado pueda ser útil a la Sociedad desde el primer día en su labor profesional.
- > Formación 'llave en mano', para que la Formación incorpore retos específicos tales como terminar los estudios habiendo creado su propia empresa.
- > Formación internacionalizada, asimismo bajo demanda, para que el alumno pueda incorporar a su currículo el paso por una o dos universidades extran-

teras, en donde haya cursado y homologado uno o dos años de su carrera.

> Emprendedurismo 'de sustitución', que sería aquel en que la empresa real, sin dejar de hacer lo que hace, se comprometería con acciones emprendedoras de los emprendedores universitarios, para poder, en su momento y en su caso, sustituir lo que hace por otra oportunidad de negocio.

> Ciencia con finalidad, pues de la mano de la ciencia que se hace con finalidad y de la Investigación correspondiente, vendrán infinidad de oportunidades empresariales y empleos, sobre todo en los frentes que son problemas reales y abiertos de la Sociedad y, en especial, en cuestiones tales como la energía, la salud y el bienestar, la sostenibilidad, etc. Pero lo que resulta obvio es que la ciencia que se vaya a orientar a tales ámbitos ha de hacerse con dicha finalidad. Difícilmente puede buscarse finalidad alguna con ciencia, si no se hace ciencia con finalidad.

> 'Thinks tanks' específicos, como los dedicados a la búsqueda de oportunidades empresariales y 'farmacopea' de Innovación. La gran concentración y diversidad de medios instrumentales y humanos hacen que la Universidad sea el lugar idóneo para tales ámbitos de pensamiento.

S.M. ¿Algún otro aspecto donde la Universidad debe ser 'anticipación acreditada' o creíble?

J.N. Bueno, realmente hay uno más. Porque la Universidad tiene dos frentes fundamentales que atender y una tarea subsidiaria, no menos importante.

El primero, como ya hemos dicho, es formar a los jóvenes para su éxito personal y para el éxito de la propia Sociedad.

El segundo, como también hemos indicado, es poner su especificidad al servicio de los que están en la vanguardia,

en la trinchera, generando riqueza y oportunidades, haciendo que la Sociedad funcione mejor. Y tiene que hacerlo, sencillamente, porque no hay otra alternativa a la Universidad; si no se hace, que es realmente lo que muchas veces ocurre, la Sociedad arrastra ese déficit y es víctima de esa rémora.

“La Universidad tiene que hacer lo que en una empresa se llama Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial; debido a la potencialidad de su dimensión, tiene que tener un ‘plus’ de generosidad con la Sociedad”

La tercera tarea, a la que he llamado subsidiaria, es que, además de todo lo anterior, la Universidad tiene que hacer lo que en una empresa se llama Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial (RSC o RSE). Es decir, debido a la potencialidad de su propia dimensión, tiene que tener un ‘plus’ de generosidad con la Sociedad y hacer cosas que otros no podrían hacer o no lo harían fácilmente.

S.M. ¿Como por ejemplo?

J.N. Me refiero a cuestiones como las siguientes:

> Ser guardianes de los arcanos de la ciencia. En las Cátedras, Departamentos, Escuelas, Facultades y otras unidades departamentales y organizativas se deben cuidar, guardar, proteger y mimar los desarrollos de la ciencia, reflexiones, debates, etc., que se han producido a lo largo del tiempo y que forman parte del patrimonio de la Humanidad. Si no lo hace la Universidad, ¿quién lo va a hacer?

> Producir ciencia y conocimiento sin la urgencia de la finalidad en su aplicación. Es decir, debe hacer ciencia por la ciencia. Si no lo hace la Universidad, ¿quién lo

va a hacer, quién va a estudiar temas y materias que, en principio, parece que no van a interesar a nadie pero de dónde pueden salir las respuestas a problemas sin solución aparente en estos momentos?

> Crear, acoger y proteger estructuras museísticas para cultura de la Sociedad.

> Criticar y debatir sobre aquello que parezca pertinente y con personas que posean magisterio y tengan algo que aportar desde el punto de vista intelectual.

Con relación a esto último, existe una confusión cuando un profesor, colectivo u órgano opinan sobre un tema y se dice que la Universidad “*se posiciona*” u “*opina*” sobre un determinado tema. No es verdad, la Universidad, como tal, no puede hablar porque no sabe.

S.M. No acabo de entender esta última idea. ¿Podrías explicarla mejor?

J.N. La Universidad, como tal, habla por boca de su Claustro y, excepcionalmente, por boca de su Rector cuando este, creyendo interpretar los Estatutos, ideario o programa electoral, por razones de urgencia u oportunidad, se manifiesta en un determinado sentido.

Pero la Universidad, como tal, no puede hablar de nada en concreto de la vida o de la Sociedad porque no sabe. Hablan las personas. Y tan legítimo es que un catedrático de Economía opine que el déficit es bueno, como que otro catedrático de Economía opine que el déficit es malo. De la misma manera, sería una torpeza manifiesta someter a votación en un órgano colegiado un problema técnico. Por ejemplo, si dos más dos son o no cuatro.

Por tanto, cuando se dice que la Universidad “*ha tomado postura*” en determinados temas políticos, de derechos humanos, técnicos, etc., en mi opinión se está cometiendo una violación de la inteligencia.

S.M. Me parece un poco drástico esto último.

J.N. En mi opinión, y de momento, son las personas los únicos intérpretes y portadores de la experiencia, conocimiento y sabiduría y ellas opinan según el bagaje que poseen de estos atributos. Y digo “*de momento*” porque, al ritmo que va el desarrollo de la inteligencia artificial, se pueda esperar cualquier cosa.

En todo caso, según sea la credibilidad de las personas, así será la fuerza de sus veredictos. La Universidad no habla, o no debe hablar, porque no sabe. Solo saben, a su manera, las personas.

La sabiduría siempre es personal. No hay sabiduría ‘*de asamblea*’, colectiva o de multitud. Hay precipitados corrales de la experiencia de nuestros antepasados, depurados amables de hechos, prácticas o experiencias, que se transmiten de padres a hijos y generación tras generación. A eso nos referimos cuando hablamos de la sabiduría ‘*de pueblo viejo*’.

Pero, en mi opinión y dicho esto con toda humildad, no se debe someter a la votación de un pueblo si es bueno o malo un determinado tema o avance del progreso como, por ejemplo, la ubicación de un almacén de residuos nucleares. Este, como tantos otros, es un tema de estudio, no de partido.

Son temas que exigen, en su caso, para tomar la decisión política de dónde ubicarlo, el mayor conocimiento científico y de buen sentido, información y el mayor consenso de la democracia representativa. Si no se hace así, lo normal es que, ante una propuesta no razonada, haya una respuesta emocionada.

Las asambleas no saben y, por tanto, no pueden hablar de casi de nada, salvo de sus normativas y de su régimen interior. Tal es así, si se me permite otra irreverencia, que la misma Iglesia ha tenido que inventar la figura del **Espíritu**

Santo para que ilumine a la asamblea y esta, como tal —o sea, la Iglesia—, pueda hablar.

La consecuencia de esto es que las asambleas, parlamentos, senados, congresos, diputaciones o claustros, que son muy numerosos, si se limitaran a hablar de lo que les es propio, podrían reducirse en número, habría más efectividad y se reducirían sus gastos y demás costes asociados.

Aunque no venga a cuento, la grandeza de la democracia es que vale lo mismo la opinión de un conjunto numeroso de analfabetos, que la de un conjunto numeroso de sabios.

Si sometiéramos a la votación de un colectivo de gentes sin instrucción alguna y a un colectivo de sabios, por ejemplo, los resultados del programa económico de un determinado Gobierno, es posible que, en cada momento, se obtuviesen resultados parecidos en los dos colectivos. Se supone, claro está, que ambos colectivos votan en conciencia y de buena fe. Lo que no haría nunca, si se me permite la ironía, sería someter a votación en ambos colectivos cosas que nos parezcan obvias, porque podríamos llevarnos alguna que otra sorpresa.

Ciertas Instituciones están un poco sobrevaloradas por la Sociedad por el temor reverencial que a veces estas les infunden, lo que empuja a asignarles una imagen esotérica, sagrada o incluso oracular. Tal es el caso de la Universidad, a la que la Sociedad atribuye el poder de dignificar todo cuanto toca, dice y hace, ya sea en forma de título, diploma, imagen o palabra.

S.M. ¿Es cierto, como se dice, que un Rector manda mucho, que tiene mucho poder?

J.N. También se dice que en la Universidad solo se puede mandar lo que se quiere obedecer. Lo cierto es que el Rector es elegido, como si de un convento se tratara, por

el personal del 'convento' con el que ha de convivir y del que ha de salir su sustituto para el día después.

El Rector, si no se rebela, manda poco. El Rector tiene las manos atadas por Juntas, Claustros, Consejos y otros órganos diversos y su labor es bastante representativa. Pero, en esas condiciones de tener las manos atadas, no merece la pena ser Rector:

“Solo tiene futuro el nombre de ‘Universidad’ como concepto global y universal. La concepción actual de la Universidad debe sufrir profundos cambios si quiere ser útil y ocupar el papel que en la Sociedad debe tener”

S.M. Me sorprende que digas esto porque tú has sido, hasta la fecha, la persona que, en la etapa democrática, durante más años consecutivos has ocupado el cargo de Rector de una Universidad.

J.N. La Universidad española que me encontré cuando accedí al Rectorado de la UPV se caracterizaba por tres déficits:

- > A la Universidad española no le interesaban los compromisos con la Sociedad próxima ni con la Sociedad remota.
- > El gestor dominante o Rector tendía a hacer a todos los demás a su imagen y semejanza.
- > La Universidad española continuó desarrollando y mostrando en la democracia tres actitudes poco diplomáticas: peligrosa ante quienes no eran de su ideología (porque la Universidad española ha tenido y aún tiene ideología política); desagradecida con quien la nutre de recursos; e insolidaria con la Sociedad real.

La estrategia a la que recurrí como gestor fue pragmática, a favor de lo vital, y estaba basada en tres ideas fundamentales:

> Ayudar a materializar cualquier iniciativa, facilitando las tareas que tales iniciativas exigían, y ayudando en tiempo real a los 'heridos en combate'. Decíamos entonces, entre otras muchas cosas, que **“en el conjunto de las ideas están las buenas”**, que **“la peor iniciativa es la que no se hace”**, y que **“el primer empleo para nuestros titulados forma parte de nuestra responsabilidad”**.

> Ofrecer constantemente propuestas nuevas, de futuro, no evidentes o ya visionadas anteriormente, que generarán elementos de asombro y motivación, con el fin de ofrecer oportunidades nuevas.

> Hacer creíble con hechos concretos la idea de que los únicos **“enemigos políticos”** del Rector eran los **“alérgicos a la acción”**, porque todos los demás, los que querían y podían hacer, tendrían estímulos y reconocimiento por su labor.

S.M. Escuchado todo lo anterior, ¿tiene futuro la Universidad?

J.N. En mi opinión, solo tiene futuro el nombre de 'Universidad' como concepto global, universal, porque la concepción actual de la Universidad ha de sufrir profundos cambios si quiere ser útil y ocupar el papel que en la Sociedad debe tener:

En este sentido, el concepto de 'carrera universitaria' ha de ser sustituido por 'contrato de formación de por vida'; el cuerpo de profesores debe ser extraído, en gran parte, de la vanguardia de la vida; y la ciencia ha de ser hecha, en gran parte, en términos de ciencia con finalidad y en ámbitos que permitan métodos científicos con rentabilidad social y económica, lo que implica diálogos ágiles con la Empresa y la Sociedad.

Si es así, la Universidad podrá ejercer, ser anticipación acreditada, especialmente a la hora de satisfacer el 'segun-

do reto' estético: formar hombres y mujeres para que se inserten con éxito y dignidad en una Sociedad libre y democrática. Si no es así, si el ámbito de creación, gestión y transmisión de conocimiento no evoluciona, ni siquiera podremos diagnosticar por qué nos pasa lo que nos pasa.

Por otra parte, una Universidad ha de ser universal o no es Universidad, pero una Universidad es un elemento clave e insustituible del desarrollo regional. El compromiso efectivo de la Universidad con este reto es la mayor garantía de supervivencia y dignificación de la misma.

S.M. ¿No te parece un tanto escorada hacia lo puramente 'mercantilista' tu concepción de la Universidad?

J.N. No, porque entiendo que una Sociedad moderna es más Sociedad cuantas más opciones se dan a la participación de las múltiples manifestaciones del mecenazgo.

Un Gobierno y una Administración, debe dedicarse, obviamente, a aquello que es importante para los ciudadanos, pero sería un error creer que un Gobierno debe ser tan intervencionista que prácticamente todo lo importante y no importante, debe ser regulado y presupuestado.

Es un error porque no existen recursos suficientes para ello. Por otra parte, es tan grande la riqueza de opciones y matices de las posibilidades humanas, que si no es con el concurso generoso del mecenazgo y de la participación de los demás y de los que pueden, no se llegaría a todas.

Afirmo esto: muchas de las actividades culturales, deportivas e incluso científicas sin finalidad de la Universidad, deberían ser animadas por el mecenazgo.



LA SOCIEDAD Y SUS INSTITUCIONES, LA PAZ DE LOS PATRIARCAS

S.M. ¿Por qué asocias la expresión “la paz de los Patriarcas” a la Sociedad y sus Instituciones?

J.N. Una Sociedad moderna, como yo me la imagino, es un equilibrio en el filo de una espada, un equilibrio entre lo que pide el cuerpo y lo que pide el buen sentido, un diálogo permanente entre el deseo y los retos, porque una Sociedad es una contradicción permanente.

Por una parte, es esencialmente caos y tiende al caos. Imagínate, por ejemplo, una ciudad de varios millones de habitantes, con motivaciones, fines y mediatizaciones diferentes, recorriendo caminos de ambición más o menos legítima de todo tipo y condición, conectados de todas las maneras posibles.

En una Sociedad así, las posibilidades de fricción, de conflicto, de encontronazo y marcha atrás, resultan infinitas.

Por otra parte, las necesidades de orden, coordinación, y paz, para que la Sociedad genere riqueza, cuide a sus enfermos y mayores –lo que se entiende por ‘*Sociedad del bienestar*’–, son fundamentales para que la Sociedad funcione.

La necesidad de esta segunda perspectiva daría como resultado pasar de ser un colectivo de ácratas, que es lo que pide el cuerpo, a ser un conjunto ordenado, que es lo que pide la paz y el progreso.

Resulta muy complicado que una Sociedad funcione, progrese armónicamente, respete los derechos humanos y el medioambiente, cultive los valores y se proteja de la demagogia y de otros peligros.

Por eso, las sociedades más maduras y avanzadas en democracia y en conocimiento han depurado y han puesto a punto, a lo largo de los tiempos, un conjunto de estructu-

ras que llamamos '*Instituciones fundamentales*', que hacen posible la eficacia y dignidad del funcionamiento social en paz y libertad.

Una vez clarificado esto, voy a responder a tu pregunta. El concepto "**la paz**" lo utilizo porque se ha dicho siempre que los jóvenes hacen la guerra y los mayores hacen la paz, porque la paz cuesta —"**no hay guerra rentable ni paz gratuita**"—, y porque los mayores entienden, o debieran entender más que los jóvenes, del '*debe*' y '*haber*'.

Y la expresión "**los Patriarcas**" la utilizo porque las Instituciones, o están dignificadas, o pueden ser letales para una Sociedad. Yo llamo "**Patriarcas**" a las cúpulas de las Instituciones, quienes les dan cometido, ideología y sentido, normas y leyes.

“Cada Sociedad es lo que es y no por casualidad. Si una Sociedad tiene Instituciones poco ‘afinadas’ y poco brillantes, se debe a que son fruto de una cultura cívica que se ha ido configurando históricamente así”

Cada Institución ocupa su lugar y tiene su faena. Las Instituciones tienen todos los instrumentos legitimados para corregir desviaciones y perversiones, a no ser que el deterioro sea generalizado.

Una patología institucional muy frecuente es el '*travestismo institucional*', que se da cuando una Institución quiere ocupar el espacio de otra u otras Instituciones.

S.M. Antes de analizar esas Instituciones básicas para el funcionamiento de la Sociedad, me interesa conocer tu opinión sobre el llamado '*Movimiento 15-M*' y sus '*campamentos*' urbanos. ¿Evidencia este fenómeno social una crisis en nuestro modelo de Sociedad?

J.N. Yo creo que en las acampadas hay tres grandes grupos de personas: los de buena fe, que son aquellos que están hartos de tanta obscenidad ambiental; los de no tan buena fe, porque esperan sacar algún tipo de tajada de la situación como pescadores de río revuelto; y los turistas, curiosos y aficionados.

Respecto a los primeros, que supongo que es por los que me haces la pregunta, se les ha hecho tarde. Una Sociedad moderna carece de holgura para las revoluciones, incluso para las mini-revoluciones. Una Sociedad moderna y democrática ha depurado, a lo largo de los años-siglos, unas Instituciones muy innovadoras y las mejores posibles. Esto no admite discusión.

Por lo tanto, lo que está en crisis no son las Instituciones, sino las personas que han hecho posible el funcionamiento perverso de dichas Instituciones. Y digamos de paso, que estas personas lucharán con uñas y dientes para mantener una situación que les beneficia. El problema no son los bancos, sino los malos banqueros y los gobernantes que debieran ser responsables de los mismos.

No, no hay holgura. En una Sociedad moderna hay un equilibrio crítico, como decíamos en el filo de una espada, entre los gastos que hay que atender necesariamente —salud, educación, bienestar, seguridad...—, y los ingresos, y no hay posibilidad de milagros al respecto.

S.M. ¿Y qué me dices de los otros dos grupos que según tú participan en las acampadas?

J.N. El grupo que espera sacar tajada de esta situación es un grupo '*de bajo coste de oportunidad*', normalmente marginal, que puede disponer de afecto y ayuda para incorporarle trascendencia y poesía a la cosa —por ejemplo, comparando esto con los conflictos recientes del norte de África o con el Mayo del 68—; y el tercero es un grupo,

siempre en mi modesta opinión, de estos que llamo de consumo *'de todo a cien'*.

S.M. Centrémonos pues, en las Instituciones básicas para el funcionamiento de la Sociedad, ¿de cuántas y cuáles estamos hablando?

J.N. En mi opinión, existen diez Instituciones fundamentales en una Sociedad moderna y es muy importante que su independencia y calidad de funcionamiento sea altamente eficiente y proverbial. Las Instituciones son la Familia, el Parlamento, la Justicia, la Seguridad, la Religión, la Información, la Universidad, el Mercado, el Sistema Financiero y la Sanidad.

Los nombres escogidos pueden dar lugar a alguna confusión, porque el significado con el que los uso en este caso abarca conceptos más amplios que los habituales, pero te lo aclararé enseguida, a medida que vayamos analizando cada Institución.

Para que te hagas idea de la importancia que tiene el correcto funcionamiento de las Instituciones te diré que, por ejemplo, la competitividad de un país depende del buen funcionamiento de estas, pues, obviamente, no es atractivo para la inversión en generación de riqueza un país en donde la Sanidad, la Justicia o la Educación, entre otras, sean deficientes.

Como anécdota te puedo decir que, de los 12 pilares con más de un centenar de indicadores que utiliza el índice de Davos para medir la competitividad de las naciones, solo uno tiene que ver con la Innovación, el resto tienen que ver con el funcionamiento de las Instituciones.

Aunque sea una obviedad, cada Sociedad es lo que es y no por casualidad. Si una Sociedad tiene Instituciones poco *'afinadas'* y poco brillantes, se debe a que son fruto de una cultura cívica que las ha ido configurando históricamente

así. Cambiarlas y mejorarlas es posible, pero se necesita una lucidez casi milagrosa para provocar y materializar transformaciones y cambios culturales. No es fácil.

Las Sociedades que no han visto cosas mejores –por ejemplo, mayor libertad u honradez–, en general no creen tener necesidad de ellas, porque se han adaptado al contexto. Se podría decir que colaboran con su inevitable realidad.

S.M. Repasemos esas diez Instituciones básicas para el buen funcionamiento de toda Sociedad. Has señalado en primer lugar la Familia.

J.N. Obviamente, la Familia es una Institución fundamental y representativa del buen funcionamiento de una Sociedad. No solo por lo que la gente cree sino también, por otras razones de tipo económico y pragmático, como unidad de consumo.

La Familia o célula familiar; con independencia de en qué ritual un hombre y una mujer celebren el matrimonio, es la estructura que permite, tanto desde empezar a encauzar y materializar los dos primeros retos estéticos ya aludidos (crear hombres y mujeres y formar a hombres y mujeres), hasta *'lavar los trapos sucios'* que siempre se tienen y se generan. Al menos, hasta un cierto nivel.

Con *'trapos sucios'* me refiero, a que las vicisitudes, las servidumbres, las exigencias de cada ser humano y su pareja, del crecer de la prole, de la Sociedad, etc., obligan a dedicar innumerables cantidades de energía, recursos, tiempo..., que nadie mejor ni con más interés, incluso ni más económico, que la propia pareja pueda hacerlos. No creo que sea necesario ilustrar con ejemplos esta afirmación.

Incluso estructuras comunales muy sensibles, que en su día tuvieron gran predicamento, como los kibutz israelíes, han evolucionado hasta ser irreconocibles o han desaparecido.

Pero la Familia es, debiera ser, sobre todo, un ámbito de apoyo y de seguridad, un ámbito sereno en donde se formara la conciencia cívica y afectiva de la prole, de los hijos.

S.M. ¿Cómo ves el presente y el futuro de la Familia en el mundo actual?

J.N. Existen seis relaciones básicas hombre-mujer o mujer-hombre: la indiferencia (soledad en compañía), el encontronazo, las profesionales, la amistad, el sexo y el amor:

Las tres últimas relaciones –sexo, amistad y amor–, suelen aparecer unidas, fundidas, porque así se refuerzan y son más sólidas, porque socialmente así conviene o porque es más cómodo por ser la fusión más inexplicable y, por tanto, más proclive a la fantasía, la poesía y la trascendencia. Pero, en mi opinión y ‘*jugándome el tipo*’, no hay nada que impida hacer una cierta disección o análisis por separado de cada una de ellas.

“De todas las Instituciones, el Parlamento es la de mayor poder, pues puede hacer leyes, obligar a cumplirlas –ejercer violencia legítima–, y dotar recursos para aquellas acciones que se estimen pertinentes”

El sexo es, esencialmente, un premio mutuo entre hombre y mujer; aunque puedan darse otras opciones, debería ser una situación de beneficio y egoísmo mutuo.

La amistad es una ampliación de las posibilidades humanas por libre decisión de las partes. La amistad, por tanto, es el compromiso unilateral y voluntario que hace un ser humano de dación y entrega a otro ser humano. Es la acción unilateral más generosa posible, ya que la amistad, cuando se da, carece de límites y es a cambio de nada.

Por último, el amor es un pacto de lucidez para materializar el mandato natural de perpetuar y hacer progresar a la Sociedad a través de los hijos, que es el máximo compromiso social en que puede involucrarse el ser humano. Este es un pacto serio, “*profundamente serio*” que diría **Machado**, pues obliga a renunciaciones y esfuerzos mutuos durante mucho tiempo, y se ha de saber y tener claro lo que se pacta. Es un pacto de generosidad mutua hombre-mujer hacia la Sociedad.

Por tanto, estamos hablando, en estos tres modelos de relaciones, del sexo, como pacto de mutuo egoísmo por premio; de la amistad, como auto-pacto generoso o decisión unilateral de dar a cambio de nada; y del amor, hecho matrimonio como pacto mutuo generoso de sacrificio y de la mayor estética posible, de ahí la satisfacción que incorpora. Si se mezclan los tres coincide, más o menos, con lo que los poetas cantan al respecto.

S.M. ¿Y dónde quedan las otras formas de relación en pareja, los ‘otros matrimonios’?

J.N. Para mí no lo son; son expresiones de relaciones de amistad y/o relaciones de sexo, pero el matrimonio es consecuencia de hacer un pacto entre un hombre y una mujer para sacar la prole adelante. Desde luego, estamos obligados a integrar en la Sociedad esas otras parejas de forma civilizada, con dignidad, analizando las vicisitudes y circunstancias que les afectan y preocupan.

S.M. La segunda Institución básica que has apuntado es el Parlamento. ¿Qué incluyes en este concepto?

J.N. Con el Parlamento me refiero a una Institución que engloba cualquier forma de representación democrática pública. Lo que se llama ‘*democracia representativa*’ o ‘*democracia delegada*’, tanto lo que se conoce como

Poder Ejecutivo, como lo que conocemos como Poder Legislativo.

No es conocido que esta Institución tiene un origen muy innovador; aunque es muy antiguo, pero el hecho de delegar en otros para legislar, ejecutar lo legislado y demás tareas de gobierno, hace que el ciudadano pueda dedicar más tiempo a si mismo o a la resolución de sus problemas particulares.

Al menos esto es lo que dice la teoría, pero a veces no ocurre así, sino todo lo contrario, ya que el ser humano ha de resolver, además de sus propios problemas, los que le crean los malos gestores de la democracia delegada.

Este carácter innovador y de actuación por delegación, lo encontramos también en otras Instituciones, como la Seguridad o la Justicia, también innovaciones que tienen muchos siglos de existencia. Quizá por eso, como ya hemos apuntado, su funcionamiento no es muy bueno.

Aunque, si se me permite la ironía, la palma de innovaciones antiguas se la llevan la agricultura y la domesticación de algunos animales, que hicieron posible que al ser humano le quedara tiempo libre para ofrecerse como gente delegada para servir la voluntad de los demás.

El Parlamento es el poder por antonomasia. Todas las Instituciones son y tienen poder: el poder de hacer, de forma legítima, lo que el individuo por separado y aislado, no puede hacer. De todas ellas, la Institución política, el Parlamento, es la de mayor poder; pues puede hacer leyes, obligar a cumplirlas —ejercer violencia legítima—, y dotar recursos para aquellas acciones que se estimen pertinentes. Es decir, abrir caminos y estimular a recorrerlos.

Caminos por los que discurra la potencialidad de la Sociedad. Como se dice en Innovación, el Parlamento no debe ser *'surfista'*, pero sí puede hacer y, sobre todo engrasar, *'la tabla de surf'*.

El que muchas veces se pervierta o se degrade no invalida la grandeza de esta Institución como la mejor manera de prestar nuestra voz, recursos y voluntad, para que otros decidan lo que es bueno para todos.

Debería estar resuelto el que a la Política, al Parlamento y a la gestión de este gran poder, solo accedieran aquellos especialmente distinguidos por su gran capacidad de trabajo, visión de futuro, generosidad y honradez excepcionales, y finalmente, por un gran respeto por el esfuerzo, sacrificio, valores, hechos, cultura y todo lo importante heredado de aquellos otros que nos han permitido llegar a donde estamos.

En la Institución Parlamento enmarcamos, como hemos dicho, toda forma de asamblea política, ya sea local, regional o nacional, en forma de Congreso, Senado, Diputaciones, Corporaciones y/o Municipios, y sus órganos ejecutivos correspondientes derivados de ellas, que tienen en común que un ser humano, en paz y libertad, decide ser representado por otro u otros, en ciertas tareas de superior importancia.

S.M. Pero la realidad del día a día de la política, y tú la has conocido *'en carne propia'*, dista mucho de esa *lcaria feliz que acabas de describir. ¿Por qué la política cotidiana nos ofrece, a veces, un espectáculo tan lamentable?*

J.N. Creo que todo ser humano con responsabilidad hacia la Sociedad es un ser político en potencia. Desde ese punto de vista, he sido y soy político, aunque creo que no soy muy bueno como político.

Lo que pasa en la política, puede ser, quizás, una consecuencia de la *'soledad en compañía'*. Se dice que en política no tienes refugio alguno. Recuerdo un chiste que decía: ***“estoy progresando tanto en política, que ya no me fio ni de mí mismo”***.

S.M. La tercera Institución que has señalado como imprescindible para el correcto funcionamiento de la Sociedad ha sido la Justicia.

J.N. En una Sociedad moderna, la Justicia es la Institución de la dignidad, porque esta permite reponer, reparar y compensar en algún sentido, los abusos de todo tipo –materiales, espirituales, emocionales, etc.–, a los que se ven sometidas las personas.

El desarrollo aparece cuando el ser humano decide vivir con otros seres humanos en Sociedad. Esta convivencia es contradictoria en sí misma pues, por una parte, es promiscua y asfixiante y, por otra, aislada y de soledad.

Al tiempo, la multiplicidad de herramientas de abuso de un ser humano por otro hace que aumenten exponencialmente las posibilidades de que se produzca cualquier tipo de violación de la integridad de los individuos, tanto física como moral, intelectual o patrimonial.

Por eso, la impartición de Justicia está ligada a la dignidad y un ser humano puede carecer de muchos bienes básicos, pero no se debe –ni se puede– arrebatar o menoscabar su dignidad.

“La Justicia ha de ser una profesión de mujeres y hombres honrados, sabios y sensibles, pues no se puede olvidar que cada ser humano tiene su propia verdad que, en general, justifica cuanto hace”

El ser humano necesita lanzarse cada día a la calle y al mundo, con la autoestima muy alta, para poder luchar y superar las dificultades a las que se enfrenta. La Justicia es la que, como último recurso, vela para que las reglas del juego de la convivencia cívica funcionen pronto y bien, adaptando las leyes a los tiempos y a los valores del ser humano y no al revés.

En este sentido, como ya hemos indicado, la Justicia es una de las Instituciones más antiguas e innovadoras, pues nos evita tener que tomar la Justicia por nuestra mano y tener más tiempo para nosotros mismos. La Justicia hace que, en última instancia, un ser humano pueda dialogar con otro ser humano y se sienta espiritualmente igual.

Evidentemente, la Justicia es una Institución fundamental como garantía del cumplimiento de las normas que la Sociedad se da. Por ello, ha de ser eficaz y rápida.

También la Justicia ha de ser una profesión de mujeres y hombres honrados, sabios y sensibles, pues no se puede olvidar que cada ser humano tiene su propia verdad que, en general, justifica cuanto hace, por lo que, al impartir Justicia, se puede estar cometiendo otro tipo de injusticia.

S.M. Hablemos de la cuarta Institución que define a una Sociedad: la Seguridad.

J.N. Por razones obvias, es otra Institución fundamental, de las que ya hemos llamado innovadoras y de responsabilidad delegada. La Seguridad es la que garantiza la protección de la Sociedad ante todo desmán, interno o externo. ¡Menuda tranquilidad poder descuidarse de esa tarea!

A nadie se le escapa que las Instituciones son como armas peligrosas –y nunca mejor dicho lo de las armas que en el caso de la Seguridad–, de ahí lo que dijimos del funcionamiento en el filo de una espada, pues a poco que se desvíen de su cometido esas ‘armas’, o hagan negligentemente su función, pueden ser nocivas para el funcionamiento de la Sociedad.

Si el desvío de su cometido es considerable, el daño que pueden hacer las Instituciones puede ser irremediable. Una Sociedad no debe permitir la corrupción de las Instituciones. Mejor dicho, una Sociedad que permite la

corrupción de las Instituciones no existe, carece de pulso y de muchas otras cosas.

S.M. ¿Por qué consideras a la Religión como una Institución básica de la Sociedad?

J.N. En efecto, esta es otra de las Instituciones clave de la Sociedad. Como dice **Agustín Andreu**, el ser humano es un ser de presencia, de pregunta, de compromiso, de trascendencia y de fatalidad (esto último lo digo yo) y, por tanto, consciente de las interrogantes y de la angustia –sobre todo de la angustia– del día después.

Es lógico, por tanto, que el ser humano intente paliar esa angustia. A lo largo de los siglos y de los territorios, las Religiones se han encargado de esa tarea. Aunque según la lógica racional y limitada que nos hemos dado y poseemos, dicha respuesta parezca ser insuficiente –por desconocimiento–, es comprensible la necesidad de respuesta, lo que lleva a muchas personas, que están dispuestas a ello, a abrazarla.

Otro grupo de seres humanos no espera respuesta por creer que no existe. Si este ateísmo es como yo me lo imagino, no tendría inconveniente en calificarlo de ‘*majadero*’. Y un tercer grupo de seres humanos tiran la toalla, porque en su lógica tiene que haber respuestas, pero no son capaces de encontrarlas.

A mi juicio, lo inteligente sería un agnosticismo más respetuoso con la interrogante. Algo así como decir “**¡Dios mío, no soy capaz de imaginarte!**”, pues no parece suficiente como respuesta definitiva un Dios hecho para poder dialogar y menos aún cuando la dimensión real de Dios y sus interrogantes superan cualquier respuesta.

En Ingeniería se dice que el ser humano está condenado a no saber nunca la verdad, porque cada vez que se mide un medible cualquiera, la medición o proceso de medir perturba el medible y afecta a la medida obtenida. El ser

humano, en mi opinión, está condenado a no saber nunca la verdad de muchas cosas y no solo de Ingeniería.

Lo cual no quiere decir que dicha verdad no exista, que es lo que diría un ateo, sino que tal verdad no se puede saber, qué es lo que diría un agnóstico, o que sí se sabe, que es lo que diría un hombre o una mujer de buena fe.

S.M. ¿Por qué consideras a la Información como una Institución clave de la Sociedad?

J.N. Con este concepto de Información pretendo englobar todo lo que se conoce como mediático, lo que se transmite a través de cualquier soporte; todo lo publicado y que se publica; lo que hace imagen o palabra, lo que procede de lo que producen los seres humanos, ya sea la loa, la ciencia o la calumnia; y desde la opinión a los ensayos.

La Información y su vehículo, la comunicación material e inmaterial, es una Institución característica de una Sociedad avanzada, y tan necesaria para ella como puede ser el agua potable. La Información hace al ser humano conocedor; no tanto de la verdad –que también–, sino de las mentiras de las que, de no existir la Información, sería objeto y objetivo.

Cuando se accede a la Información y se es capaz de depurarla, analizarla y asimilarla, aumentan las posibilidades materiales e intelectuales del ser humano. Una sociedad sin Información plural es una Sociedad esclava, cautiva, engañada y no libre.

Para la democracia en una Sociedad es muy importante una Información sana –como el agua potable–, pero igualmente importante es la capacidad intelectual del ciudadano para interpretarla adecuadamente, aunque tenga que informarse de lo mismo por varias fuentes distintas. Es decir, propiciar que el ciudadano tenga criterio para no ser manipulado.

Los peligros asociados a una Información pervertida son todos; tantos y tan grandes, que pueden hacer vivir a una Sociedad en una mentira permanente. Hay que exigir que la Información sea veraz y que informe lo más objetivamente posible. Sin embargo, como pasa con la medida en Ingeniería, hoy toda opinión y, por tanto, toda Información es subjetiva.

Yo así lo veo, pero también creo que hay un primer nivel de Información o nivel de los hechos, que debería ser objetivo y completo, y el que quiera el nivel de opiniones, que las tome, pero no hay que confundirlas entre sí ni con la Información. Se podría decir que lo ideal es encontrar una combinación de palabras que permita ‘armar’ todas las miradas sobre cualquier hecho.

“El Mercado es el ámbito donde las cosas valen lo que los demás pagan por ellas y, por eso, la Sociedad conoce el valor de las cosas. El Mercado exige que los ciudadanos sepan reconocer y exigir la calidad necesaria que ellos creen merecer”

En este sentido, la revolución que en su día representó el radioreceptor, que permitió a cualquier persona, por pobre que fuera, en cualquier lugar del mundo, tener acceso a la Información, fue enorme, algo incomparable.

Tan grandioso como lo que, análogamente, representan hoy las posibilidades de internet, de la red de redes o de ‘la gran alcahueta’, como la llamamos algunos, pues sin moverme de la ‘mesa camilla’, puedo circular, conducir –‘navegar’ se dice ahora–, por todos los lugares, espacios, conocimientos, intimidades... Se dice que la Información es poder, pero si realmente la buena Información es libertad, la mala Información es esclavitud.

S.M. También has definido como Institución básica de la Sociedad a la Universidad. ¿Tan relevante es, en tu opinión, la formación superior?

J.N. Con este nombre me refiero a todo el sistema de formación, desde el parvulario hasta el de posgrado, y creo que está suficientemente tratado en los capítulos anteriores.

S.M. Hablemos, pues, de la siguiente Institución básica para el funcionamiento de una Sociedad: el Mercado.

J.N. Con este nombre me refiero también, en un sentido amplio, a la empresa, el comercio, el consumo, las organizaciones empresariales, todo tipo de empresas y autónomos, producción y estructura productiva, el ‘marketing’...

Realmente, debería usar el concepto ‘libre mercado’, que es la Institución social más coherente con la libertad y con la calidad de dicha Sociedad.

El Mercado es el ámbito en donde las cosas valen lo que los demás pagan por ellas y, por eso, la Sociedad conoce el valor de las cosas. Lo que exige el Mercado es que los ciudadanos, además de lo anterior, sepan reconocer y exigir la calidad necesaria que ellos creen merecer.

Es importante esta Institución porque es en ella donde el ciudadano pasa más tiempo de su vida intentando sobrevivir, con el trabajo, con los frutos de su trabajo y con los frutos de los frutos del trabajo. Se podría decir que el ser humano, salvo cuando duerme, está relacionándose con el Mercado.

Es importante porque el ritual de exigencia común para recorrer este ámbito es la cultura, en especial la cultura de la calidad y, específicamente, cultura para exigir calidad, para reconocer calidad, para garantizar calidad y para democratizar calidad. La calidad es una ciencia, algo que se

aprende, se enseña, se investiga, se protege, se transmite y que genera una aptitud...

Un buen funcionamiento del libre mercado es sinónimo de buen funcionamiento de la Sociedad. Sin embargo, a lo largo de los siglos se han desarrollado suficientes perversiones del Mercado, tantas y tan sofisticadas, que pueden desvirtuar los objetivos del libre mercado.

S.M. En línea con el Mercado y a su mismo nivel has puesto al Sistema Financiero. ¿Por qué?

J.N. Con este concepto me refiero al sistema que estabiliza y es garante del valor de las cosas, que nos ha permitido evolucionar desde el trueque a la moneda electrónica, y que posibilita que no haya que tener los ahorros, el que los tenga, en un calcetín. Es un poder fácilmente tentador para muchas voluntades, pero también es una Institución sumamente innovadora en su origen y en su evolución a lo largo del tiempo.

El vivir, no me cansaré de repetirlo, es un pacto de crédito por credibilidad. Una Sociedad no puede vivir sin crédito en general, y sin crédito económico-financiero en particular, aunque lo que suele ocurrir es que la credibilidad, a veces, es decidida por la credibilidad económica. La Institución Sistema Financiero es la encargada de materializar y gestionar el crédito económico.

De igual forma que el ser humano es capaz, en cualquier situación, por adversa que esta sea, de encontrar razones de esperanza —*“mientras hay vida, hay esperanza”* dice el refrán—, el ser humano desarrolla, en cualquier situación y circunstancias, por él y por los demás, todas las formas imaginables de materializar poder. Quizás, como forma de asegurar y garantizar todo lo que considera importante; por ejemplo, su integridad, su Familia, sus placeres, sus valores...

Este sentido de la propiedad como forma de poder, que por cierto no es exclusivo de los seres humanos, tiene en el Sistema Financiero la expresión de garantía *‘más garantizada’*, conjuntamente, claro está, con todas las estructuras de consistencia para ello: fedatarios, registros de propiedad, notarios, etc., y demás blindajes.

S.M. Por último, en tu lista figura la Sanidad.

J.N. Es una Institución fundamental, pues pocas cosas valoramos más los seres humanos que el concepto de *‘calidad de vida’*. Por un lado, es un concepto objetivo, pues incorpora todo aquello relacionado con actuaciones y atención a la prevención y cuidado de la salud; y, por otro, es un concepto subjetivo, pues el bienestar se expresa y valora en relación con el entorno social y afectivo.

Siempre ha sido así y por eso el desarrollo de la Sociedad ha consolidado dos características clave:

- > El tiempo juega, descaradamente, a favor de aumentar la factura y los recursos que exige tal calidad de vida; recursos tanto de los ciudadanos como de los Gobiernos y Administraciones; y recursos tanto para lo que pueden ser respuestas a actuaciones personalizadas, como actuaciones y políticas colectivas y sociales.
- > La segunda característica o constante clave son las cada vez más novedosas, complejas y exigentes formas de desplegar las herramientas del bienestar, haciendo válido el principio de Innovación que dice que no hay necesidades nuevas, sino nuevas maneras de satisfacerlas.

Pues bien, a la vista de lo anterior; abaratar el coste social de la calidad de vida y, en particular, el de la salud, sigue siendo, junto a los tradicionales retos de entender cómo funciona el cuerpo y la mente humana, y cómo las disfunciones pueden ser prevenidas y sanadas, prioridades indiscutibles de las Administraciones.

Este aspecto de la sabia optimización de los recursos empleados en calidad de vida es, por razones obvias, un tema de capital importancia, no solo porque el bienestar sería capaz, por sí mismo, de engullir y digerir todos los recursos que se le quiera asignar –lo que resulta a todas luces esperpéntico–, sino porque una parte importante de esos recursos se consumen en forma de productos, servicios y atenciones, y, por tanto, son susceptibles de generar riqueza y oportunidades empresariales.

S.M. Imagino que te refieres al hecho de que la factura sanitaria consume la mayor parte de los Presupuestos públicos disponibles.

J.N. Desde el punto de vista económico, estamos hablando de un tema que, por su dimensión, es fundamental. Solo el coste del gasto corriente de la Sanidad pública en una comunidad autónoma es casi la mitad del presupuesto.

“Las Instituciones tienen sus cúpulas de dirigentes, que a mí me gusta denominarlos ‘Patriarcas’, que son los que han de abrir caminos para que discurra la potencialidad de la Sociedad, eliminar tensiones y temores”

La Sanidad y la calidad de vida en general, debería ser capaz de retornar a la Sociedad una parte importante de lo que recibe de esta, y debería retornarlo en forma de generación de riqueza, a través de la oferta de bienes y actividades a las que tendría acceso la Sociedad en general.

Insisto, esta es una cuestión lo suficientemente estratégica como para merecer una atención política preferente.

En primer lugar, porque hay que tener bajo control el modelo que queremos conseguir y, en particular, el control de los recursos empleados y las prestaciones ofrecidas.

En segundo lugar, porque puede activar un sector empresarial de actividades de servicios y de tecnología avanzada, que puede generar riqueza y exportación.

En este contexto, las herramientas de la Innovación se revelan muy importantes, tanto en lo relativo a propuestas de valor de nuevos productos y servicios en la numerosa gama de posibilidades que ofrece la calidad de vida, como en todo lo concerniente a alianzas materializadas bien sea en franquicias, ‘clústeres’ específicos, consumos colectivos, empresas mixtas, ámbitos específicos de formación, desarrollo y prospectiva, o en actuaciones segmentadas de la población, personalizando y fidelizando poblaciones específicas.

S.M. Repasando lo que has comentado sobre las diez Instituciones básicas de la Sociedad, todas tienen en común una cosa: la excelencia en su funcionamiento depende de la habilidad o virtud de sus gestores; ninguna funciona ‘en automático’.

J.N. En efecto. Las Instituciones tienen sus cúpulas de dirigentes, que a mí me gusta denominarlos “**Patriarcas**”, que son los que han de abrir caminos para que discurra la potencialidad de la Sociedad, eliminar tensiones y temores, hacer lo que el individuo aislado no puede hacer, visionar escenarios y, en definitiva, gestionar la paz.

Todo ello es difícil; sobre todo a la vista de cómo funcionan las cosas en el mundo en general y en nuestra casa en particular. Tan difícil como que la gente sepa vivir en una Sociedad libre. Las personas han de saber gestionar la libertad y los límites de su libertad. También esto último es difícil a la vista de los resultados, a la vista de cómo funcionan los seres humanos en el mundo y cómo lo hacemos nosotros.

Se dice que una Sociedad funciona cuando funciona el 20% de esta, a condición de que esté incluida en este porcentaje la cúpula de los “**Patriarcas**” de las Instituciones.

Este 20% es el que genera la inercia para que el resto de la Sociedad ‘se suba al carro’ y sea arrastrada en la dinámica del funcionamiento.

Cuando las cúpulas institucionales –lo que venimos llamando los **“Patriarcas”**– no funcionan, la Sociedad tiende a corromperse y a no avanzar. Además, aunque las cúpulas deberían ser independientes entre sí, el mal funcionamiento de una sola de ellas, al ser fundamental, acaba influyendo y viciando a las demás.

S.M. Entonces, cuando utilizas la expresión “Patriarca”, ¿debemos entenderla como sinónimo de “autoridad”, “poder”...? ¿Tal vez “liderazgo”?

J.N. Tienes suerte, porque esta pregunta me la sé, aunque me parece que estás elevando un poco el listón.

Mira, yo tengo la convicción de que la Sociedad española está desnortada, nunca he visto tanto incompetente al frente de tantas cosas, tanta expulsión o mal uso del conocimiento, tanta artimaña para perpetuar tal situación, tanta debilidad y tanto desprestigio como Estado, tanta ausencia de pistas por donde ir y, al mismo tiempo, tanta necesidad de pistas para saber qué hacer. Y, sobre todo, tanto silencio interesado y tanta palabra impropia.

Con el término **“Patriarca”** he querido hacer un guiño y un homenaje a nuestros mayores que, como en las antiguas sociedades, detentaban la sabiduría oracular y sus palabras y consejos eran seguidos y venerados. Y, como creo que la clave de nuestros problemas está en los que gobiernan las Instituciones, he asociado a los gobiernos de las mismas la responsabilidad, tanto de lo que ocurre, como de las soluciones.

En mi opinión, el **“Patriarca”**, tal como se conoce en la historia, prácticamente no existe hoy. Sin embargo, se podrían encontrar ciertas figuras y fórmulas perfectamente válidas

para integrar la experiencia y buen sentido de las personas que aúnan sabiduría, responsabilidad y sensibilidad.

De alguna manera, toda la rica gama de los ‘angels’ son **“Patriarcas”**. Asimismo, se pueden establecer consejos asesores, de “sabios”, etc., para aprovecharnos de su talento y especial conocimiento.

El *‘liderazgo’* lo asocio a un encanto o carisma personal, sin explicación natural o lógica, carisma al que se asocian hechos más o menos verosímiles que inspiran hacia el líder una confianza sin condiciones.

El *‘poder’* es, como su nombre indica y en una Sociedad democrática, un atributo personal o de representación, que faculta para modificar el entorno o el ámbito de influencia. El poder personal se asocia, normalmente, a lo económico o a valores intelectuales, espirituales o profesionales, que la gente admira, reconoce y valora.

Pero el verdadero poder de transformación de la Sociedad es el institucional. Cada Institución de las diez vistas tiene mucho poder; aunque el máximo poder de todos es el poder político, pero el poder de la Justicia, la Religión, mediático, Sistema Financiero, Universidad, etc., también es considerable.

Por último, la *‘autoridad’* la asocio a la legitimidad del ejercicio del poder; sin perversiones o prevaricaciones, con justicia y gracia, viendo en cada ser humano una razón para la existencia.

Sin embargo, el poder de las Instituciones está vinculado al desarrollo de las mismas. Yo creo que en España las dos Instituciones que menos han evolucionado y más inmovilistas, son la Universidad y la Justicia. Otras han evolucionado más, pero no siempre en la dirección correcta.



LA GLOBALIDAD INEVITABLE

S.M. ¿Por qué consideras la Globalidad como “inevitable”? ¿Qué debemos entender por “Globalidad”?

J.N. En mi opinión, la Globalidad es un concepto que quiere expresar o definir un fenómeno mediante el cual se ha hecho manejable, próximo, conocido y/o familiar para todos y cada uno de nosotros, el acceso, el conocimiento y el compromiso con todo lo que es posible en este planeta.

Habitualmente uso el símil de que todo el planeta está en mi calle o sobre mi mesa y, quiera yo o no quiera, todos compiten conmigo en los retos y en los éxitos, en el ruido y en el caos, en el aumento de mis posibilidades y en el aumento de mis problemas.

Todos intentan preparar, diseñar, su ‘*menú de éxito*’ a la par que yo, con todos los ingredientes posibles; ingredientes que se encuentran, todos a su vez, en la misma calle o

sobre la misma mesa. La Globalidad se encuentra pues, a la distancia de un apretón de manos.

Por otra parte, la Globalidad “*ha venido y no se sabe cómo ha sido*”; se ha producido muy rápidamente, imparable, en tan solo unos pocos años. Pero ha venido para quedarse y llegar a más, a niveles preocupantes, pero es inevitable. Nadie va a renunciar a un fenómeno que está en la esencia de lo que en el fondo desea un ser humano normal: promiscuidad, poder y poco esfuerzo.

Es obvio que el progreso se desarrolla como consecuencia de las exigencias del vivir y convivir en Sociedad, por lo que no exagero cuando incido en lo de la promiscuidad. Los seres humanos tienen, no sé por qué y personalmente no lo comparto, una tentación-vocación de gregarismo y de explorar todas las posibilidades que este ofrece.

S.M. ¿Lo global debemos entenderlo como sinónimo de lo internacional?

J.N. No. Aunque a veces se confunden conceptos como ‘Globalidad’, ‘internacionalización’, ‘nueva normalidad’, ‘nuevo multipolo’ o ‘nuevo orden multipolar’. Son conceptos parecidos, muy próximos entre sí pero no equivalentes, que quieren expresar este fenómeno. El concepto de Globalidad es más amplio; es un nuevo atributo de la vida en el planeta; una especie de nuevo ‘pasaporte’.

Se podría decir que la internacionalización –aunque se debería decir “internacionalidad”, pues la internacionalización es su proceso–, sería como el nuevo ‘terreno de juego’, mientras que la Globalidad sería el juego en sí mismo: el terreno, las reglas, los jugadores, las estrategias, los compromisarios, etc.

“Con el conocimiento pasa como con el colesterol, que puede ser bueno y malo. El conocimiento bueno es aquel que nos permite ‘armar caminos sin atajos’, que son los que se llaman caminos de grandeza”

Innovar sería la coartada que justifica la actitud, la ambición de jugar en el nuevo terreno de juego. La internacionalización es una consecuencia de la competitividad y, esta a su vez, lo es de la Innovación. La Globalidad es sinónimo de oportunidades de negocio, de empresas y de posibilidades más amplias. La Globalidad sin oportunidades es mera geografía. La Globalidad tiene sentido si existen emprendedores que la recorran.

S.M. Centrémonos pues en la Globalidad.

J.N. Se caracteriza por siete ingredientes, que la distinguen con especial fuerza y que nunca existieron con

tal exuberancia. Y todo ello sin menoscabar que, en el futuro, aparezcan nuevos ingredientes, o que los actuales estén más definidos.

Los siete ingredientes o factores característicos de la Globalidad son: la Información, la Comunicación, la Socioeconomía Mediatizada, la Socioeconomía en Espacios con Déficit, la Innovación, los Peligros de la Globalidad y el Factor Local.

S.M. Analicemos esos ingredientes definitorios y característicos de la Globalidad uno a uno. El primero que has señalado es la Información.

J.N. Ya hemos hablado de ella. Se podría decir que no hay coartada para la ignorancia. Existe tanta Información y tan al alcance, que tenemos que aceptar la imposibilidad de digerir la Información que existe en cualquier soporte informático alrededor de cualquier tema. La Información se ‘ensucia’, se ‘contamina’, es ‘ruidosa’, parte de ella es de muy baja calidad y colapsa o perturba las autopistas por las que circula. Este peligro se compensa con creces por las oportunidades que genera de naturaleza no exclusivamente económicas.

Creo que el principal peligro de la Información en la Globalidad es que va a ser difícil preservar y respetar la intimidad de las personas y de sus circunstancias, así como la protección de la información estratégica. Pero aún así, en mi opinión, este es un proceso sin retorno y de dimensión creciente, como ya hemos dicho, por lo que tiene de oportunidades intelectuales y de acceso al conocimiento bueno, y por lo que tiene de oportunidades de lo promiscuo o de acceso al conocimiento malo.

Con el conocimiento pasa como con el colesterol, que puede ser bueno y puede ser malo. El conocimiento bueno es aquel que nos permite ‘armar caminos sin atajos’, que

son los que se conocen como caminos de grandeza, a diferencia de los *'caminos con atajos'* o de conocimiento malo. Los *'caminos sin atajos'* son caminos trabajados, luchados, estudiados, sudados e inspirados, como por ejemplo, contribuir a que un hogar salga adelante, pagar impuestos, crear una empresa o hacer una buena paella.

S.M. Junto a la Información, has señalado la Comunicación como segundo ingrediente de la Globalidad. ¿No estamos hablando de lo mismo?

J.N. La Información es el contenido, el dato y la opinión. La Comunicación es el proceso, la transmisión y la relación, ya sea material o inmaterial. En tal sentido, la Comunicación es el segundo ingrediente de la Globalidad.

De manera resumida se podría decir que no existe continente impenetrable ni contenido inaccesible. La mayor parte de la Información se comunica a la velocidad de la luz, incluyendo sus soportes y cuando no es a la velocidad de la luz es en muy poco tiempo.

Hoy, cualquier ciudadano, naturalmente previo compromiso de pago, puede ir de un punto a otro del planeta en relativamente unas pocas horas como máximo. Y se va a más. Seguramente, veremos avances espectaculares en transporte, pues a pesar de lo conseguido, sobre todo la Comunicación material sigue teniendo un gran cuello de botella por lo mucho que hay que transportar:

Y también sigue siendo la Comunicación un gran elemento de desarrollo y relación entre las oportunidades nuevas y las existentes. Seguramente, con relación a la Comunicación de las cosas veremos tres tendencias:

- > Todo lo que pueda ir a la velocidad de la luz, a la velocidad de la luz irá.
- > Todo lo que sea material no estratégico, no se transportará y se producirá *'in situ'*.

> Todo lo que es material estratégico –por ejemplo, las personas–, multiplicará su movilidad.

S.M. ¿Qué quieres decir cuando hablas de la 'socioeconomía mediatizada' como tercer factor integrante de la Globalidad?

J.N. Me refiero a lo que también se conoce como *'espacios socioeconómicos mediatizados'*. Estos corresponden a aquella parte del planeta que, como consecuencia de su desarrollo y cultura cívica como Sociedad, disponen de exigencias, normas y reglas medioambientales, sanitarias, democráticas y cívicas, a la circulación de personas y bienes. Llamamos *'mediatizados'* a estos espacios socioeconómicos porque mediatizan o dificultan el libre mercado, el acceso al consumo, etc.

A estas sociedades pertenece el mundo más avanzado y moderno. Para simplificar y exagerando un poco, se podría decir que medio planeta se encuentra en estas condiciones: Europa, parte de América, Australia, Japón y algunos otros.

El peligro de estas *'socioeconomías mediatizadas'* es que las normativas aprobadas para la regulación del mercado, muchas veces esconden medidas de proteccionismos encubiertos o que, por oportunismos de coyuntura o de beneficio para unos pocos, abren las puertas, relajando sus propias normas, a bienes no homologados, permitiendo una competencia desleal y no-legal (ilegal y/o alegal), como si fuera legal. A esta competencia no-legal me gusta llamarla **"deslegal"**.

S.M. El cuarto ingrediente de la Globalidad, las "socioeconomías en espacios con déficit", entiendo que incluye al resto del planeta.

J.N. En efecto, son el otro medio planeta y corresponden a sociedades con algún tipo de déficit, ya sea jurídico, político, democrático, económico... En estas sociedades,

la regla es que no hay reglas. Es obvio que necesitamos de tales Sociedades y que nos necesitan, pero también es obvio que se ha de seguir con estos países una política de especial sensibilidad e imaginación. Desde luego, no como se hace ahora.

Existe una doctrina política, la doctrina del mexicano **Estrada**, que bien pudiera ser aplicada para relaciones entre situaciones no homologadas. Yo creo que está por desarrollar una socioeconomía de la dignidad, una economía quizás muy poligonal (que comprenda varias 'geografías' y actores), más allá de lo bilateral, que es a lo que estamos acostumbrados.

“Cada ingrediente de la Globalidad presenta sus propios peligros, pero al hablar de ‘los peligros de la Globalidad’ como ingredientes intrínsecos de la misma, me refiero a los peligros asociados al manejo de dicha Globalidad”

Desde el *“yo te vendo zapatos para bailes de salón y cobro en dólares”*, se ha de pasar a responder a la pregunta *“¿qué puedo hacer con los tuaregs?”*, porque, evidentemente, los tuaregs no tienen dólares, ni salones, ni bailes de salón, ni zapatos, pero esta pregunta está abierta y sin responder.

¿Qué se puede hacer con las sociedades con déficit, que solo tienen los brazos, materias primas, sol o lágrimas, por ejemplo? ¿Qué se puede hacer cuando nos necesitamos mutuamente?

Es necesario desarrollar una economía en donde uno pueda sumar a lo que hace, lo que puede hacer con los demás amistosamente convenido. Y que a los demás les ocurra lo mismo. A las sociedades con escasos recursos económicos o pobres se les llama 'sociedades BDP' o 'en la base de la pirámi-

de'. La pobreza no es un estigma hereditario ni una desgracia. Es, sencillamente, una cuestión de tener o no oportunidades.

Con las oportunidades se debe estar en vigilia y disponible, hemos de ser favorecidos, en su caso, con la ayuda de los demás, y si vienen ayudas por razones de azar, pues bienvenidas sean. Pero, en un mundo de igualdad de oportunidades y solidaridad, no debería ser pobre el que puede, si no el que quiere.

S.M. Has señalado a la Innovación como el quinto elemento o factor definitorio de la Globalidad. ¿Por qué?

J.N. Hablaremos largo y tendido en un próximo capítulo sobre la Innovación, pero en el contexto de la Globalidad, la Innovación se revela como un ingrediente fundamental.

La Innovación, entendida como transformación inédita de conocimiento a reto, es una cultura necesaria para 'pa-sear' y competir por la Globalidad. Si no se tienen ganas, ambición o autoestima para moverse por lo global, mejor quedarse en la cama y en casa, si se puede.

El espíritu de la Innovación debe impregnar nuestras acciones importantes de supervivencia en lo competitivo, aunque el ámbito de la Innovación trasciende a lo meramente empresarial. Hablaremos en profundidad de la Innovación más adelante.

S.M. Como sexto factor integrante de la Globalidad, has apuntado a sus peligros. Concretamente, te has referido a “los peligros de la Globalidad” ¿Qué quieres decir con esto?

J.N. Cada ingrediente específico de la Globalidad presenta sus propios peligros, tal como hemos visto en algún caso, pero cuando hablo de *“los peligros de la Globalidad”* como ingredientes intrínsecos de la misma, me refiero a los peligros asociados al manejo de dicha Globalidad.

Se podría decir que no todo es felicidad en lo global. El hecho de estar todos cercanos, visibles y relacionados hace que exista una cierta desprotección al moverse por el espacio de relaciones, culturas, reglas y circunstancias diferentes.

Dos de estos peligros de la Globalidad son los siguientes:

1.º La capacidad o incapacidad de comprensión de la Globalidad y su dinámica. Dice **Tim Harford** en su libro *“La lógica oculta de la vida”*, que si se comprimiera el último millón de años de la Humanidad en uno solo, hasta el 19 de diciembre no se verían los primeros indicios de civilización, aproximadamente a las 19:30 horas del 31 de diciembre **Colón** descubriría América. Desde ese momento y hasta las 23:20 horas, en que se iniciaría la Segunda Guerra Mundial, la economía se habría multiplicado por diez en apenas unas cuatro horas y en los últimos cuarenta minutos la economía se volvería a multiplicar por diez.

Visto desde esta perspectiva, dudo que seamos capaces de comprender la evolución exponencial de los cambios a los que estamos sometidos. Inclusive las nuevas generaciones, y los que ya no somos tan jóvenes y tenemos la juventud amontonada, acumulada o almacenada, en el corto espacio de una vida hemos visto el advenimiento de la electricidad a las zonas rurales, la radio, la televisión, el desarrollo de la aviación, la genética, etc., y hemos tenido que aprender a convivir con ello sobre la marcha.

2.º La convivencia con la competencia desleal y no-legal sin que esto parezca importarle a nadie. Lo más parecido a competir en estas condiciones sería luchar con una mano atada a la espalda. Casos inverosímiles, consecuencia de estas atípicas reglas del juego son, por ejemplo, los fondos soberanos, en donde los Estados compiten en el libre mercado como si fueran

una pyme más; o las empresas llamadas ‘desafiantes’ o de las tres E (“*everything*”, “*everyone*”, “*everywhere*”), que nacen para ‘matar’ y para competir en todo, con todos y en cualquier parte. Nacen sin Patria y sin otra ley que la que más convenga en el lugar adecuado, la competencia de todos aunque no lo queramos...

Por otra parte, lo global ha hecho que el concepto norte-sur haya sido alterado. No solo porque el llamado ‘sur’ o países emergentes son los que están enviando innovación y desarrollo al ‘norte’, generando una Innovación llamada ‘inversa’, de poca exigencia económica, sino porque entre el sur-sur hoy puede haber actividad socioeconómica suficiente para olvidarse del norte, y no podemos ser ajenos a esa realidad.

El futuro no nos lo agotamos, aunque lo que sí que van a agotar son todas las materias primas si alguien no lo remedia y si no cambia el modelo de consumo un poco. A este escenario se le conoce como ‘nuevo orden multipolar’ o ‘nuevo multipolo’.

S.M. El último ingrediente de la Globalidad en tu lista es lo que llamas “factor local”. ¿A qué te refieres con esto?

J.N. De los siete, este es el único ingrediente que tiene carácter local, frente a los otros seis, que son globales. En mi opinión, no tiene mérito alguno ser un apátrida oportunista de ‘la calle’.

Pienso que hay que escoger dónde situar las raíces. Es decir, a dónde se retorna algo de lo recibido y, desde ahí, como si de una palmera del Caribe se tratara, recorrer y adaptarse a todos los vientos y a toda ‘la calle’.

Siempre hay un compromiso con lo local, con alguna geografía específica y con alguna sociedad, pueblo, tierra o valores en concreto. La estabilidad de una sociedad y de una cultura cívica depende de la formalidad de estos retornos.

S.M. Si la Globalidad es inevitable y los que acabas de señalar son los siete ingredientes característicos de su funcionamiento, parece evidente que en la Globalidad nos falta mucho recorrido para llegar a un modelo aceptable de convivencia.

J.N. Yo no he dicho nunca que quiera o sea deseable una sociedad con cero defectos. En una sociedad sin defectos sería imposible la vida. Piensa, por ejemplo, en una sociedad con 'rozamiento cero', en la que no podríamos ni andar, pues estaríamos 'resbalándonos' y 'deslizándonos' continuamente.

Y si me permites continuar con la ironía, hay defectos que son simpáticos. Recuerdo ahora un chiste 'machista' de "La Codorniz", en el que el maduro ejecutivo le decía a su joven secretaria: "¡Que manera más encantadora tiene usted de comerse las 'h', señorita!".

crisis, si no se está en condiciones de entender los ingredientes que configuran la nueva realidad y las relaciones entre ellos.

“El principal fallo de nuestros gestores institucionales es la incapacidad para entender lo complejo. Difícilmente se puede gestionar una situación compleja, si no se está en condiciones de entender sus ingredientes”

Por el contrario, nos falta mucha más coherencia entre lo que se escribe en las 'Cartas Magnas' o Constituciones, entre lo que se dice en las Asambleas y Parlamentos y lo que realmente pasa en la calle.

S.M. ¿Alguna última idea que añadir sobre la Globalidad?

J.N. Enfatizar algo que me parece muy importante. Yo creo que el principal fallo de nuestros gestores institucionales es la incapacidad para entender lo complejo o para entender lo global, que todo es una misma cosa.

Difícilmente se puede gestionar una situación compleja, tanto para objetivos de éxito como para objetivos de



LA CRISIS, LA NUEVA NORMALIDAD

S.M. Dedicemos al menos un capítulo a reflexionar sobre la Crisis en la que se encuentra instalada la sociedad, la economía y la empresa española.

J.N. De acuerdo, hablemos del tema porque, como espectador, creo tener criterio de lo que ocurre, aunque no sea cómodo para mí elegir por dónde empezar.

S.M. ¿Por qué no te resulta ‘cómodo’ decidir por dónde empezar a hablar de la Crisis?

J.N. Porque la Crisis tiene muchas caras o lecturas, que van desde las más obscenas, insultantes y delictivas, a las más técnicas, amén de otras en clave de estupidez. Para empezar y situar mi opinión al respecto, voy a leerte unos párrafos de un reciente artículo que he publicado sobre este tema. Después profundizaremos y matizaremos si quieres.

“Hay una Crisis llamada financiera (aunque hay palabras menos piadosas para calificarla), que ha puesto en jaque a buena parte de la Humanidad. Es esta una Crisis de manual, una Crisis de confianza ¡Cómo si no se supiera ahora que esto del vivir es un pacto de confianza, un pacto de crédito! Tanto es así, que se podría funcionar con solo el pacto y el buen hacer de las Instituciones.

Es una Crisis que, si no fuera porque sus efectos son letales, se podría calificar de ‘estúpida’, porque resulta estúpido no haberla detectado y evitado antes por quienes tenían la obligación de hacerlo. Se podría asimilar a la última gota que hace rebosar un vaso de agua. Es una Crisis estúpida porque pagan justos por pecadores, hayan hecho o no los correspondientes deberes.

Estas Crisis provocan un enrocamiento de la Sociedad, como si se tuviese miedo al miedo, como en la vieja fábula

del águila, la gata y la jabalina. Pero esta Crisis, con ser grave, no es la más grave. En el caso de España existen dos Crisis ‘bajo-puestas’, muy anteriores, bastante mayores y aún más graves.

Me refiero a la Crisis de competitividad o Crisis de rechazo al conocimiento hecho compromiso social de la sociedad; y la Crisis de valores, la mayor y más nociva, pues es una Crisis de cultura cívica, que permite las dos anteriores”.

No existen precedentes comparables con esta Crisis de las tres Crisis: financiera, de competitividad y de valores.

Con la Crisis financiera parece que nuestro próximo destino y, al tiempo, punto de partida para salir de la misma, será una pobreza endeudada y tutelada, ya que se puede ser pobre y no tener ni deudas; se puede ser pobre viniendo de ser rico –situación bastante desagradable–; y se puede ser pobre y endeudado, lo que hace más duro el proceso de recuperación, ya que hay que dedicar mucha energía a la liberación de las ataduras de la deuda, porque los dueños de dicha deuda intentarán tutelar y vigilar hasta el alma.

“No abundan en la Sociedad y en sus Instituciones ámbitos de pensamiento y reflexión, de estudio y análisis, para diagnosticar situaciones, diseñar escenarios, buscar oportunidades y optimizar problemas”

La Crisis de competitividad o de rechazo del conocimiento es, por dos razones, una Crisis secular de nuestra cultura. La primera razón es que rendirle culto al conocimiento suele resultar incómodo, ya que permite aflorar y denunciar debilidades, desviaciones e incompetencias.

No abundan en la Sociedad y en sus Instituciones estructuras ‘think tank’ o ámbitos de pensamiento y reflexión, de estudio y análisis, para diagnosticar situaciones, diseñar

escenarios, buscar oportunidades y optimizar problemas.

La segunda razón por la que la Crisis de competitividad es secular es que no se sabe lo que es la competitividad. Se cree que la competitividad es sinónimo de productividad y no es así. La competitividad de un país depende, en gran parte, de factores socioeconómicos e institucionales, y de la sofisticación de las respuestas de la Sociedad y de la eficacia y dignidad de las instituciones.

Un prestigioso índice de competitividad, el **WEF** de Davos, establece la competitividad en 111 indicadores, de los que solo 17 son específicamente empresariales. España ocupa actualmente el lugar 42 en una lista de 139 países, precisamente debido al déficit institucional.

Esta ‘no-cultura’ o ‘cultura del desconocimiento’ se compensa, normalmente, con órdenes en tiempo real, que sí forman parte de nuestra cultura. Es decir, se dice una mentira por piedad y, antes de que haya tiempo de reaccionar, se suelta otra. Y así sucesivamente.

Finalmente, la Crisis de valores o de falta de cultura cívica permite que ocurran las dos anteriores. Por ejemplo, que en una Sociedad las responsabilidades puedan ser asumidas por quienes no tienen condiciones objetivas para ello. Esta Crisis de valores es la peor de todas las Crisis, pues refleja una Sociedad sin autoexigencia ni autoestima.

En una Sociedad así, no hay malos políticos, hay malos electores; no hay malos periodistas, hay malos lectores; no hay productos basura, hay malos consumidores...

S.M. ¡Te habrás quedado descansado: no has dejado títere con cabeza!

J.N. No me he quedado “descansado” porque no estaba cansado. No me recuerdo ni me reconozco cansado. Además, sentirse cansado en Valencia es una blasfemia. Sentirse cansado en Valencia, la tierra de lo excesivo, la tierra de los

mejores aromas, luz, historia, arte, artesanía, gastronomía, buena gente o conocimiento, es imposible para todo aquel al que le funcionen los sentidos y los sentimientos.

Lo que me deja atónito y asombrado, es que una Comunitat como la valenciana, que sabe hacer y hace de todo en todos los sectores; que ha integrado la calidad, la ciencia, la tecnología y el arte en su cultura; abierta a la inteligencia, ya que tiene casi una decena de Universidades y decenas de Centros de Investigación; que ha tenido y tiene hijos tan brillantes y reconocidos en el mundo como el **Dr. Cavadas**, el **Cardenal Tarancón**, **Avelino Corma**, el maestro **Rodrigo**, el maestro **García Asensio**, **Agustín Andreu**, **Santiago Calatrava** o **García Berlanga**, por citar solo algunos pocos contemporáneos; y una Comunitat comunicada con el mundo, con historia, clima, tradiciones y gastronomía excepcionales, no debería tener problemas en el futuro. El futuro de una sociedad como la nuestra debería estar 'bordado' y ser 'a la carta'. Y lo mismo podría decirse de un país como España.

Sin embargo, parece que sí, que vamos a tener problemas y serios. Y esto me indigna, porque las consecuencias de la Crisis están siendo y serán el desempleo y la falta de futuro para todos, especialmente para los jóvenes. Me indigna el que no se reaccione ante un desempleo familiar de más del 20%, y en el caso de los jóvenes universitarios, del 40% o más, incluida la precariedad correspondiente.

Estamos asistiendo pasivamente, frívolamente e inconscientemente, a la existencia de lo que podríamos llamar 'generaciones perdidas' de seres humanos que no se emplearán nunca y que no tendrán la ocasión de 'estrenarse' las manos. ¿Es que nadie se da cuenta de lo que esto significa? ¡Qué ceguera, qué derroche!

Formar universitarios que no son demandados por la Sociedad por ignorar; quién tiene la responsabilidad de su

formación, qué es lo que la Sociedad demanda o lo que la Sociedad es. ¡Qué ceguera! Prescindir del conocimiento, de coartadas y de políticas de futuro por ignorar la evolución del presente.

Es tan esperpéntico lo que ocurre que, como ya hemos dicho, si no fuese porque es dramático y grave para mucha gente, sería cómico, porque de cualquier situación, de la situación actual e incluso si fuera mucho más grave, se podría salir solo con que se supiese diagnosticar lo que pasa y usar el conocimiento o 'farmacopea' correspondiente.

Estamos muy alejados de lo que sería una situación de 'desahucio'. De hecho, no soy capaz de imaginarme lo que sería una situación de 'desahucio' en una Sociedad como la nuestra. Somos una Sociedad con problemas y problemas serios, evidentemente. Lo que hay que hacer es lo que haría un buen médico con su enfermo: un buen diagnóstico y un buen tratamiento. Pero esto no se hace.

Salvo los directamente afectados, parece que la sociedad no es consciente de lo que significa llegar a los 30 o 40 años sin haber podido realizarse profesionalmente y, por consiguiente, no haber podido 'armar' un proyecto personal y colectivo de vida con dignidad, quedando dependiente del asistencialismo familiar. Parece que no se es consciente de lo que significa estar en el paro, año tras año, con una familia, hijos, sin ingresos...

Yo sí creo ser consciente de lo que esto significa, porque sé lo que es vivir situaciones de desesperanza y de lucha dura. Pero, lo que más me indigna es que una Sociedad como la nuestra, como la española, no sea capaz de darle la vuelta a la tortilla y que conviertan en un objetivo asumible el salir de este laberinto, que bien podría hacerlo.

Pero nunca como ahora, por lo que yo sé, han coexistido en nuestra sociedad circunstancias tan nocivas y simultáneas como las actuales: una laxitud y 'corruptela' genera-

lizada, una incompetencia e insensibilidad generalizada en las cúpulas de las cosas y una falta de pertinencia y eficacia generalizada en las Instituciones.

¿Por qué ha ocurrido esto? ¿Por qué nos hemos dormido tanto? Probablemente, porque no ha habido necesidad de estar en vela. Las cosas fueron demasiado bien. Nos tocó la lotería a muchos durante mucho tiempo, que es lo peor que puede pasar. Hemos vivido mucho tiempo fuera de la realidad y sin desarrollar los instrumentos específicos para la nueva normalidad.

S.M. Tras escuchar esta reflexión, no acabo de tener claro si eres optimista o pesimista respecto a nuestras posibilidades de futuro.

J.N. ¡Seamos serios, por favor! Crisis, lo que se dice Crisis, la tienen aquellas sociedades sin democracia, atrasadas, que viven prácticamente en el Medievo, sumergidas en la pobreza, ajenas al conocimiento y en las que se vulneran los derechos humanos. Estas sí son auténticas Crisis sociales. Pero este no es nuestro caso.

“Téngase en cuenta que el bienestar (salud, atención a la infancia, a los mayores...), cada día cuesta más y esta situación obliga a rendir más en contra de lo que se cree: que la ‘Sociedad del Bienestar’ significa trabajar menos”

En mi opinión, nuestro gran problema, nuestra gran Crisis, es de valores. El día que se resuelva la Crisis financiera nos quedarán las otras dos, la de competitividad y la de valores, y esta es la más crítica, pues es la causante de todas las demás y, en particular, es causante de una aparente pobreza intelectual de nuestros **“Patriarcas”**, que asusta.

S.M. ¿A qué tipo de “pobreza intelectual” te refieres cuando la atribuyes a los “Patriarcas” de nuestras Instituciones?

J.N. Pobreza intelectual de no darse cuenta que lo normal es que una Sociedad tenga problemas y que los problemas se resuelven con un buen diagnóstico, unas buenas ‘medicinas’ y con el compromiso y colaboración de los afectados, no con diagnósticos falsos ni con incompetencias.

Pobreza intelectual de haber olvidado que lo coherente es que los retos estén a la altura del esfuerzo empleado en resolverlos. Es decir, los problemas requerirán un esfuerzo y en nuestro caso no pequeño. Téngase en cuenta que, lo más parecido a nuestra situación como país, sería una empresa que cada día, cuando abre las puertas, sabe que ha de trabajar media jornada solo para pagar los intereses de lo que debe.

Téngase en cuenta que el bienestar (salud, atención a la infancia, a las personas mayores...), cada día cuesta más y esta situación obliga a rendir más en contra de lo que comúnmente se cree: que la ‘Sociedad del Bienestar’ significa trabajar menos. Es todo lo contrario. Estamos obligados a trabajar más solo por ser sociedad avanzada. Evidentemente, no me refiero a trabajo físico, sino a competitividad.

Pobreza intelectual de creer que los problemas nos los resolverán otros o se resolverán solos.

Pobreza intelectual de no tener cultura-conciencia de la gravedad de la Crisis y de lo que esta puede llegar a ser, de no anticiparse a ella, de no saber diagnosticar qué pasa, de no saber pronosticar qué hacer con el futuro de las oportunidades actuales y, lo que es peor, de no saber qué hacer con las oportunidades del futuro.

Una gravedad añadida, no menor; es que no es lo mismo, obviamente, pasar de rico a pobre que de pobre a rico. En España, nunca tantos ricos o clase consumidora real o por crédito —en realidad tampoco eran tan ricos— habían

pasado a pobres como en estos momentos, y esta es una Crisis psicológica de consideración.

**S.M. ¿La solución pasa por cambiar los “Patriarcas”?
¿Quién ha de solucionar la Crisis?**

J.N. La Crisis, me temo, que deben solucionarla los de siempre, aunque no como siempre. Los de siempre son aquellos que padecen las consecuencias de la Crisis y generan la riqueza en el libre mercado: empresarios, trabajadores, autónomos, comerciantes, profesionales... Los demás: clases pasivas, cargos públicos, Administraciones..., quizás por razones de lejanía o inercia, no parecen dolientes del proceso.

Lamentablemente, esto obliga a luchar con dos rémoras: la soledad, que es como luchar con una mano atada a la espalda; y la falta de referencia, pues la salida ha de hacerse de manera diferente a anteriores Crisis y no nos han dicho cómo.

Insisto, creo que hay tres razones por las que el futuro nos va a costar *‘bordarlo’*:

- 1.^a Una cierta incapacidad en nuestros líderes institucionales de entender lo complejo y sus relaciones.
- 2.^a Pérdida del papel de valores fundamentales tales como la honradez, la generosidad, la ambición legítima, el amor al trabajo, etc.
- 3.^a El desarrollo de la habilidad de camuflar impunemente la realidad, usando normalmente lo que se podría llamar *‘mentira en tiempo real’*.

S.M. Concretamente, ¿qué propones tú para empezar a ganarle la partida a la Crisis o, al menos, para mitigar en lo posible sus efectos más dramáticos?

J.N. Cuando comento estos temas con empresarios suelo dar tres recomendaciones o *‘medicinas’* poco conocidas, pero antes, para predisponer el ambiente, les suelo

decir algo parecido a esto: cualquier empleado, empresario, colectivo o sociedad afectado por una situación como la actual, está asumiendo, normalmente, tres tareas:

1.^a Hace lo que puede y lo que sabe para tratar de salir adelante pero, ve impotente que no es suficiente, que le falta ayuda, que no es un problema de querer adaptarse y cambiar, sino de saber en qué y cómo hacerlo.

2.^a Mira atónito tres escenarios: cómo la situación se pone crítica para muchos (índices de paro juvenil, paro familiar, endeudamiento, déficits...); cómo los diagnósticos que se hacen sobre lo que ocurre son visiones muy macroeconómicas y alejadas para los afectados; y cómo hay una incapacidad manifiesta de tomar medidas efectivas que ayuden realmente, tanto para darle futuro a nuestras oportunidades actuales, como para atraer las oportunidades del futuro.

3.^a Esperan en su fuero interno que vuelvan los viejos tiempos, que alguien arregle la cosa, que alguien tire de nosotros y que pongan en marcha el mundo... O, lo que es lo mismo, que nos ayuden a salir adelante, porque nosotros solos no podemos. En otras palabras, que se produzca un *‘milagro económico’*, que nos lo merecemos, porque ya hemos sufrido bastante.

Una vez descrita la situación, retomo tu pregunta: **“Ante la situación actual, ¿qué podemos hacer?”** Dos cosas evidentes: sacarle el máximo partido a lo que uno puede hacer solo y sacarle el máximo partido a lo que uno puede hacer con los demás. Todo ello, materializado en tres *‘medicinas’* poco conocidas.

1.^a En relación con lo que uno puede hacer solo, la primera *‘medicina’* es pensar que lo que ocurre es lo normal. Los norteamericanos llaman a esta situación **“la nueva normalidad”**. Y es así porque es la situación

que hay y no tenemos otra. Si vienen tiempo mejores, bienvenidos sean, pero el escenario de la lucha es este. Luego, al mal tiempo, buena cara y colaborar con lo inevitable. Nunca han atado los perros con longaniza y ahora menos. Además, estoy convencido que llamarle a la situación actual **“la nueva normalidad”** está más cerca de lo que se supone que es lo normal en el mundo, que la situación que hemos vivido en España en el pasado reciente.

En otras palabras, no vale el enroque o esperar que vuelva la situación anterior. Hay que hacer, pero lo que toca hacer no es, obviamente, lo mismo que se hacía y cómo se hacía.

“El ‘clúster local’ no es el ‘clúster’ sectorial o geográfico que conocemos, sino que involucra a todos los afectados en la competitividad de una sociedad, comunidad o país. Hoy no está creado y esto es un problema”

2.^a La segunda ‘*medicina*’ también es para la lucha en soledad y consiste en incorporar la Innovación a la cultura de la generación de riqueza y a la construcción de modelos de negocio, cosa esta poco generalizada, pues la Innovación la confundimos con el I+D (Investigación y Desarrollo), siendo conceptos diametralmente opuestos: la Innovación transforma conocimiento en riqueza, mientras que la Investigación y el Desarrollo transformar riqueza en conocimiento; la Innovación no tiene método, mientras que la Investigación sí tiene método, etc.

Y, sobre lo que hoy se llama ‘*moderna Innovación*’, ‘*Innovación en modelos de negocio*’ o ‘*modelos de negocio innovadores*’, también se tiene confusión. Yo creo, sin-

ceramente, que son muy pocos los que tienen claro lo que realmente es un ‘*modelo de negocio*’, pero ya tendremos ocasión de hablar de esto más adelante.

3.^a La tercera ‘*medicina*’ es para la lucha en compañía y consiste en la creación de lo que se llama el ‘*clúster local*’ o plataforma competitiva de lo global. El ‘*clúster local*’ no es el ‘*clúster*’ sectorial o geográfico que ya conocemos, sino que involucra a todos los afectados en la competitividad de una sociedad, comunidad o país. Hoy no está creado y esto es un problema, pues significa luchar con una mano atada. Con el ‘*clúster local*’ es posible ofrecer, tanto propuestas de valor, como estrategias nuevas a efectos de competitividad. Esto es fundamental.

Hay muchos frentes de batalla en donde no se podría ganar individualmente sino en grupo y ‘*con compromiso*’. No se puede renunciar a los beneficios de estos posibles éxitos.

En resumen, el empresario y la Sociedad han de asumir, creérselo y convencerse, pues no tienen otra opción que aceptar dos exigencias obvias:

1.^a Hay problemas serios que no saben o no pueden resolver y que posiblemente pueden ir en aumento. El saber diagnosticar lo que pasa y aceptar la realidad es una cuestión de sabiduría, pues la realidad no es diferente por negarla.

2.^a Para intentar resolver los problemas se deben hacer cosas diferentes a las que se vienen haciendo.



LA INNOVACIÓN, COARTADA DE LA AMBICIÓN

S.M. La Fundación Globalidad y Microeconomía (FGyM), que presides desde 2008, viene desarrollando una importante labor de investigación, divulgación e impulso en torno al concepto ‘Innovación’. Creo que vale la pena dedicar un capítulo a profundizar sobre esto. En tu opinión, ¿qué es la Innovación o qué es innovar?

J.N. Un buen profesor ha de ser un mostrador de obviedades. Es decir, un buen profesor debe convertir en obvio y evidente lo que desea mostrar a sus alumnos para que lo asuman. Ha de expresar sus ideas con tanta obviedad, que el alumno debe decir *“claro, es lógico, ya lo sabía”*. Cuando uno sabe de lo que habla no hay razón para que los demás no le entiendan. Modestia aparte, creo tener algo de criterio sobre Innovación. Voy a ver si lo evidencio y, para ello, voy a empezar con tres obviedades:

Obviedad 1.ª: El ser humano es, entre otras muchas cosas, un ser de retos, metas, problemas, exigencias, auto-exigencias y ambiciones. Desde que se levanta hasta que se duerme, no hace otra cosa que resolver; vencer; solucionar y satisfacer dichos retos, obstáculos y deseos, que son de todo tipo y nivel. Desde tomar un autobús hasta cursar una carrera, desde opinar sobre el fútbol hasta opinar sobre religión y desde convencer a su posible pareja hasta buscar empleo.

En todos los casos, para intentar resolver el reto o problema, gestiona o usa más o menos conocimiento y de forma más o menos brillante. Ya sea conocimiento ancestral o de vanguardia, de buen sentido o del saber hacer, de forma consciente o inconsciente y de forma marginal o estratégica. El ser humano gestiona

conocimiento prácticamente las 24 horas del día. Se podría decir que el ser humano es un ser que gestiona el conocimiento que la Humanidad ha hecho y hace, que ha tenido y tiene, para resolver los problemas y retos que él mismo crea, que le crean los demás o que le vienen sobrevenidos desde los ámbitos más insospechados. Siempre ha sido así y, seguramente, siempre será así.

Obviedad 2.^a: Habitualmente, existe coherencia entre el esfuerzo realizado y el objetivo por conseguir. En otras palabras, no se suele regalar nada. Evidentemente, no se exige el mismo esfuerzo y no cuesta lo mismo la gestión de conocimiento requerida para hacer una labor habitual –por ejemplo conducir un autobús para un conductor profesional–, que hacer el discurso de exaltación de la Fallera Mayor de Valencia para un Ingeniero Mecánico y querer diferenciarse de los anteriores mantenedores, como fue mi caso.

“La Innovación siempre es futuro, siempre está por hacer, ya que hay que llegar a una meta que aún no está lograda. Asimismo, por idéntica razón, la Innovación siempre es cambio”

Y no cuesta lo mismo intentar que una empresa tenga éxito en un mercado competitivo, que gestionar conocimiento para triunfar en el reto de tomarse un café en un bar. No es el mismo esfuerzo porque no es el mismo reto.

Obviedad 3.^a: Cuando se gestiona conocimiento para resolver un reto existen dos situaciones diferenciadas, si el proceso ya ha sido realizado anteriormente, o si este incorpora algo que sea inédito. A esta última

forma especial de gestión del conocimiento, que exige que algo del proceso sea inédito u original, se le llama Innovación.

Si resumimos lo dicho hasta aquí, tenemos los siguientes elementos:

- 1.º El ser humano es, por definición, un ser de retos y logros.
- 2.º El individuo consigue solucionarlos, o lo intenta, gestionando algún tipo de conocimiento.
- 3.º Lo que normalmente se hace a base de esfuerzo, tanto más cuanto más grande es el reto.
- 4.º Los caminos habituales en la gestión del conocimiento son el de la gestión de conocimiento ya contrastado –caminos ya trillados y ya conocidos–, y el de gestión inédita u original de conocimiento, camino este que se conoce como Innovación.

Por tanto, la Innovación consiste en construir, con el conocimiento disponible, un camino inédito hacia una meta razonable.

S.M. ¿Cuáles son los factores o exigencias que incorpora el proceso de Innovación?

J.N. Conozco varios centenares de definiciones de Innovación y hay descritas en la literatura más de un millar. Yo tengo acuñadas de mi propia cosecha más de una decena y la que más me gusta de todas es la que te acabo de decir, que es una de las más: Innovar es construir, con el conocimiento disponible, un camino inédito, hacia una meta razonable.

Si analizamos esa definición, que es muy rica en contenidos, establece tres factores o exigencias para que podamos hablar de Innovación:

- 1.ª Conocimiento disponible. Significa que se innova con el conocimiento que se tiene a mano o que se

puede acopiar y esto significa que para innovar solo hace falta querer. Por eso se dice que no innova el que puede sino el que quiere.

2.ª Meta razonable, La Innovación nace para luchar y llegar, si puede, a la meta —en el caso de una empresa, al mercado—, y allí triunfar o no, según lo decida el consumidor. La Innovación no nace para ser escondida en el cajón de una mesa; nace para llegar a la meta y, una vez en ella, triunfe o no, deja de ser Innovación y pasa a engrosar el conjunto del conocimiento. Esa es la grandeza de la Innovación, que nace para, inmediatamente dejar de serlo, pues solo existe la Innovación que aún no está hecha, porque cuando una Innovación se hace, ya es conocida y deja de ser Innovación.

3.ª Camino inédito. El conocimiento puede serlo o no, pero para que el producto, servicio o proceso sea innovador; algo en ese producto, servicio o proceso ha de ser diferente a lo ya hecho y existente: el producto o servicio en sí mismo, todo o parte del proceso productivo, forma de llegar al consumidor; el sistema de pagarlo...

La definición también nos dice que la Innovación siempre es futuro, siempre está por hacer; ya que hay que llegar a una meta que aún no está lograda. Asimismo, por idéntica razón, la Innovación siempre es cambio.

Por tanto, Innovar —y la Innovación es su proceso—, es una ambición, una actitud de cambio. En suma, la coartada para llegar a una meta, haciendo algo diferente con el conocimiento que se pueda manejar.

S.M. ¿Cuáles son las características de la Innovación?

J.N. La Innovación tiene sus características, pero quien esté interesado en estos detalles, lo mejor es que lea el libro “*Y tú... ¿innovas o abdicas?*”, en donde esto está desarrollado.

El libro se regala en la **Fundación Globalidad y Microeconomía** (www.fundaciongym.es) a quién lo solicite. Además, recuerdo que la revista **ECONOMÍA 3** distribuyó una edición de este volumen a sus lectores hace unos meses.

Entre las características de la Innovación podemos destacar que es prácticamente ilimitada ya que carece de lógica, pues hay que hacerla cuando aparentemente no hace falta; carece de método, pues afortunadamente no existe un método capaz de transformar conocimiento en reto inédito; carece de seguridad, porque la Innovación, en sí misma, nada garantiza; carece de mérito; y es solidaria, paradójica, ‘customizable’, proteica, de gran estética, etc.

S.M. ¿Por qué hay que innovar?

J.N. En el sitio web de la **Fundación Globalidad y Microeconomía** damos tres razones para Innovar:

- 1.ª Porque no tenemos otra opción.
- 2.ª Porque puede ser rentable.
- 3.ª Porque hay un cierto control del riesgo.

Pero podemos dar otras tres razones más:

- 1.ª Porque no hace daño.
- 2.ª Porque es complementaria de cualquier otro camino.
- 3.ª Porque es el otro camino, ya que no hay nada más allá de la Innovación —no hay otra forma legal de llegar a la meta además de la vía normal de gestión de conocimiento—, que gestionar conocimiento autoexigiéndose la originalidad.

Incluso, puedo darte otras tres razones sobre por qué hay que innovar:

- 1.ª Porque, aunque lo que importa es llegar a la meta y a ella se puede llegar de otras maneras no innovadoras, cuando se innova y se hace de esta práctica una cultura, se observa que aumenta lo que se llama la *‘distancia de escape’* o *‘margen de seguridad’*, que sería

algo así como la distancia entre nuestro cogote y el aliento del adversario.

Esto es lógico, pues cuando se hace una cosa que es pública, todos pueden hacerlo también de forma que, nada más establecer nosotros el modelo, lo lógico es que los demás lo establezcan también.

Ahora bien, cuando lo que se hace es inédito, original o innovador, disponemos de una capacidad de maniobra, una ‘*distancia de escape*’ hasta que los competidores pueden reaccionar.

“Que se confunda la Innovación incorporándola en el trinomio I+D+i no es lo más malo; lo peor es la ausencia de políticas efectivas de Innovación como consecuencia de tal confusión”

2.^a Desde una perspectiva social y colectiva, en las actuales circunstancias la Innovación ha pasado a ser mucho más importante, pues con relación a los empleos perdidos, cuando se creen nuevamente, será en oficios, productos, sectores..., nuevos. Es decir, los nuevos empleos serán empleos nuevos.

Y si esto es así, aunque solo fuese en parte, la Innovación, que por definición está basada –como hemos dicho– en nuevas maneras de satisfacer necesidades, sería una herramienta-solución muy importante.

3.^a La Innovación permite hacer lo que hoy llamamos ‘*moderna Innovación*’, valga la redundancia. Es decir, Innovación en la construcción de modelos de negocio, pero eso lo veremos más adelante.

S.M. ¿Llevamos un rato hablando de Innovación y aún no te he escuchado esa expresión tan repetida de la I+D+i?

J.N. Ni me la escucharás, pues no me gusta la pornografía. Este es uno de los déficits de la Innovación en España, la confusión de I+D (Investigación y Desarrollo) con Innovación. Son cosas distintas.

La I+D es generación de conocimiento: mejor dicho, transformación de riqueza y medios en conocimiento. La Innovación es todo lo opuesto, generación de riqueza: mejor dicho, transformación de conocimiento en riqueza.

La Investigación y el Desarrollo, la I+D, tiene método, el método científico. La Innovación carece de método, afortunadamente, pues si la transformación de conocimiento en riqueza o en reto tuviera método, alguien lo habría comprado ya.

La I+D la sabemos hacer, la Innovación no la sabemos hacer tan bien o, más bien, la sabemos hacer poco.

El que se confunda la Innovación incorporándola en el trinomio I+D+i no es lo más malo, lo peor es la ausencia de políticas efectivas de Innovación como consecuencia de tal confusión. Cuando se han destinado recursos a Innovación a través de I+D+i, normalmente se han usado en I+D y no en Innovación.

Y lo obsceno es el uso de la “i” minúscula para calificar lo que ha sido consustancial con el desarrollo humano y el riesgo innovador. Por eso, yo no los mezclo. Llamo I+D a la Investigación y al Desarrollo, conocimientos estos muy importantes para hacer Innovación –sobre todo cuando la Investigación se hace con esta finalidad–, e Innovación al proceso de gestión original de conocimiento para transformarlo en reto, meta, riqueza... Y represento la Innovación mediante “In”.

S.M. ¿Has dicho que la Innovación es consustancial con el desarrollo humano?

J.N. La Innovación ha sido decisiva en la evolución de la Humanidad por tres razones:

1.^a Por las Innovaciones radicales, de calado; esas que han sido fundamentales a lo largo de la Historia. De las que se dice, porque así está descrito, que aparece una milmillonésima de oportunidad radical por persona y año, lo que sería equivalente a una, cada año, por mil millones de personas. Por ejemplo, la agricultura, el papel moneda, el crédito, el seguro, la familia, la rueda, el motor de explosión, las fuerzas armadas, la red internet o la penicilina.

2.^a Por la capacidad que tiene el ser humano de desarrollar infinidad de posibilidades alrededor de cada Innovación radical.

3.^a Por la capacidad que tiene el ser humano de digerir el asombro y de metabolizar el desarrollo de las cosas como lo más normal del mundo, lo que ha hecho que se vuelva insaciable de cosas nuevas y de innovaciones.

S.M. Entre las características de la Innovación, has dicho antes que es “ilimitada”. ¿Por qué?

J.N. La Innovación gestiona conocimiento de modo original, normalmente, el conocimiento que ‘se tiene a mano’ o que buenamente se puede adquirir o acopiar; y con ese conocimiento se hace el camino. Y con “*hacer el camino*” me refiero a todo lo que conlleva el proceso hasta el consumidor: maquinaria, organización, tecnología, ‘marketing’, formación, financiación, etc.

Por lo tanto, todo lo que es susceptible de transformarse en oportunidad está soportado –tiene a su alcance– todo el conocimiento, toda la geografía... y todo el tiempo. Lo del tiempo es porque siempre hay que innovar con todo el futuro y hacer dos innovaciones al menos: la que se está gestando y la Innovación sustituta.

Así considerada, toda la Innovación, todo lo que es susceptible de ser oportunidad, se encuentra encuadrado y

está ‘ubicado’ en un ámbito de siete dimensiones.

> Tres dimensiones de CONOCIMIENTO:

1.^a El Conocimiento que hay, que es conocido, notorio, y que va desde lo expuesto en el museo de lo más antiguo, hasta lo expuesto en la última Feria de Muestras.

2.^a El Conocimiento que no existe aún pero que está haciéndose en los laboratorios y otros ‘paritorios’ de la Ciencia.

3.^a El Conocimiento que hay pero que está oculto, al que se llama ‘tácito’, y es el que poseemos las personas pero lo conocen unos pocos más además de nosotros, y cuya diseminación sería muy útil.

> Dos dimensiones de GEOGRAFÍA:

1.^a El espacio geográfico que comprende a aquella parte del planeta que tiene reglas del juego.

2.^a El espacio geográfico que comprende a aquella parte que carece de reglas o que tiene algún tipo de déficit político, jurídico, económico...

> Dos dimensiones de TIEMPO:

1.^a La Innovación que se está haciendo.

2.^a La Innovación que sustituirá a la que se está gestando.

Por tanto, tenemos un ‘hiperespacio’ de siete dimensiones, en donde cada una de ellas tiene posibilidad o vocación de ser o generar una oportunidad de negocio. Por eso digo que el ámbito de la Innovación es ilimitado o que no nos la acabamos.

S.M. ¿Cuál es el ‘estado de salud’ de la Innovación en España?

J.N. Nuestro problema son los déficits que arrastramos, consecuencia de una ‘buena vida’ anterior.

Además del I+D+i, que ha esterilizado muchas iniciativas y políticas de Innovación, tenemos dos déficits más.

1.º No nos hemos enterado que la Innovación que se hacía –cuando se hacía, que no siempre se hacía–, parece que se había agotado. Quiero decir que en la Innovación monotemática, la Innovación de proceso, producto, etc., llega un momento en que el rendimiento obtenido es escaso ante el esfuerzo realizado, y parece como si el potencial de la Innovación se hubiera agotado.

“Se podría decir que en cuestiones de generación de riqueza, el fin justifica los medios, a condición, claro está, de cumplir con la legalidad vigente, los derechos humanos, la ética...”

Esto se entiende cuando pensamos en los casos en que muchos compiten en lo mismo y acaban produciendo casi lo mismo y para la misma gente. Tal es el caso, por ejemplo, de los electrodomésticos o los automóviles. Por tanto, llega un momento en el que existe la necesidad de ‘innovar’ la Innovación que se venía haciendo y de ese ‘agotamiento’ de la Innovación, en mi opinión, no nos habíamos enterado.

2.º Tampoco nos hemos enterado de la fórmula encontrada para la solución, lo que se llama ‘moderna Innovación’, que consiste en lo que se conoce como ‘Innovación en la construcción de modelos de negocio’.

Por tanto, la salud de la Innovación, como cultura general e institucional en España, es mala. No obstante, no quiero dar una imagen muy negativa. Puede ser que un cambio en una empresa no sea realmente una Innovación, pero para la empresa siempre lo es, porque representa un cambio que aporta algo diferente y que anteriormente no hacía. No tendría inconveniente alguno en llamar a este cambio “Innovación local”.

Lo importante es que el mercado acepte esa “Innovación local”. Es decir, se consiga el éxito empresarial. Eso es lo realmente importante. Se podría decir que en cuestiones de generación de riqueza, el fin justifica los medios a condición, claro está, de cumplir con la legalidad vigente, los derechos humanos, la ética...

S.M. Tras repasar los contenidos de este capítulo, la conclusión me parece clara: estamos obligados a innovar.

J.N. No estamos “obligados” a Innovar, como tampoco estamos “obligados” a respirar. Es más, no tiene mérito el innovar. Incluso lo que tiene mucho mérito es querer vivir sin Innovar, como querer vivir sin respirar. Tiene mucho mérito, pero poco futuro.

Bromas aparte, en una sociedad democrática, a lo único que estamos obligados es a cosas formales. Por ejemplo, estamos obligados a no deteriorar la Naturaleza y a mantener unas ‘reglas del juego’ o a cumplir las leyes, las normas: andar por la acera, ir vestidos por la calle, mantener una convivencia adecuada, llevar a los niños a la escuela...

Y si queremos alimentarnos, estamos obligados a generar algún tipo de riqueza dentro de la legalidad vigente.

El ser humano está obligado a lo que es formal y medido y es libre para hacer lo que, en virtud de coartadas, estima que es importante.

Por ejemplo, la estética de observar la Naturaleza, la ética de vivir en Sociedad, la decisión de tener hijos, la grandeza de transformar conocimiento en riqueza...

S.M. ¿El progreso depende de los innovadores?

J.N. No, depende de los irrazonables. El hombre razonable dice, “adaptémonos a la realidad”; el innovador dice, “colaboremos con la realidad”; el fundamentalista dice, “si la realidad

no se adapta al modelo, peor para la realidad"; y el hombre irrazonable afirma, *“que la realidad se adapte a mí”*.

Creo que fue **Bernard Shaw**, ya en 1903, quien sugirió esto último.



EMPRESAS Y EMPRENDEDURISMO, MODELOS DE NEGOCIO Y ESPERANZA

S.M. Tras todo lo expuesto en las páginas anteriores, creo que debemos dedicar un capítulo a reflexionar sobre la realidad de la Empresa. En tu opinión, ¿qué es una Empresa?

J.N. Al margen de definiciones académicas, en lo que respecta a la percepción social, tengo la sospecha de que, en general, no se sabe qué es una Empresa ni qué papel desempeña la Empresa en el seno de una Sociedad.

Para mí, la Empresa es el único instrumento legítimo capaz de transformar conocimiento en riqueza y, por tanto, 'la máquina' que hace posible la existencia de una sociedad libre y del libre mercado..., y venimos de una cultura en las antípodas de esta afirmación.

Durante mucho tiempo, la Empresa y el empresario han sido sinónimo de esclavitud, de abuso, de diferencias sociales, de lucha de clases y de enemigos a batir. Afortuna-

damente, esto es hoy más pasado que presente. Cuando una Sociedad tiene escasos bienes, escasa libertad y escasa cultura cívica, buena parte de ella 'funciona' en clave de déficits, en clave de blanco-negro, en clave de fundamentalismo. El tener riqueza se convierte en sinónimo de ser delincuente..., y el no tenerla también.

S.M. ¿Podrías profundizar un poco más en esto último?

J.N. Afortunadamente, ya es más historia que futuro. No hace muchos años, en España se trabajaba de sol a sol por una ínfima cantidad de dinero y en condiciones laborales muy precarias.

Esta situación era terreno abonado para el desarrollo de una actitud de oposición a la Empresa y a lo que esta representa, y de apoyo a una cultura parasitaria de depen-

dencia planificada y centralizada desde el dictado de lo político. Pero esto es, o al menos debe ser, pasado. Miremos al futuro.

S.M. De acuerdo. En tu respuesta a la primera pregunta de este capítulo has definido a la Empresa como la “máquina” que hace posible la sociedad libre y el libre mercado, pero tú sabes que hay quien piensa que “sociedad libre” y “libre mercado” son conceptos autoexcluyentes.

J.N. Una Sociedad moderna es una sociedad de gasto, pues los tiene y muchos. La ‘Sociedad del Bienestar’ es una Sociedad de mucho gasto, que necesita muchos recursos económicos y, a más bienestar, más necesidades económicas.

En otras palabras, para que una Sociedad funcione cada día cuando se ‘levanta la persiana’, hace falta una ingente cantidad de recursos para satisfacer necesidades sociales: sanidad, justicia, seguridad, comunicaciones, cultura, relaciones de todo tipo, etc. Se podría decir que una Sociedad moderna es, en el buen sentido de la expresión, altamente dependiente y, en el mal sentido, altamente parasitaria.

“La Empresa es la ‘máquina’ capaz de fabricar una sociedad libre, porque no hay otro instrumento más adecuado, limpio y democrático que la Empresa para transformar conocimiento en riqueza y valor”

Esos gastos los compensa la Sociedad con ingresos que proceden de la generación de riqueza. ¿Cuántas vías crees que tiene una Sociedad para resolver este problema? Solo se me ocurren dos: el endeudamiento, cosa esta perversa, cutre, irresponsable y delictiva con las generaciones venideras; o generar valor haciendo cosas que los demás valoren, adquieran y hagan suyas. Es decir, generando riqueza empresarialmente.

Por eso digo que la Empresa es la ‘máquina’ capaz de fabricar una sociedad libre, porque no hay otro instrumento más adecuado, limpio y democrático que la Empresa para transformar conocimiento en riqueza y valor; entendida la Empresa en un sentido amplio. No hay otro.

Por tanto, la Empresa y lo que ella representa debería ser un concepto mimado y habría que cuidarlo, como si de una persona se tratara, haciendo lo posible para que tenga buena salud y para que nazcan Empresas con fuerza en los ámbitos más propicios.

Para mí, como dije en otro capítulo de esta monografía, una Empresa es el cuarto “reto estético”, pues posibilita que el empleado pueda construir en ella y desde ella un proyecto de vida personal y colectivo con seguridad y estabilidad, fomentar el emprendimiento, etc.

La Empresa transforma conocimiento tácito, tecnológico, científico, habilidades, ‘know-how’, etc., en riqueza y beneficios –normalmente económicos–, que hacen posible el empleo; y mediante los impuestos que paga ella y los que en ella desarrollan su actividad, posibilita que se puedan satisfacer los gastos de las Administraciones, gastos sociales...

El proceso, en virtud del cual esto ocurre, se llama ‘oportunidad de negocio’ y se materializa cuando alguien llamado ‘consumidor’ decide elegir un bien entre otras múltiples opciones posibles, algo llamado ‘propuesta de valor’ (los bienes y/o servicios que esa Empresa lleva al mercado en la forma y condiciones como los lleva), fruto de la citada ‘oportunidad de negocio’.

S.M. Pero materializar esa ‘oportunidad de negocio’ o éxito empresarial no es nada fácil.

J.N. Desde luego. El éxito de la Empresa es cosa de tres: de la habilidad y/o el talento que tenga para imaginar y materializar una ‘propuesta de valor’ que sea objeto de deseo de

un posible consumidor; de un consumidor que debería tener criterio y capacidad para reconocer y exigir la calidad que él cree merecer y necesitar; y del ámbito de transferencia.

S.M. ¿Qué es eso del ‘ámbito de transferencia’?

J.N. Con este nombre me refiero a todo un conjunto de factores y agentes, normalmente institucionales, que facilitan, educan, orientan y hacen posible que el consumidor logre el objetivo de acceder al bien de deseo o ‘propuesta de valor’.

Por tanto, el éxito de la Empresa no depende solo de ella, lo que la hace aún más vulnerable.

La Empresa es, esencialmente, Innovación, pues transformar esfuerzo, ilusión, ambición y conocimiento, en reto, en meta o en riqueza. Exactamente como hace la Innovación. Y al igual que ocurre con la Innovación, el funcionamiento de la Empresa también sería parecido a un arte que, como sabemos, es inspiración más ‘transpiración’. En todo caso, una Empresa es algo complejo y su gestión también lo es, con independencia de las situaciones particulares.

Dentro de cada Empresa se podría decir que hay tres distintas:

- 1.º La que produce el ‘seductor’, el bien de consumo, ‘propuesta de valor’ u objeto de deseo, que estos y otros nombres tiene. Es decir, la Empresa que fabrica o materializa el producto.
- 2.º La que se encarga de dialogar con el posible ‘seducido’. Es decir, la Empresa que se encarga de la publicidad, mercadeo, servicio posventa y relaciones con el consumidor.
- 3.º La Empresa que dirige y coordina a las dos anteriores.

Una Empresa es, en esencia, una filosofía y un ámbito en el que se logra transformar conocimiento en riqueza. Pero, ¿cómo se consigue esto? Pues haciendo algo que pueda

ser deseado por alguien, que lo adquiera, lo pague y que genere beneficios.

A esto se le llama ‘oportunidad de negocio’ y sobre este proceso están las bibliotecas llenas de libros, las Universidades llenas de doctrina y la calle llena de todo tipo de ‘oportunidades de negocio’ y en todas las situaciones imaginables.

Prácticamente, hay una Empresa cada quince personas. Si aceptamos esta idea, en España hay unos tres millones de Empresas. Bien es verdad que muchas de ellas son ‘durmientes’.

S.M. ¿Hay alguna fórmula que garantice el éxito empresarial?

J.N. Ninguna. Pero este es el problema y es la clave. Una Empresa, como hemos dicho, es una ‘oportunidad de negocio’ que alguien materializa en un contexto en el que el maridaje entre lo que se hace y el éxito que se desea obtener se hace posible.

Desde hace muchos años, existen experiencias sobre cómo funciona ‘a posteriori’ este maridaje y se intentan extraer enseñanzas del mismo para que el funcionamiento del proceso no falle y obtenga éxito.

Desde hace muchos años, además, en las sociedades modernas, sin rémoras y abiertas, se sabe que una Empresa es una bendición de dicha sociedad, por lo que no existe la menor duda en tales sociedades de que el éxito de la Empresa es un objetivo social.

Y cuando eso sucede, se pone todo al servicio de tal finalidad: la Empresa asume la tecnología y calidad necesarias, el consumidor colabora con una exigencia de calidad coherente con la sociedad en la que vive y el ‘ámbito de transferencia’ facilita las cosas. Por ejemplo, facilita los trámites de creación de empresas, inspecciones de competencia desleal y no-legal, genera políticas específicas, etc.

En el caso de España, esto no es exactamente así. Ni la Empresa, en general, es lo moderna que debiera, ni el consumidor está educado solidariamente con la Empresa para ser coherente con la calidad que él se merece, ni el *'ámbito de transferencia'* está por la labor de facilitar y propiciar el éxito de la Empresa.

Además, hay otros aspectos institucionales que influyen sobre la competitividad. En el caso de España, Davos 2011 nos sitúa en el lugar 42 de competitividad entre un total de 139 países, precisamente por el deterioro institucional del país.

“Sacar a la luz ‘oportunidades de negocio’ no es fácil, porque cuando se piensa en oportunidades nuevas, se piensa en lo conocido no se piensa en las oportunidades de lo no consumido ni en lo no consumado”

Esta es la realidad y la Empresa tendría que ser más fuerte y menos vulnerable, como consecuencia de todo lo que lleva andado. Sin embargo, no solo no es así, sino que cada vez nos alejamos más. Podríamos decir que, en términos empresariales, cada vez vale menos lo que aprendimos ayer.

S.M. ¿Podrías profundizar un poco más sobre esto?

J.N. Una Empresa tiene éxito, o diríamos que funciona normalmente, cuando la satisfacción del consumidor por una *'propuesta de valor'* adquirida, permite obtener el beneficio correspondiente. El problema es cómo se garantiza que esto ocurra y siga siendo así día tras día. Para ello, se utilizan todo tipo de técnicas y estrategias comerciales, publicitarias, emocionales... , casi en el límite de lo ético. Y, muchas veces, no hay forma de garantizarlo.

Hemos dicho que ajenos a la Empresa y, por tanto, fuera de su control, están el consumidor —que nos puede dejar

de ser fiel en cualquier momento—, y el *'ámbito de transferencia'*, que puede, por ignorancia o perversión, decaer de su responsabilidad fundamental para que el proceso de libre mercado no se desvirtúe.

Y esto cuando, como ha sido en el caso de los últimos años y previsiblemente lo será aún más en el futuro, como consecuencia de la Globalidad, la competencia se ha hecho más feroz, con competidores más fuertes o que juegan con ventajas permitidas, el poder mantener el éxito de una Empresa se hace casi irrespirable y asfixiante.

S.M. ¿Y qué se puede hacer al respecto?

J.N. Para responder ante esta situación, por una parte, se ha recurrido a la Innovación como modo de exigirse uno mismo, de optimizar y mejorar lo que se hace. Por otra, en un constante *'más difícil todavía'*, hemos lanzado al mercado nuevos y más sofisticados objetos de deseo por estética, calidad, diseño, prestaciones, etc.

Y así hemos ido funcionando muchos años, con la angustia constante de tener que mejorar, mejorar y mejorar lo que se hace, cómo se hace, cómo se ofrece, etc. Es decir, innovando, cambiando y mejorando incesantemente.

Lo malo es que esto lo han hecho todos. Es decir, también lo ha hecho la competencia. Y se llega así a la situación esperpéntica del ser o no ser de una Empresa cuando, por razones de competitividad, se hacen cosas similares separadas por diferencias ínfimas. Y lo peor es que llega un momento en que, con esta carrera sin fin, ni siquiera parece que podamos separarnos de nuestros competidores.

Es decir, llegó un momento hace unos pocos años, unos cinco más o menos, en el que se generalizó la sensación de que la Innovación se había agotado, pues ni siquiera con la Innovación que se hacía —cuando se hacía, que no siempre se hacía—, era suficiente para garantizar nada.

La clave fue reinventar la Innovación. Es decir, se echó mano del último órdago posible para liberarse de la situación. A esa nueva filosofía empresarial se la conoce como *'Innovación en la construcción de modelos de negocio'*.

S.M. Con esa *'Innovación en la construcción de modelos de negocio'*, ¿tenemos garantizado el éxito empresarial?

J.N. Le voy a decir casi todo lo que sé al respecto.

Lo primero que se debe hacer es buscar es una *'propuesta de valor'*. Es decir, algo que, por alguna razón, pueda ser deseado por el consumidor: porque es barato, porque el servicio posventa es muy efectivo, porque amplía nuestras posibilidades estéticas (por ejemplo un crecepelo), porque es ecológico, porque lo que hay en el mercado es poco funcional, etc. En suma, hay que buscar la oportunidad de qué hacer y cómo hacerlo.

Y no es fácil, tanto si ya existe competencia, como si se va a llenar un hueco en el mercado. A no ser que sea lo que llamamos una *'Innovación radical'*, que resuelve una necesidad real de la sociedad. Por ejemplo, una medicina para la diabetes o para adelgazar.

Repito, lo primero es idear alguna *'propuesta de valor'* que pueda ser deseada, necesitada o adquirida. Y, como he dicho, esto de sacar a la luz una *'oportunidad de negocio'* no es fácil, porque cuando se piensa en *'oportunidades de negocio'* nuevas, se piensa en las proximidades de lo que nos es conocido, no se piensa en las oportunidades de lo no consumido (en ámbitos en donde no han llegado otras propuestas de valor); ni en las oportunidades de lo no consumado, de lo que aún no existe en el mercado porque no está maduro para integrarlas o por cualquier otra causa.

Y, no es fácil tampoco, porque una *'oportunidad de negocio'* no está basada solo en el bien deseado, como hemos dicho, sino que dicha oportunidad de negocio puede estar

basada en razones colaterales, en atributos a los que podemos darle importancia, en aspectos emocionales distantes de lo que nos puede parecer racional, en facilidades de la sociedad, etc.

Y, no es fácil, finalmente, porque una Empresa no es una ecuación, ni un crucigrama, ni una fórmula. Una Empresa es una coartada para volcar ilusión, talento y esfuerzo en aras de un objetivo de triunfo. Ya hemos apuntado anteriormente que, en la vida, las cosas formales y racionales se basan o justifican en relación al cálculo, medidas o métrica, pero las cosas importantes se amparan, se movilizan y son posibles gracias a coartadas.

Decidir estudiar una determinada carrera, enamorarse, buscar una meta y crear una Empresa es algo que está motivado, soportado por coartadas que amparan y alimentan el esfuerzo y el valor necesarios, en muchos casos sobrehumanos.

Ahora bien, asistir a clase, decidir hipotecarse o alquilar un hábitat para convivir con la pareja, un entrenamiento perseverante u organizar la calidad necesaria en la Empresa, también está ordenado por la razón y por el cálculo. Normalmente, ambos rituales van unidos o deben ir unidos: el cálculo medido con el riesgo, la razón con la utopía y las *'habas contadas'* con lo excesivo.

S.M. Sigues sin contestar a la pregunta Justo: ¿cómo garantizar, si es posible garantizarlo, el éxito empresarial?

J.N. Permite que siga con mi reflexión.

A partir del convencimiento de que no existe oportunidad empresarial que nos sea ajena, creo que debemos recordar algunas ideas ya apuntadas en anteriores capítulos.

1.^a Tenemos que aceptar que la situación actual ha venido para quedarse y, por tanto, es una situación normal. De hecho, como antes dijimos, en EE.UU. la llaman la *"nueva normalidad"*.

Por tanto, no cabe esperar que lleguen tiempos mejores o volver a situaciones anteriores. En todo caso, si llegan esos *'tiempos mejores'* —cuando lleguen—, bienvenidos serán pero, de momento, no tenemos otra realidad. Y bien mirado, tampoco es tan mala, objetivamente no es tan mala la realidad.

Tenemos que ponernos el *'chip'* en la posición de *'nueva normalidad'* y trabajar; ilusionarnos, entregarnos sin medida a la causa-coartada de alcanzar la meta. Debemos tener una actitud ambiciosa de triunfar, como la que tiene **Rafa Nadal** pongamos por caso.

“A la hora de innovar, ya no se innova ‘de rutina’, como se hacía antaño, sino que se innova desde lo que es fundamental en la empresa, desde lo que se ha revelado como importante para que la empresa funcione”

2.^a Recomiendo generar riqueza desde lo que se conoce como *'moderna Innovación'*. Es decir, desde la *'Innovación en la construcción de modelos de negocio'*.

3.^a Sería deseable que se construyera el *'clúster local'* al nivel que se pueda. Lo ideal sería construirlo a todos los niveles: local, regional, nacional... Venimos de una cultura donde el éxito empresarial ha sido normalmente el éxito de un emprendedor; de alguien con una idea feliz, especialmente motivado para triunfar con ambición y de forma incansable.

Probablemente, seguirá siendo así en muchos casos: un líder visionario que arrastra con su ejemplo. Pero, en otros muchos casos, no será así, será una labor de equipo dentro y fuera de la Empresa. Esto es lógico, pues lo complejo y lo caótico en lo global trasciende a las posibilidades de una persona.

Por tanto, es importante involucrar y corresponsabilizar en el reto del éxito empresarial a todos los afectados en el proceso.

Voy a poner dos ejemplos. La Universidad ha de ser uno de los socios del *'clúster local'*. Con el compromiso indeclinable de la Universidad se pueden armar soluciones a las necesidades de la Empresa que hoy son impensables. Por ejemplo, formación *'a la carta'*, formación *'llave en mano'*, un ámbito de búsqueda de oportunidades, etc.

Otro producto que podría generarse desde el *'clúster local'* es el nuevo emprendedurismo o *'emprendedurismo de sustitución'*, que supondría la creación de empresas por emprendedores y oportunidades modernas, auspiciado y cofinanciado por empresas existentes, como sustitutas, en su caso, de estas empresas cuando parezca conveniente hacerlo.

El *'clúster local'* es el reto más fuerte en potencia y dificultad con que se enfrenta la Sociedad, pues es un pacto efectivo, solidario e irrompible, que ofrecerá la posibilidad de enfrentarse con alguna garantía de éxito a la competencia global.

S.M. El concepto *'clúster local'* ha quedado bastante claro, pero en tu respuesta has vuelto a referirte a la *'moderna Innovación'* o *'Innovación en la construcción de modelos de negocio'*, y sigues sin explicar con claridad qué es.

J.N. Conté antes que la Innovación que se hacía —cuando se hacía—, era una Innovación convencional, de mejora de tecnología, de mejora del proceso productivo o de mejora del diseño o del producto. Esta Innovación empezó a dar problemas y a ser menos rentable de lo que se esperaba, como consecuencia de la competencia desleal y no-legal.

Es entonces cuando aparece la necesidad de regenerar, reinventar, y reinovar la Innovación convencional, y además aflora una salida brillante al problema. La solución

consiste en asimilar la Empresa, tanto si es real como si está por hacer; a un modelo teórico llamado *'modelo de negocio'*, al que se le imponen dos condiciones:

1.^a Que el modelo imaginado sea capaz de generar y distribuir beneficios sobre el papel, claro, pero de forma convincente.

2.^a Que el modelo funcione a partir de unas pocas *'piezas'* o factores, llamados *'elementos clave'*.

Así, la definición de lo que venimos llamando *'Innovación en la construcción de modelos de negocio'* podría ser la siguiente: ***"la formulación teórica de una Empresa, existente o no, que prescribe y describe, en términos de unos pocos elementos llamados 'claves', cómo dicha Empresa genera beneficio mutuo para todos los que intervienen en ella: accionistas, clientes, trabajadores, proveedores y Sociedad en general"***.

Por tanto, en un *'modelo de negocio'* generado desde la *'moderna Innovación'* hay tres ideas o factores fundamentales:

1.^a Es una formulación o modelo teórico, lo que permite *'jugar'* con él y mover más ágilmente sus componentes.

2.^a Dicha formulación o modelo ha de concebirse con funcionamiento de éxito y en esto hemos de tener seguridad absoluta de que es así. Obviamente, esto es imposible, pues *'a priori'* no hay garantía alguna de que una Empresa genere beneficios antes de ser creada, pero hay que intentar que tal hipótesis sea lo más verosímil posible. Se podría decir que si la realidad, una vez que la Empresa se hiciera real, no coincide con el modelo, peor para la realidad.

Es obvio, insisto, que es imposible, pero seguramente, si les preguntamos a los posibles clientes sobre la *'propuesta de valor'* del *'modelo de negocio'* que pensamos desarrollar; y la respuesta fuese afirmativa, es muy probable que en la realidad dicha condición se cumpliera.

3.^a Para poder explicar el funcionamiento de la Em-

presa hay que reducir esta a unas pocas variables, que llamamos *'elementos clave'*.

La expresión *'modelo de negocio'* se toma del *'e-business'* desarrollado unos años atrás. Es decir, del tipo de Empresa que emerge por el advenimiento de internet, que es una Empresa caracterizada por ser flexible y posibilista.

Quizás se rescata este concepto, *'modelo de negocio'*, para que no olvidemos que las empresas del futuro han de ser menos pesadas. Lo curioso de esto es que el concepto no se elabora para saber cómo una Empresa consigue los beneficios, sino para la Innovación de esta Empresa.

Y, es precisamente esto lo meritorio de esta estrategia: que a la hora de Innovar ya no se innova *'de rutina'*, como se hacía antaño, sino que se innova desde lo que es fundamental en la Empresa, desde lo que se ha revelado –aunque sea sobre el papel– que es importante para que la Empresa funcione. Es decir, desde los *'elementos clave'*, coordinada y simultáneamente, pero desde los *'elementos clave'*. En esto consiste la *'moderna Innovación'*.

S.M. Me gustaría que intentásemos hacerlo más fácil. ¿Cómo podríamos explicarle a un empresario *'de a pie'* esto de la *'moderna Innovación'*, de forma que lo entendiese con claridad?

J.N. A ver si te gusta más en forma de decálogo.

1.º El éxito de una Empresa se basa en ofertar un producto, servicio, etc. –lo que se llama una *'propuesta de valor'*–, que alguien llamado *'consumidor'* adquiere y paga, generando con esta operación beneficios y satisfacciones mutuos para la Empresa y el consumidor: Este proceso, que se hace posible a través de lo que se llama *'gestión de conocimiento'*, es el habitual en la Empresa.

El conocimiento suele ser de todo tipo, fundamentalmente el tácito, el tecnológico y el *'know-how'*. La culmi-

nación con éxito de este proceso es la función-objetivo de la Empresa y la razón de ser de la misma. Conseguir tal finalidad justifica todos los medios..., a condición de que sean legales y éticos.

2.º Cuando la competencia es sensible, la Empresa procura diferenciarse de otros competidores y hacer más atractiva su oferta, incorporando novedades y cambios –llamados ‘*atributos de valor*’–, tanto a la ‘*propuesta de valor*’ en sí, como en cualquier punto del proceso, incluso hasta en la forma de pago del consumidor o en la atención posterior a la venta.

“*Cuando las empresas de la competencia ‘nos siguen y marcan’ muy de cerca, nos encontramos con que los cambios en la oferta no son decisivos para que la elección del consumidor recaiga en nuestra oferta*”

A este proceso de gestión del conocimiento que exige e incorpora cambios más o menos inéditos, se le conoce como Innovación o ‘*el otro camino*’, porque no hay más que dos caminos sin atajos para el éxito: la gestión del conocimiento y la gestión inédita del conocimiento.

3.º Cuando la competencia –que son empresas que hacen ‘*propuestas de valor*’ muy parecidas a la nuestra– ‘*nos siguen y marcan*’ muy de cerca, nos encontramos con que los cambios en la oferta que se ofrece al consumidor no son significativos ni decisivos para que su elección recaiga en nuestra oferta. Incluso puede darse el caso que los cambios innovadores no logren ni llamar la atención del consumidor.

A esta situación de incoherencia entre el esfuerzo exigido –inversor e intelectual–, asociado al cambio de la oferta, y los resultados obtenidos, se describió hace

unos cinco años como ‘*el agotamiento de la Innovación*’.

4.º Estos cambios innovadores, lo que hemos llamado ‘*Innovación convencional*’, se hacían –cuando se hacían, que no siempre se hacían– y se hacen –cuando se hacen, que no siempre se hacen– normalmente, inyectando mejoras y cambios puntuales en la ‘*cadena de valor*’. Se llama ‘*cadena de valor*’ a un camino simbólico –realmente es un círculo sin fin– que va desde el primer euro, material, talento, ambición..., que entra en la Empresa para materializar la ‘*propuesta de valor*’ –producto u oferta–, hasta el último euro, material, talento, ambición..., asociados al retorno económico y emocional desde el consumidor.

Y estos cambios innovadores podrían y pueden consistir en mejoras productivas, de diseño, calidad, prestaciones, organizativas, comerciales, de servicio, de participación del consumidor; etc.

5.º En esta situación de competencia extrema o de retorno económico razonable con verdaderas dificultades, y, por tanto, de beneficios volátiles, tanto si es el caso de una mera gestión de conocimiento, como si es el caso de una gestión de conocimiento con cambio –lo que hemos llamado ‘*el otro camino*’ o Innovación– un símil ajustado que por su expresividad gráfica vamos a usar en lo que sigue, sería el de querer ‘*pesca*’ en un caladero con pocos ‘*peces*’, muchos ‘*pesca*’ compitiendo y con ‘*artes*’ y ‘*técnicas de pesca*’ poco efectivas u obsoletas.

6.º Con independencia de que se quiera o se pueda seguir ‘*pesca*’ con dichas ‘*artes de pesca*’ en esos viejos y agotados ‘*caladeros*’, el empresario debe saber tres cosas:

> Hay otro ‘*caladero*’ –únicamente otro–, en donde la ‘*pesca*’ es más abundante.

> Existe otra ‘*técnica de pesca*’ –únicamente otra–, que es lo más moderno que se conoce para ‘*pesca*’ y a esta técnica-arte se la conoce como la ‘*otra Inno-*

vación', la *'moderna Innovación'* o *'Innovación en la construcción de modelos de negocio'*.

> Como el *'caladero'* es desconocido y proceloso –nunca hemos dicho que fuera fácil–, se suele *'pescar'* en equipo, involucrando y corresponsabilizando a los afectados en el proceso.

La *'otra Innovación'* forma parte de lo que hemos llamado *'el otro camino'*, aunque realmente sería *'el otro camino del otro camino'*, pues como veremos en los puntos 8.º y 9.º lo que se hace es detectar aquellos tramos del recorrido que son críticos para el éxito del proceso.

7.º Obsérvese que estamos hablando de tres ideas tan viejas como el ser humano y tan lógicas y de buen sentido, que son aplicables a cualquier reto, ya sea empresarial, relacional, emocional, intelectual... Me refiero a lo siguiente:

Primero: Conocer el territorio en donde se va a actuar.

Segundo: Conocer las oportunidades del territorio.

Tercero: Seleccionar con qué compañeros de viaje se anda el territorio.

Y es que la Innovación, ya sea la Innovación que se hacía y/o se hace –cuando se hacía y/o se hace, que no siempre se hacía y/o se hace–, o la moderna Innovación –la *'otra Innovación'* o la *'Innovación en la construcción de modelos de negocio'*–, es esencialmente buen sentido, lo que común y erróneamente se llama **“sentido común”**.

Por tanto, el nuevo *'caladero'* es lo que se conoce como la *'nueva normalidad'* –el *'nuevo terreno de juego'*–, y es el que incorpora todo el territorio-planeta, con el conocimiento de su cultura y otras circunstancias.

Las nuevas *'artes de pesca'* o nuevas *'técnicas de juego'* se refieren a las oportunidades que son posibles en el nuevo territorio y que se materializan con esta secuencia: oportunidades de negocio-modelos de negocio-Innovación en la construcción de modelos de negocio.

Y el equipo con el que aumentamos la potencia en el nuevo territorio es lo que se conoce como el *'clúster local'* o *'plataforma competitiva de lo global'*.

Realmente, a veces, se llama *'moderna Innovación'* al conjunto de las tres ideas que, dicho sea de paso, son poco habituales en la cultura empresarial española. Y como en el fondo, las tres ideas aumentan las posibilidades de *'pesca'* tanto de los *'caladeros'* nuevos como de los *'caladeros'* viejos, se dice, a veces, que existe un solo *'nuevo caladero'*, suma-conjunto de los tres ámbitos de oportunidad.

En definitiva, se habla de un *'nuevo caladero'* más fértil y con una nueva forma de *'pescar'* más efectiva. Lo único que permanece común al pasado (la Innovación que se hacía y aún se hace) y al futuro (la *'moderna Innovación'*) es la dificultad de *'pescar'*, ya que cuando de Innovación se trata, la experiencia no es buena consejera.

Todo proceso innovador se debería tratar como si fuera nuevo, con todo lo que esto implica: ambición, no ingenuidad, humildad, mente abierta...

8.º La moderna Innovación –la *'otra Innovación'* o la *'Innovación en la construcción de modelos de negocio'*–, lo que hemos llamado la nueva *'técnica-arte de pesca'*, está basada en que el cambio innovador para hacer irresistible al consumidor la nueva *'propuesta de valor'*, se hace desde el siguiente y diferente planteamiento:

> Primero: Se detecta una *'oportunidad de negocio'*. (Cuanto más nuevo es el *'caladero'*, más *'clásica'* puede ser la *'oportunidad de negocio'*).

> Segundo: Se construye un *'modelo de negocio'* que:

a) Garantice el éxito; es decir, describa y prescriba como se distribuye y genera la riqueza *'a priori'* y sobre el papel, ya que el *'modelo de negocio'* es un modelo teórico de una Empresa real o nueva. Esto que

parece imposible no lo es, sencillamente, es difícil, pero es más cara la rendición.

Además, nunca hemos dicho que fuera fácil. Pero un modelo de negocio siempre se refiere a una situación de éxito empresarial de un modelo teórico de una Empresa, ya sea esta real o se vaya a crear.

b) Ese *'modelo de negocio'* que garantiza el éxito, ha de ser expresado y caracterizado por unos pocos elementos llamados *'clave'*. Estos elementos deben de estar bien definidos y escogidos, pues ellos son los que garantizan el éxito –sobre el papel– de la *'oportunidad de negocio'*. Si no fuera así, si a la hora de materializar el *'modelo de negocio'* y su consiguiente *'propuesta de valor'* según las directrices de los *'elementos clave'*, no hubiera el éxito previsto en el modelo teórico, este, con sus *'elementos clave'*, estaría mal construido, ya que la realidad tiene que ser consecuencia del modelo.

“La ‘moderna Innovación’ o ‘Innovación en la construcción de modelos de negocio’ es, hoy por hoy, el único camino que moviliza todo aquello que es susceptible de ser oportunidad”

> Tercero: Con este sistema tenemos una Empresa esquematizada en un modelo teórico con un funcionamiento de éxito, basado este en unos pocos *'elementos clave'*. De este modo, la *'cadena de valor'* clásica es sustituida por aquellos pocos elementos decisivos para el éxito empresarial; es decir, quitaríamos de la concepción antigua de la *'cadena de valor'*, aquella parte de los euros, material, talento, ambición..., que no sean imprescindibles en el éxito de la Empresa.

9.º Finalmente, a la hora de hacer más atractiva la oferta o *'propuesta de valor'*, el cambio e introducción de *'atributos de valor'*; es decir, el Innovar –lo que hemos llamado *'moderna Innovación'*–, se hace desde lo que se ha revelado como importante, decisivo, nuclear... Es decir, desde los *'elementos clave'*. Por tanto, se innova como siempre: sin método, sin lógica, sin límites, sin seguridad, sin mérito, sin pasado, con esfuerzo... Pero con dos diferencias fundamentales:

> Primera: Se parte de una situación de éxito real o previsible.

> Segunda: Se innova-trabaja desde unas pocas variables que garantizan el éxito. Se podría decir que la *'moderna Innovación'* busca el éxito *'a priori'*, sin condiciones, detectando aquello que lo hace posible. El riesgo está en acertar. Como siempre.

10.º Por tanto, la *'moderna Innovación'* o *'Innovación en la construcción de modelos de negocio'* –es decir, Innovación de modelos de negocio para empresas ya existentes y modelos de negocio innovadores para empresas nuevas–, es, hoy por hoy, el único camino que moviliza todo aquello que es susceptible de ser oportunidad: todo el conocimiento –el que hay, el que aún no hay y el que está oculto–, toda la geografía y todo el tiempo del futuro. Y no hay más ni menos..., de momento.

S.M. ¿Algo más antes de cerrar este capítulo?

J.N. Sí. Quiero decir que una Empresa es algo muy importante en la vida de la Sociedad. Son muy importantes la cultura emprendedora y la cultura empresarial. Debemos cuidar el tejido empresarial y evitar que desaparezca.

Cuando una Empresa muere se produce algo irremediable. No basta decir *“¡qué otra ocupe su lugar!”*. Las empresas, como los árboles, no se deberían *'jubilarse'* nunca.

UN TEXTO PARA LA ACCIÓN Y LA ESPERANZA

Vicente Caballer Mellado

Catedrático de Economía y Ciencias Sociales
Universidad Politécnica de Valencia

Esta primavera de 2011 hace 25 años que **Justo Nieto**, después de una trayectoria vital plena, tanto en lo personal de un hombre hecho a sí mismo desde los orígenes humildes de una familia numerosa y trabajadora, como en lo académico por su condición de profesor e investigador; accedió al Rectorado de la **Universidad Politécnica de Valencia** en las primeras elecciones universitarias ya dentro del marco democrático de la Constitución del 1978.

Superadas grandes dificultades iniciales, la **Politécnica de Valencia** pasó a ser una de las universidades españolas pioneras en modernidad y punto de referencia en lo referente a las relaciones con el entorno, que asombró a la sociedad valenciana por su empuje y compromiso, y escandalizo a los universitarios ortodoxos —clásicos— de aquel entonces, hasta la acusación de prostituir la sacrosanta Universidad española que ellos veían llena de parafernalia, birretes, togas y desfiles y, por supuesto, intocable y con el poder que da la inmunidad.

Jugaba a su favor la Ley de Reforma Universitaria (**LRU**) del año 1983, liderada por **Maravall** y **Solana**, en la que se establecía explícitamente la incidencia del compromiso social de la Universidad (que con el paso del tiempo ha quedado prácticamente en nada con Gobiernos de uno y otro signo); el estado de las autonomías, que facilitaba enormemente la gestiones burocráticas; el campo libre que dejaban otras universidades, dedicadas a otros menesteres; y, por supuesto, un grupo de entonces jóvenes catedráticos,

que pronto se convertirían en ‘*pesos pesados*’, con fuertes equipos y dispuestos a ‘*hacer la calle*’ y dejarse contaminar; ‘*manchándose*’ de realidad partiendo del conocimiento.

El viento soplaba a favor y, como en el caso de los descubridores ilustrados, la nave surcó los procelosos mares de los hechos y de las ideas con firmeza, entre la amenaza de la zozobra y la esperanza de las playas tropicales, llenas de seductoras muchachas moviéndose al ritmo que la brisa marina mecía los cocoteros, imagen paradigmática del paraíso para los navegantes procedentes de heladas tierras, según prestigiosos historiadores de la ciencia.

“Justo Nieto contrapone algunas de las tragedias de la realidad que nos rodean en el mundo actual..., frente a las infinitas posibilidades de solución que pueden provenir del uso de la inteligencia sin restricciones”

Un cuarto de siglo después, ya en el XXI, **Justo Nieto** nos vuelve a sorprender con este libro que, por la amplitud del contenido y elaboración conceptual, puede parecernos poco relacionado con aquel pasado ya lejano, pero que leído detalladamente, se puede comprobar como, al igual que entonces, subyace en condición de idea-matriz el mismo pensamiento: valentía para el progreso, mediante el uso ilimitado del conocimiento, la aptitud-actitud y el compromiso con la Sociedad.

Posiblemente, el autor se conformaría con que la lectura detenida de estas páginas por unos pocos lectores de los que tenemos de todo, les genere la suficiente desazón como para dejar de dormir tranquilos alguna noche.

Para ello, **Justo Nieto** contrapone algunas de las tragedias de la realidad que nos rodean en el mundo actual, como el paro, el hambre, la opresión, la frustración, la injusticia o la contaminación, entre otras –que en el futuro se calificarán como auténticas monstruosidades–, frente a las infinitas posibilidades de solución que pueden provenir del uso de la inteligencia sin restricciones espacio-temporales y puesta exclusivamente al servicio de la felicidad de las personas.

A mi modo de ver y entrando ya en el fondo de esta publicación, el contenido de la misma se puede agrupar en capítulos de dos tipos o categorías. En el grupo de capítulos fundamentales se encontrarían los dedicados a la Universidad, la Innovación y la Globalidad, mientras que el resto, sin desmerecerlos, se podrían calificar como impresionantemente contextualizadores.

UNIVERSIDAD

Para algunos profesores, la Universidad española ha mejorado substancialmente en los últimos años y cualquier tiempo pasado fue peor; para lo cual basta con cotejar algunos indicadores cuantitativos y cualitativos.

Otros, en cambio, opinan que en términos absolutos es así, ¡faltaría más!, pero en términos relativos no está claro si se introduce el nivel de exigencia de la sociedad en los tiempos modernos, pues en tiempos del franquismo la Universidad ya producía buenos ingenieros, médicos, abogados, etc., en número y condición razonables según las necesidades de aquel entonces, con presupuestos bajos, con grandes maestros y con nichos de libertad, bien de infinito valor en aquel entonces, con lo que el saldo era claramente positivo.

Existe un tercer grupo de *'radicales'* que va mucho más allá, hasta calificar a la Universidad pública española como una gran estafa, y para justificar esta dura calificación aportan sus argumentos, más o menos demostrables y significativos estadísticamente. Aún en el caso de que se tratara de la existencia de una pequeña muestra no representativa, explicaría las muchas perversas contradicciones del sistema.

Según este tercer grupo, la Universidad sería productora masiva, por una parte y de momento, de *'mileuristas'* y parados –*'quinientoseuristas'* y más parados en el futuro si todo sigue igual–, que salen al mercado laboral ya maduros y dispuestos a disputar con ventaja, deslealmente, los empleos *'basura'* y las plazas de bajo nivel de la Administración a los que no han tenido la suerte de ir a la Universidad y, a ser posible, cerca de sus madres.

Y, por otra parte, la Universidad sería productora de maestros en posición abdicante y desencantados por la devaluación de los conocimientos útiles y la vocación de enseñar como manifestación de la generosidad humana, profesores-investigadores en busca de la mística y vanidad suprema, sin importarles el análisis de la relación coste-beneficio social ni tampoco que de sus escritos no llegará ni una sola letra a las pequeñas y medianas empresas que crean el 75% de la riqueza del país, o a los profesionales en la materias; profesores júnior en formación, cuya carga docente les resulta insostenible por estar patológicamente obsesionados por colocar artículos de impacto, bajo la supervisión de una ANECA que reconoce por escrito **“criterios alterables y arbitrarios según comisión”** (sic); y mentirosos responsables universitarios que alardean de que el objetivo de su Universidad es la relación con la Sociedad y la creación de empleo, pero

no dedican ni un solo céntimo de su presupuesto ni una sola medida incentivadora para ello.

Aunque por diferentes motivos, son partidarios de lo que proponía aquel filósofo de la transición, **José Luis Aranguen**; “*quemar*” la Universidad.

La otra cara de la moneda, lo que podíamos llamar la Sociedad, no se merece mejor opinión.

Consejos Sociales Universitarios pensados acertadamente para corregir las perversiones del sistema universitario endogámico y corporativo, que se han convertido en órganos absolutamente inútiles y ‘*dietógenos*’ (se dice de aquel cuyo único objetivo es cobrar dietas), para ‘*apesebrar*’ a representantes políticos, empresariales y sindicales, que no han aportado ni una sola idea útil en su ya larga vida y, por consiguiente, necesaria y rápidamente exterminables en épocas de crisis presupuestaria.

Más arriba, políticos partidocráticos que confunden fines con medios (Bolonia), cuya mejor situación para sus fines es una Universidad pacífica y funcionarial, que no cree problemas y se mantenga en la paz de los cementerios, donde algunos rectores se mueven como peces en el agua, comprando votos con miserables prebendas y miserables venganzas; empresarios que confían más en la especulación, las relaciones del capital o la información privilegiada, y solo acuden a demandar formación a la Universidad en séptimo lugar; y familias que observan la situación, porque solo quieren una Universidad fácil, barata y cercana y esta responde sacando buenos científicos, regulares humanistas, malos profesionales y pésimos o nulos emprendedores.

En cierto modo, se trataría de una estafa mutua. “*Lázaro, tú me engañas*”, decía el ciego al pícaro, que se comía las uvas de tres en tres, mientras el solo lo hacía de dos en dos.

En contraposición a todo esto, para **Justo Nieto** la Universidad ha sido activadora de vida y a ella ha dedicado mucho tiempo e inteligencia, lo que le permite hacer una propuesta de centralidad en el contexto de la sociedad española actual, inmersa en una crisis de consecuencias incalculables.

“Nieto considera al ‘capital humano’ como el principal factor de la producción en la creación de riqueza de las naciones en el siglo XXI... Y ‘capital humano’ significa conocimiento útil en las personas”

Esta centralidad se puede traducir como cruce de caminos, con una disyuntiva clara: el éxito o el fracaso de la Sociedad, según se acierte o no con el modelo universitario, ya que la elección es condición necesaria, aunque no suficiente, para que la Sociedad funcione de manera estructural y, en la salida de la crisis, de manera coyuntural.

En este sentido, considera al ‘*capital humano*’ como el principal factor de la producción en la creación de riqueza de las naciones en el siglo XXI, en lugar de los recursos naturales o la mano de obra no cualificada de otros tiempos. Y ‘*capital humano*’ significa conocimiento útil en las personas.

El conocimiento que crea riqueza no está en las cajas fuertes de las empresas ni en las revistas de impacto; se encuentra en los millones de personas que continuamente

han de tomar pequeñas decisiones, de las que depende el funcionamiento real de la sociedad.

Justo Nieto considera que, en esta estructura piramidal o matricial, los privilegiados universitarios, en los que la Sociedad ha invertido cuantiosos recursos procedentes de los impuestos, juegan un papel fundamental y tienen una deuda contraída, que deben satisfacer mediante un compromiso de aptitud-actitud.

Por ello, es necesaria una vinculación de la Universidad que considere los problemas de la Sociedad como propios, a los que dedique todo el esfuerzo formativo e investigador; lo que implica la superación del saber por el saber como fin, para considerarlo como un medio y su sustitución por el saber pensar y el saber hacer. O lo que es lo mismo: en un mundo continuamente cambiante, a la Universidad se le exige enseñar a pensar; enseñar a hacer; enseñar a reaccionar y enseñar a resolver los problemas de una Sociedad atónita ante los cambios.

La enseñanza o la investigación, por sí mismas, ya no son un fin sino un medio en este compromiso social de generar riqueza y empleo, porque, si no somos los privilegiados universitarios –elegidos teóricamente entre los mejores y a los que la Sociedad dedica grandes recursos, privándose durante muchos años del coste de oportunidad laboral–, los protagonistas que aportemos respuestas a los retos actuales del planeta, ¿quién lo va hacer?

INNOVACIÓN

Respecto a la Innovación, cabe decir que **Justo Nieto** ha dedicado a la investigación en este campo los últimos cuatro años y existen ya publicaciones de carácter científico

con dicho contenido, recogidas en otros volúmenes publicados, por lo que no nos extenderemos en el comentario.

Sin embargo, en esta monografía existe un tema de máximo interés y susceptible de una fuerte polémica: cuál es la relación entre Investigación e Innovación, términos que frecuentemente se confunden como idénticos o dando a entender que la Innovación (con “i” minúscula) es la ‘hija pobre’ de la Investigación (con “I” mayúscula).

La Investigación es la creación de conocimiento por sí mismo, que tiene la condición de bien de consumo por sí mismo y que en el futuro próximo o lejano puede o no convertirse en factor de la producción para la creación de riqueza. Por el contrario, la Innovación tiene como objetivo la aplicación del conocimiento –procedente de la investigación ortodoxa o de la experiencia– a la creación de riqueza de todo tipo, pero fundamentalmente y ante el panorama de más de cuatro millones de parados, a la creación de riqueza económica, de empresas y de puestos de trabajo.

La Innovación se convierte así en una actitud que se debe extender a toda la Sociedad, como la nueva cultura progresista del siglo XXI, donde cada cual se convierta en agente innovador; obviamente, en la medida de sus posibilidades.

Porque, mientras el producto de la Investigación se conserva en los laboratorios, en las patentes y revistas científicas especializadas que leen los propios especialistas, el soporte de la Innovación está en las personas en forma de capital humano.

Mientras los resultados de la Investigación pueden llegar de forma inmediata al sector productivo o tardar varios

decenios, para la Innovación la oportunidad y la inmediatez son fundamentales.

Así, por ejemplo, en el caso de algunas investigaciones en salud, pueden llegar a los sistemas sanitarios de algunos países en tiempo real, dado el enorme presupuesto y preparación de los profesionales, frente a la investigación agraria, que puede tardar en llegar a los agricultores mucho más tiempo.

La diferencia entre Investigación e Innovación plantea otra cuestión en el ámbito de la ética o valoración de ambas actividades. En los últimos años, se ha impuesto en los ámbitos donde se desarrollan estas actividades, una escala de valores mediante la cual, los investigadores puros han ‘machacado’ cruelmente a los innovadores; obviamente, impuros.

No hace falta ir muy lejos para demostrar esta afirmación. Basta para ello ver los sistemas de promoción del personal dedicado a estas actividades o los planes de estudios de cualquier carrera universitaria.

La imagen del investigador abnegado, dedicado a la ciencia desinteresadamente, rodeado de un halo místico, adquiere la condición de valor positivo, frente al innovador; impuro, utilitarista y ‘sucio’, que se ‘mancha’ de realidad, que adquiere la condición de valor negativo. Todo ello, producto de un conservadurismo histórico tridentino y precalvinista, que desprecia la creación de riqueza.

De ninguna manera este texto contiene una posición que pueda ser calificada de anticientífica; más bien se trata de una postura ‘anticientificista’, que reivindica la necesidad de buscar un equilibrio entre Ciencia e Innovación,

respecto al cual los ‘cientificistas’ se ‘han pasado’ muchos pueblos.

GLOBALIZACIÓN / GLOBALIDAD

El último núcleo del libro se refiere a la globalización –‘Globalidad’ es la acepción que utiliza **Justo Nieto**–, sobre la cual, el autor tiene una visión original y llena de riqueza.

Efectivamente, muchos ciudadanos occidentales ven a los países asiáticos emergentes como la abuelita de **Caperucita** veía al lobo feroz a punto de comérsela. Menos mal que se la comió entera y los leñadores del bosque la pudieron sacar viva.

“La Innovación se convierte así en una actitud que se debe extender a toda la Sociedad, como la nueva cultura progresista del siglo XXI, donde cada cual se convierta en agente innovador en la medida de sus posibilidades”

Frente a la posición de la vieja Europa, llena de prejuicios, restricciones y resistencias al cambio, **Justo** nos propone un mundo ilimitado de posibilidades en el espacio, en el tiempo y en el ámbito del uso del conocimiento.

Parece como si hubiera recogido el testigo de cuando el ya desaparecido profesor **Lorenzo Ferrer**, invitaba a los futuros ingenieros en sus clases de Matemáticas con la frase “**No se restrinja usted a priori**”, porque el pensamiento europeo y, por supuesto, el español, en el ámbito de la globalización, está cargado de lastres, consciente o inconscientemente, como se explica detalladamente en estas páginas.

La alternativa frente a la visión pesimista de la globalización es un pensamiento verdaderamente libre, sin restricciones

'*a priori*', dejando actuar al conocimiento y dirigiéndolo a entender a los demás.

El ejemplo del tuareg es paradigmático y esclarecedor; porque una de las principales causas del fracaso de la llamada '*cooperación al desarrollo*' consiste en no ser capaces de situarnos en el entorno de la contraparte y, conceptualmente, pretender vender lo que otro no necesita y cobrar con lo que el otro no tiene.

Las reflexiones sobre la Familia, la Justicia, los medios de comunicación o el Mercado son temas menores, que no tienen la condición de nucleares y, por tanto, podrían ser objeto de alguna revisión conceptual por parte de algún especialista, jurista, sociólogo o economista, pero resultan imprescindibles en este libro, y no porque sean la percepción que el autor tiene de dichos términos, entendidos de forma global –que lo son–, sino porque permiten contextualizar los capítulos fundamentales, de la misma manera que las teselas translúcidas resaltan las coloridas figuras de las vidrieras en las viejas catedrales góticas y permiten percibir el arte.

PARA CONCLUIR

Empezábamos hablando de la Universidad de la transición y de cómo aquellas pioneras, visionarias y denostadas ideas de **Justo Nieto** se han extendido en el lenguaje –aunque no en la acción– por el resto de universidades españolas, y se han desarrollado en el ámbito teórico en el presente texto.

Continuábamos conformándonos con que un solo lector se quedara una noche sin dormir ante la inmensidad de los problemas del planeta y ante la mayor inmensidad aún de las posibilidades del conocimiento libre y comprometido a la vez, para resolverlos.

Algunos amigos de la inmensa constelación que **Justo Nieto** disfruta, entre los que me encuentro, esperamos mucho más: que dentro de unos años, estas ideas, contenidas en formato modesto, sean reconocidas como pioneras y puestas en práctica para mayor felicidad de los ciudadanos de este planeta.

○ metafóricamente, que la nave expedicionaria ilustrada, que parte en busca de nuevos continentes hacia los mares del Sur, haya alcanzado el paraíso.

Editor:
Salvador Martínez
Imágenes:
Vicente A. Jiménez

Edita:

Proto  TIPO

c/ Colón, 18 - 5.ª
46004 Valencia
Tel. 902 881 899
Fax 963 730 062

Depósito Legal:
V-2330-2011



Fundación
Ciudad Politécnica de la Innovación

de la Universidad
Politécnica de Valencia

