

# Índice

	<b>Prólogo de Javier Fernández Aguado</b> .....	11
	<b>Agradecimientos</b> .....	15
	<b>Primeras reflexiones</b> .....	17
<b>1</b>	<b>Empresa y tiempo</b> .....	25
	1. La vida según Ron Mueck: de los Teleñecos a la National Gallery .....	25
	2. Empresa y tiempo .....	28
	3. Sólo nos quedan los simulacros de futuro .....	30
<b>2</b>	<b>¿Neandertales o cromañones?</b> .....	35
	1. Viajando en el tiempo... ..	35
	2. Empresas cromañonas frente a empresas neandertales .....	38
	3. Marx sigue vivo: la empresa neandertal no es un humanismo .....	40
	4. ¿Nos pueden volver las empresas neandertales absolutamente idiotas? .....	46
<b>3</b>	<b>En busca de la innovación: destrucción creativa</b> .....	51
	1. La importancia de la cultura para la innovación ..	51
	2. Buscando tendencias .....	52

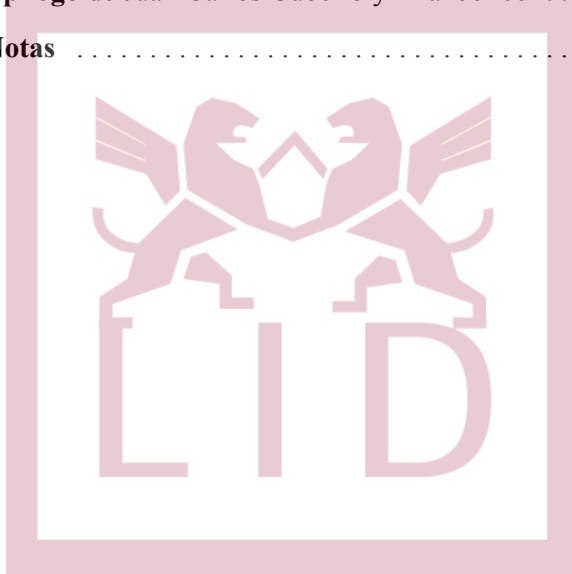
3.	Innovación: de la síntesis al futuro .....	60
4.	Pero la síntesis necesita tiempo .....	62
5.	Tipos y niveles de la innovación .....	62
6.	La eficiencia no es el camino, el camino es la destrucción creativa .....	64
7.	Las mentiras de la innovación neandertal .....	65
7.1.	La innovación es un proceso absolutamente racional y lineal .....	65
7.2.	Innovación = I + D .....	68
7.3.	Innovación 2 = Tecnología (sistemas de información) .....	70
7.4.	Innovación 2 = Escuchar al cliente normal ..	71
7.5.	Innovación 2 = Calidad japonesa .....	72
7.6.	Innovación 2 = Evaluación comparativa ....	72
7.7.	Innovar hasta ser el número 1 .....	73
7.8.	La innovación viene de arriba .....	73
7.9.	La innovación viene de las presentaciones de las grandes consultoras estratégicas .....	74
8.	La cultura sectorial: de la endogamia a la abducción .....	75
9.	El largo camino hacia lo realmente extraordinario	76

<b>4</b>	<b>Cultura y niveles de conciencia: creando realidades colectivas</b> .....	79
1.	Introducción .....	79
2.	Planolandia: la incapacidad para ver nuevas realidades... ..	80
3.	¿Cómo afecta la cultura a las personas? .....	83
4.	Sobre la noción de cultura .....	87
5.	Cultura: memes y comportamientos .....	88
6.	Niveles de conciencia y pensamiento de segundo grado .....	91
6.1.	<i>Spiral Dynamics</i> .....	91
6.2.	El salto al pensamiento de segundo grado ..	95
6.3.	Las organizaciones tienen niveles de conciencia .....	96
6.4.	El salto al pensamiento de segundo grado en las organizaciones .....	97

5	<b>Cultura organizativa</b> ..... 99 <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepto de cultura organizativa ..... 99</li> <li>2. Factores que determinan el paradigma cultural en la empresa ..... 101</li> <li>3. ¿Cómo se crea la cultura organizativa?: la importancia de los fundadores ..... 102</li> <li>4. Mecanismos clásicos de transmisión cultural .... 102</li> <li>5. ¿Cómo se perpetua una cultura organizativa? .... 104</li> <li>6. Cultura organizativa, control normativo y compromiso ..... 105</li> <li>7. Cultura organizativa y niveles de conciencia .... 107</li> </ol>
6	<b>Persistencia y cambio interno</b> ..... 111 <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio interno ..... 111</li> <li>2. Persistencia neandertal: resistencia al cambio interno ..... 114</li> <li>3. Barreras al cambio en culturas neandertales .... 115</li> <li>4. El miedo en la empresa ..... 117</li> <li>5. El blindaje ante el cambio: la disonancia cognitiva mal gestionada ..... 119</li> <li>6. Disonancia cognitiva y cultura neandertal ..... 121</li> <li>7. Factores internos que facilitan el cambio cultural y de nivel de conciencia ..... 123</li> <li>8. La autojustificación como barrera al cambio cultural y de nivel de conciencia ..... 123</li> <li>9. Tipos de autojustificaciones ..... 124</li> <li>10. El más allá del pensamiento neandertal: la negación absoluta ..... 125</li> </ol>
7	<b>Culturas innovadoras</b> ..... 127 <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Culturas innovadoras: ¿fuertes o débiles? Adaptativas ..... 127</li> <li>2. Dimensiones culturales para la innovación ..... 131</li> <li>3. Algunas recomendaciones para generar una cultura innovadora ..... 134</li> <li>4. Empresas con culturas innovadoras ..... 136             <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. El caso Semco ..... 136</li> <li>4.2. El caso St. Luke's Communications ..... 142</li> </ol> </li> </ol>

	5. Las empresas como comunidades creativas . . . . .	144
	6. ¿Utopías empresariales? . . . . .	145
<b>8</b>	<b>Personas y equipos creativos: ¿conformistas o inconformistas?</b> . . . . .	147
	1. Introducción . . . . .	147
	2. ¿A quién valoramos más, al conformista o al inconformista? . . . . .	149
	3. El efecto Asch: conformismo total . . . . .	150
	4. Conformismo, obediencia y burocracia en el Tercer Reich . . . . .	152
	5. Conformismo y política . . . . .	155
	6. Richard Feynman: del inconformismo a la creatividad . . . . .	156
	7. Características de las personas creativas . . . . .	167
	8. Estilos de pensamiento, creatividad y cambio . . . . .	169
	9. ¿Clase burocrática o clase creativa? . . . . .	172
	10. Clase creativa en la empresa neandertal: innovadores en la sombra e intraemprendedores . . . . .	173
	11. Los equipos creativos . . . . .	174
<b>9</b>	<b>Liderazgo y poder</b> . . . . .	179
	1. La crisis del liderazgo neoneandertal . . . . .	179
	2. Poder: ¿física o química? . . . . .	182
	3. Animales sociales y ansia de poder . . . . .	183
	4. La calidad del liderazgo como factor clave para la innovación: ¿chimpancés o bonobos? . . . . .	184
	5. Liderazgo de primer grado . . . . .	186
	5.1. Los vigilantes del panóptico . . . . .	188
	5.2. Modelos mentales trasnochados . . . . .	189
	6. Liderazgo de segundo grado . . . . .	190
	6.1. Competencias estratégicas . . . . .	190
	6.2. Competencias organizativas . . . . .	191
	6.3. Competencias relacionales y humanas . . . . .	192
	7. Parece fácil pero no lo es . . . . .	196
	8. El gran problema del liderazgo neandertal: el principio de Peters . . . . .	197

<b>La clave del cambio y la innovación: desaprender la empresa</b> .....	199
1. Preguntar como un niño, responder como un adulto	199
2. Paradigmas, memes y prejuicios .....	200
3. Aprendiendo a desaprender .....	201
4. No es fácil desaprender .....	202
5. Inteligencia = Ser capaz de desaprender .....	203
6. Aprender y desaprender en la adversidad .....	203
<b>Invoquemos a Jano</b> .....	207
<b>Epílogo</b> de Juan Carlos Cubeiro y Pilar Jericó .....	209
<b>Notas</b> .....	219



## Prólogo

Nos encontramos en el comienzo de un cambio de ciclo. La incertidumbre económica en la que estamos inmersos no es sino la punta del iceberg de una transformación social, cultural e intelectual mucho más profunda.

Con el término crisis solemos definir las circunstancias en las que los antiguos valores han dejado de tener vigencia, pero no han sido sustituidos aún por otros. Eso produce desconcierto. Lo único en lo que estamos de acuerdo es en que no estamos de acuerdo: ni sobre el origen ni tampoco sobre el término de este período de creciente incertidumbre. Y no me refiero al meramente económico, pues considero que éste no es sino una manifestación más de algo mucho más profundo.

Cuando miles de directivos (de banca, pero también de otros sectores) olvidan los principios básicos de la empresa, del sentido común y de la ética, y se lanzan a un robo desalmado en las organizaciones que dirigen (en algunos casos financieras, pero también de otros sectores e incluso públicas) algo muy grave ha pasado. No es un error empresarial, no es una equivocación de un momento, es una quiebra en las coordenadas que tenían vigencia social.

En esta situación resulta particularmente audaz saltar a la palestra, como ha hecho Juan Carrión, para plantear cuestiones punzantes sobre

algunas de las causas que pueden señalarse para tratar de explicar qué estamos viviendo. La primera palabra, por tanto, de este prólogo ha de ser: gracias. Gracias, Juan, por tratar de sacudir con energía al lector de su modorra con una serie de cuestiones punzantes que pretenden hacer recapacitar sobre lo vivido, y –¡más importante aún!– sobre cómo vivir en el futuro.

Analizar las organizaciones es una labor tan ardua como apasionante. Hacerlo en situaciones como las actuales torna el esfuerzo en más arrebataador si cabe, y también más urgente, porque hay millones de personas sufriendo innecesariamente a causa de directivos que no tienen claro el norte. Desde luego ignoran dónde se encuentra el estratégico, y también –es en parte una lógica consecuencia– muchas veces el táctico: para quien no tiene claros los objetivos, cuanto más se azacana, más se introduce en el fondo del bosque.

Un prólogo no debe ser nunca un sustituto de la lectura de una obra, sino más bien un incitador para aquellos que puedan tener alguna duda de si merece o no la pena embarcarse en el número de horas que reclama siempre un buen libro. Eso desean ser estas líneas: un alegre incitador a zambullirse en las páginas que vienen a continuación.

Entre las múltiples ideas sugerentes desparramadas en esta obra se cuentan enérgicos latigazos contra la clase política que tantas veces, tras estropear el panorama, se va de rositas. No en este caso, porque el autor ha decidido sacar el flagelo de la verdad para hacerlo restallar en las espaldas de quienes deberían vivir al servicio de los ciudadanos y demasiadas veces viven a costa de los mismos.

Una de las circunstancias que siempre confluyen en la caída de los imperios es la burocratización, tan unida a la pérdida del sentido mismo de la organización a causa de una cultura vetusta (no por cuestión cronológica, sino conceptual). Cuando las organizaciones sufren artrosis, como me gusta explicarlo siguiendo mi modelo de patologías organizativas, comienza el principio del fin. Lo expondré con un ejemplo.

Múltiples han sido las razones aportadas por historiadores y pensadores para explicar el final de uno de los períodos más interesantes de la historia: el Imperio Romano de Occidente (754 a. C.-476 d. C.). Max

Weber alude a la concentración excesiva de la propiedad producida entre el siglo IV y el V y la desaparición de los pequeños agricultores-propietarios. Liebig y Vassiliev propusieron que el origen se encontraba, más bien, en la desertización de los terrenos de cultivo. Delbrück y Davies aludieron convencidos a la disminución de los recursos minerales. C. Barbagallo y W. D. Gray apuntaron –y con ellos estoy más de acuerdo– a los gastos excesivos del Estado, consecuencia de la desmesurada centralización. Leopold marcaba la principal causa en su documentada opinión: el intervencionismo estatal que arruinó la iniciativa privada. Muy ligada flota la opinión de Boak que señaló la excesiva carga fiscal para mantener estructuras que eran ya caducas.

Ortega y Gasset resumió en una frase las raíces de aquella imponente caída: «la incapacidad romana de hallar formas nuevas para problemas nuevos». En múltiples ocasiones –y Juan Carrión apunta reiteradamente a esta cuestión– las organizaciones no son capaces de repensarse. Lo nuevo no es bueno por ser nuevo; ni lo antiguo malo por ser antiguo. Los calificativos de bueno y malo son independientes de la cronología. La cuestión está en que demasiados consideran que en el mundo (en la organización en la que trabajan o gobiernan) todo lo que tuvo éxito en el pasado lo seguirá alcanzando en el futuro. ¡No es así! Lo que ayer (hace un año o diez o quince...) fue revolucionario, hoy ha quedado probablemente obsoleto y mañana (dentro de un año, de tres o de veinte) será sencillamente mentira.

El inmovilismo cerril provoca el hundimiento de las organizaciones. Y a esto apunta brillantemente esta obra con la metáfora de los hombres de Neandertal y los de Cromañón. Demasiados siguen trabajando en un entorno grupal, sin evolucionar al de equipos, particularmente necesario en estos tiempos.

*Culturas innovadoras 2.0* es una obra sugerente, llena de guiños culturales e históricos que entretendrán, pero que fundamentalmente han de provocar el pensamiento. Existen diversos motivos para paralizar la reflexión: uno es sencillamente la pereza; el exceso de ruido (la mayor enfermedad detectada por Kierkegaard para la época moderna); también el miedo a las conclusiones que pueden ser obtenidas... Juan Carrión nos incita a superar esos temores y a enfrentarnos a las consecuencias de esa actividad de indagación que ha de tener todo directivo y, más en general, toda persona.



La necesidad de reinventarse no es un capricho, es una necesidad imperiosa. Lograrlo no está al alcance de todas las organizaciones. Mucho menos de aquellas que opten por seguir convocando mediocres a sus filas o que, tras haber atraído a gente de valía, se especialicen en ahuyentar talento. Y esto, porque gobernar a gente que piensa es mucho más arduo que dirigir a personas dispuestas a decir a todo que sí. Por decirlo con palabras de Aristóteles: gobernar a gente libre es mucho más difícil que administrar esclavos, pero es también mucho más retador y creativo.

Cuando una organización pretende limitarse a mantener mediocridad en sus filas, por la facilidad de conducir el rebaño a donde se desee, logra –a veces, sólo a veces– mantener la marca durante un tiempo, pero sólo ante los menos informados.

Las organizaciones mediocres desean gente de medio nivel para que no destaquen tanto las carencias de los directivos. Pero empeñarse en llevar las riendas de un carro que se dirige hacia el camposanto es una triste función. ¡Cuántos enterradores de buenos proyectos se encuentran aún a tiempo de remover su espíritu y permitir vivir iniciativas en sí mismo valiosas pero atrocemente gestionadas!

Sólo me queda felicitar nuevamente al autor y animar al lector a disfrutar de las reflexiones de Juan Carrión que tiene entre las manos. No es obligado estar de acuerdo con ellas, pero sí prestar atención para saber por qué se coincide o no con las agudas expresiones y propuestas que usted ha decidido adquirir. No se arrepentirá.

**Javier Fernández Aguado**

Socio director de Mindvalue

Ponente de LID Conferenciantes y  
miembro de Top Ten Management Spain

## Agradecimientos

Este libro no habría visto la luz sin los sabios consejos y la ayuda de dos grandes amigos: Pilar Jericó y Juan Carlos Cubeiro. Cuando los conocí, a finales de los años noventa, trabajaban juntos en Hay Group. Algunos años después Pilar y yo nos unimos en la aventura de crear nuestra propia empresa (TalentNet, que posteriormente se uniría a Walker & Newman), en la que compartimos no sólo clientes y proyectos, sino también muchas horas de reflexión y debate. Muchas gracias Pilar. Este último año he decidido incorporarme a Eurotalent, empresa fundada por Juan Carlos Cubeiro y José Antonio Sainz. Con Juan Carlos me une una entrañable amistad desde finales de los noventa. Con él también he compartido muchos momentos de debate, reflexión y cuchara. Muchas gracias Juan Carlos.

He de reconocer que tengo mucha suerte al tener tan buenos amigos. Pocas personas pueden igualar a Pilar y a Juan Carlos en inteligencia y humanidad. Compartir con ellos mi vida profesional es, sin duda, una gran suerte.

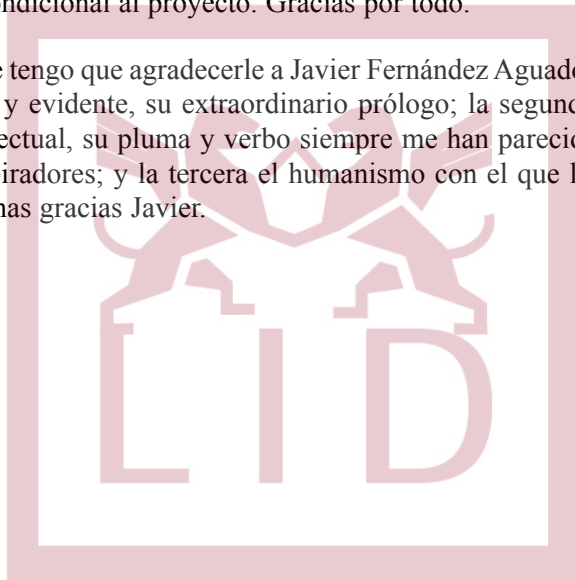
De nuevo, muchas gracias a los dos.

También este libro tiene una deuda importante con ESIC Business & Marketing School y, en concreto, con Joaquín Calvo, Carmelo Sánchez, Felipe Llano, Patxi Larrea y Simón Reyes. Ellos me convencieron para

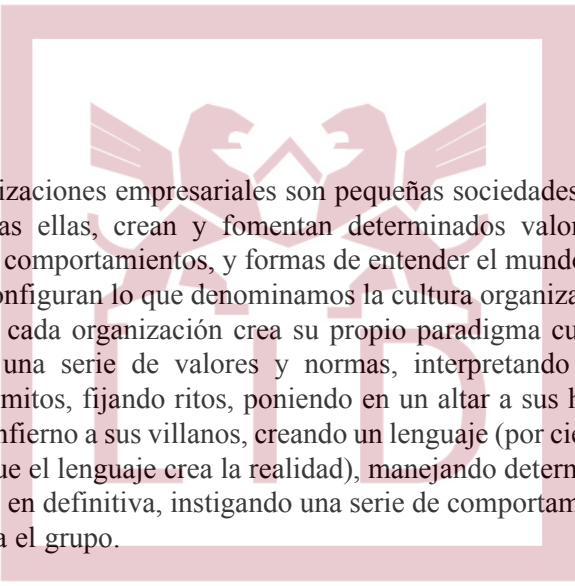
que preparara una conferencia para el Hoy es Marketing de 2007, evento organizado por ESIC que reunió a más de 3.000 directivos en Madrid; y que posteriormente fue la conferencia inaugural del e-Business Global Conference realizado en Bilbao ese mismo año, y del Management Business Forum de Barcelona de 2008. Dicha conferencia fue el embrión de este libro. Muchas gracias a los cinco por vuestro apoyo, y muchas gracias a ESIC, una escuela de negocios extraordinaria.

También me gustaría agradecerle a Helena López-Casares, a Maite Rodríguez Jáñez y a Marcelino Elosua, de LID Editorial Empresarial, su apoyo incondicional al proyecto. Gracias por todo.

Finalmente tengo que agradecerle a Javier Fernández Aguado tres cosas: la primera y evidente, su extraordinario prólogo; la segunda, su capacidad intelectual, su pluma y verbo siempre me han parecido especialmente inspiradores; y la tercera el humanismo con el que lo impregna todo. Muchas gracias Javier.



## Primeras reflexiones



Las organizaciones empresariales son pequeñas sociedades humanas y, como todas ellas, crean y fomentan determinados valores, normas, creencias, comportamientos, y formas de entender el mundo que, con el tiempo, configuran lo que denominamos la cultura organizativa. Es evidente que cada organización crea su propio paradigma cultural; desarrollando una serie de valores y normas, interpretando su historia, erigiendo mitos, fijando ritos, poniendo en un altar a sus héroes, mandando al infierno a sus villanos, creando un lenguaje (por cierto, algunos afirman que el lenguaje crea la realidad), manejando determinados símbolos... y, en definitiva, instigando una serie de comportamientos aceptables para el grupo.

La cultura tiende a perpetuarse, a ser estable a lo largo del tiempo y, por eso, permite generar confianza a los que llevan mucho tiempo en la organización. Además, si es sana y atractiva, es un grandísimo catalizador de fuerza y sentido para los individuos que la comparten, facilitando el aprendizaje, el cambio y la innovación. Sin olvidar que puede llegar a convertirse en un imán capaz de atraer savia nueva: nuevas personas, nuevo y regenerador talento. Pero cuando la cultura se convierte en un corsé del que es imposible salir, capaz de reducir la libertad y el pensamiento de los individuos a cero, crea personas hastiadas, hundidas y llenas de miedos e inseguridades que pierden su tiempo en un entorno laboral que no sólo les aburre, sino que les destroza la vida.

Es cierto que existen grandes diferencias culturales entre empresas, pero es curioso constatar cómo muchas de ellas han desarrollado una serie de concepciones (y comportamientos) que, a pesar de ser aceptadas por la gran mayoría, se pueden considerar profundamente enfermas: la estrategia sigue siendo el corralito de unos pocos, la obediencia ciega continúa teniendo una salud de hierro y, por supuesto, las jerarquías se mantienen rígidas y vigorosas.

Estas, y otras, complejas y fieras patologías a las que tienen que hacer frente las organizaciones se pueden convertir en grandes barreras al cambio y la innovación, capaces incluso de destruir su propia competitividad.

Si hacemos un pequeño viaje en el tiempo, desde el siglo XIX hasta hace unas décadas, veremos que la demanda ha superado a la oferta de forma sistemática y, por tanto, el poder de negociación de los productores era infinitamente mayor que el de los clientes. Esto quiere decir que, hasta hace relativamente poco tiempo, la mayor preocupación de las empresas era producir de forma masiva para una vasta demanda, ansiosa por consumir sus productos o servicios. En esa época, la función de producción lo era todo... Era el momento de Adam Smith, de Frederick Winslow Taylor, de Henry Ford y de Max Weber, los padres de la división del trabajo, del *management* científico, de la cadena de montaje y de la burocracia, respectivamente.

Para Max Weber las organizaciones son una forma de coordinar el trabajo de los grupos humanos de forma regular, a través del espacio y el tiempo. Para él era importante el control de la información, la presencia de reglas escritas, el archivo corporativo (la memoria organizativa) y, por supuesto, la jerarquía. Según Weber todas las organizaciones de gran tamaño tienden a ser burocracias<sup>1</sup> porque es la forma organizativa más eficiente que ha concebido el ser humano, y cuyo ideal sería algo parecido a esto<sup>2</sup>:

1. Una jerarquía clara de autoridad (que las tareas se distribuyan como deberes oficiales).
2. Con reglas escritas que gobiernan la conducta de los trabajadores en todos los niveles de la organización (eso sí, en la parte alta de la pirámide organizativa se permite cierta flexibilidad en su interpretación).

3. Con personas contratadas a tiempo completo (cada empleo en la jerarquía tiene asignado un sueldo fijo y definido, y las promociones se producen por capacidad, antigüedad o una combinación de ambas).
4. En la que se separa claramente trabajo y ocio.
5. Y en la que ningún miembro de la organización es propietario de los recursos materiales con los que trabaja (el desarrollo de la burocracia separa a los trabajadores del control de los medios de producción).

Weber pensaba que las organizaciones conseguirían sus objetivos fácilmente si se aproximaban a su ideal de burocracia. De hecho, como buen racionalista radical, concebía las organizaciones como si fueran máquinas; pero a pesar de todo reconocía abiertamente que las burocracias podían ser ineficaces y que muchos trabajos eran aburridos y ofrecían pocas oportunidades para ejercitar la creatividad. Según él, ese era el precio a pagar por la eficiencia.

El pensamiento de Weber fue criticado por Merton<sup>3</sup>, capaz de identificar las grandes «disfunciones de la burocracia». A los burócratas se les forma para que sigan de forma estricta reglas y procedimientos (a poder ser escritos). No se les anima a ser flexibles, a usar su propio juicio a la hora de tomar decisiones o a buscar soluciones creativas. Esa rigidez puede producir lo que Merton denominaba «ritualismo burocrático», es decir, que se respeten las normas a toda costa, incluso cuando pudiera ser mejor para la organización optar por otra vía. Seguir las reglas burocráticas puede llegar a ser, para muchos, más importante que los propios objetivos de la organización (al hacer tanto hincapié en el procedimiento correcto se puede perder la visión de conjunto).

Pero mucho antes de que Weber planteara sus ideas, Adam Smith<sup>4</sup> señala en su obra más célebre, *La riqueza de las naciones*, las ventajas de la división del trabajo para el aumento de la productividad. Smith describe la división del trabajo en una fábrica de alfileres. Según sus investigaciones una sola persona puede hacer unos 20 alfileres al día, pero si se divide la tarea en operaciones simples, diez trabajadores pueden llegar a producir 48.000. Es decir, la tasa de producción por trabajador aumentaba de 20 a 4.800 alfileres. No está mal.

Más de un siglo después, Taylor<sup>5</sup> desarrolló las ideas de Adam Smith, creando la denominada organización científica del trabajo. Su enfoque

suponía un estudio detallado de los procesos industriales con el objetivo de dividirlos en operaciones simples que se pudieran organizar y sincronizar racionalmente. El taylorismo buscaba maximizar el rendimiento industrial, realizando estudios de tiempos y movimientos que permitieran planificar y controlar las diversas tareas, separando la creación de la ejecución. Sus ideas permitieron racionalizar las organizaciones a costa de prescindir de la inteligencia de los trabajadores y de deshumanizar los entornos laborales. Se podría decir que las ideas de Taylor arrebataron a los trabajadores el conocimiento y el control del proceso de producción, que evidentemente acabó en manos de la dirección. Sin ir más lejos, la película de Charles Chaplin *Tiempos modernos* cuestiona abiertamente el taylorismo porque olvida un pequeño detalle: la humanidad del hombre. Y eso es mucho olvidar...

Posteriormente Henry Ford, siguiendo los principios del taylorismo, concibió su primera fábrica de coches en Highland Park (Michigan) en 1908, con el objetivo de fabricar un único producto: el Ford T. Una de las innovaciones más importantes que introdujo fue la cadena de montaje (en la que cada trabajador tenía asignada una tarea concreta). Por otro lado, en 1914, Ford decidió aumentar de forma unilateral los salarios de su fábrica de Dearborn (Michigan) hasta los cinco dólares al día. Lo cierto es que era un salario realmente generoso para la época (tanto que los propios trabajadores de Ford podían comprar los automóviles que ellos mismos fabricaban). Ford se dio cuenta de que la producción en masa necesitaba mercados masivos y, para crearlos, qué mejor que utilizar a sus propios empleados. Posiblemente Ford fue el primero en utilizar lo que hoy en día denominamos marketing de prescriptores o *buzz marketing*, que consiste en reclutar voluntarios para que prueben un producto y hablen de su experiencia, generando lo que los americanos denominan *copycat effect*. Ford utilizó a sus propios trabajadores como agentes de expansión de sus productos. Era un auténtico genio, todo hay que decirlo...

Como hemos visto, para Smith, Taylor, Ford y Weber, lo importante era la eficiencia: crear procedimientos, calcular costes, ajustar tareas, minimizar movimientos, repartir el trabajo, organizar la jerarquía, imponer normas y controles y, por supuesto, descomponer las grandes y complejas tareas en pequeños pasos fácilmente repetibles por individuos sin formación... En definitiva, en ese momento del tiempo lo importante

era la disciplina, el control, la estabilidad, la planificación, la precisión, la programación (y, si hubieran podido, la robotización) de todo lo que estaba bajo el paraguas de una organización (incluidas las personas). La empresa se concebía como una máquina perfecta, cuya productividad aumentaba de forma exponencial, al igual que su capacidad para generar rentas.

Pero estas mejoras no eran gratuitas: la burocracia se adueñó de las empresas. El aprendizaje, la flexibilidad, el talento, la creatividad, la imaginación, el marketing, la capacidad de cambio o la innovación eran palabras vacías, un lujo innecesario que nadie se podía, ni se quería, permitir.

Durante mucho tiempo las empresas y sus culturas organizativas se volvieron tremendamente controladoras, capaces de matar el pensamiento, las ideas y, por supuesto, la independencia de los individuos, creando entornos internos poco democráticos pero, eso sí, sumamente paternalistas: «si aceptas no volver a pensar, nosotros nos haremos cargo de ti hasta que te mueras...». Éste era el cruel panorama para los que supuestamente no eran capaces de pensar y para muchos de los que conseguían ascender a puestos de dirección. En general, tanto trabajadores como directivos percibían la empresa como un ente frustrante y terriblemente deprimente, en la que la inteligencia y el talento se tenían que someter a la jerarquía, la burocracia y los procedimientos. En este entorno la creatividad y el pensamiento se relegaban a cualquier actividad que se realizara fuera de la empresa.

La pregunta es: ¿cómo es posible que la gente aguantara este panorama laboral durante toda una vida? Sencillo, la respuesta se resume en una simple palabra: seguridad. El contrato tácito entre empresa y trabajador era palmario: obediencia y diligencia a cambio de seguridad<sup>6</sup>. Pero no siempre era fácil mantenerlo. Los trabajadores crearon sindicatos fuertes con el objetivo de conseguir la tan anhelada seguridad (y perpetuar así su eterna sumisión), y los empresarios y directivos (antes no era tan fácil distinguir entre ambos términos) tuvieron que concebir terribles, insanos e inhumanos sistemas de vigilancia que aseguran la obediencia (para el cumplimiento de las tareas asignadas en el panóptico...). Durante décadas el contrato fue respetado por ambas partes, pero en la actualidad se ha diluido en la nada. La sacrosanta seguridad



es cosa del pasado. Las empresas no pueden asegurar el futuro de sus trabajadores y menos en medio de una crisis como la actual, porque los clientes no aseguran nada. Terrible perspectiva para los buscadores de certezas.

«No es posible asegurar el futuro. Sólo es posible perder el presente».

Ivan Klima (escritor checo)

En los últimos años el panorama empresarial se ha transformado. Hoy mandan los clientes y buscan que se les aporte valor. El cliente actual cambia rápidamente sus gustos y pide agilidad, flexibilidad, creatividad, innovación y mucha, mucha velocidad. Por desgracia para las empresas, los clientes se comportan como auténticos tiranos, conscientes de su poder, y quieren personas que se dediquen a ellos, creando productos, servicios y conceptos innovadores, que sean capaces de cubrir sus necesidades (o crearlas...), capaces de sorprenderles, capaces de apasionarles... Y, a poder ser, a buen precio. En una sociedad como la nuestra los clientes no quieren burócratas preocupados porque les falta el formulario J43-A, quieren que se les proporcionen experiencias de compra maravillosas y punto.

«No vivimos buenos tiempos para la burocracia».

Paul du Gay (escritor y profesor de la Open University)

«La burocracia es una maquinaria gigantesca controlada por pigmeos».

Honoré de Balzac (novelista francés)

Pero lo más sorprendente del cambio es que, si el cliente es el rey, las personas que ponen su talento, inteligencia y creatividad al servicio de una empresa son, sin duda, los príncipes. La paradoja es que, en el mundo que nos ha tocado vivir, las empresas no son nadie sin príncipes... Pero, aunque a muchos esto nos parezca evidente, cada vez más organizaciones pierden competitividad por desaprovechar abiertamente, y sin rubor, el talento de las personas que contratan (según Gallup, sólo el 15% de las personas dan lo mejor en su empresa). Normalmente este tipo de organizaciones son dirigidas por capataces autoritarios (¿líderes?), alejados de las personas, crueles e inhumanos, que siguen creyendo que sólo ellos son capaces de pensar y que los demás no son más una panda de mediocres a los que se les paga por ejecutar sus órdenes. Auténticos tiranos, que malgastan sus vidas destrozando la de los demás.

Aunque parezca mentira, muchos directivos no son conscientes de todos estos cambios y siguen creando, manteniendo e incentivando empresas con culturas tan anacrónicas como burocráticas, basadas en el poder, la jerarquía, el control y absolutamente ancladas en las viejas ideas de Weber, Smith, Taylor y Ford. De nada parecen haber servido las contribuciones de Mayo, McGregor, Likert o Argyris.

Pero en las próximas décadas, la capacidad de cambio de las empresas (y de los individuos) se va a poner a prueba. Es evidente que después de la crisis que estamos viviendo, el concepto de empresa tiene que cambiar, y mucho. Debemos olvidar los paradigmas trasnochados, inspirados en los antiguos modelos eclesiásticos y militares, porque ya no funcionan (a largo plazo) y, sobre todo, porque son moralmente despreciables. La jerarquía y la burocracia ahogan el pensamiento, el talento, la capacidad de cambio y cualquier atisbo de innovación.

En definitiva, las organizaciones tienen que dejar de ser pequeñas dictaduras, al servicio de tiranos endiosados:

«La empresa es uno de los raros reductos de dictadura que quedan en las sociedades democráticas y está pidiendo a gritos transformarse en espacio de libertad y de bienestar».

Koldo Saratxaga (ex gerente de Irizar)

Para que las empresas logren transformarse en esos espacios de libertad y de bienestar de los que habla Koldo Saratxaga, y para que prosperen en momentos de incertidumbre, existen dos palancas fundamentales: cultura y liderazgo. En ellas vamos a centrar el discurso...

## Empresa y tiempo

### 1. La vida según Ron Mueck: de los Teleñecos a la National Gallery

Antes de entrar en el meollo central del libro, me gustaría contar una historia. La de Ron Mueck<sup>1</sup>. Ron Mueck es un escultor australiano que, en las últimas décadas, ha pasado de ser un extraordinario creador de efectos especiales a exponer su obra en los museos más prestigiosos del planeta. A día de hoy está considerado el mejor escultor hiperrealista del mundo.

En los años setenta, y hasta mediados de los ochenta, Ron Mueck se dedica a los efectos especiales en programas de televisión: suyos son los célebres teleñecos y el mítico *Barrio Sésamo* y películas como *Labyrinth*, *Queen of Hearts*... Entre 1986 y 1992 se consagra a la publicidad; pasada esta etapa empieza a interesarse por la escultura, y en 1996 tiene lugar su primera exposición. Ron Mueck ha revolucionado la escultura contemporánea introduciendo nuevos materiales (como la silicona, la fibra de vidrio o el acrílico...) y nuevas técnicas. A día de hoy

ha expuesto en las mejores galerías y museos: la National Gallery de Londres, el Hirshhorn Museum and Sculpture Garden de Washington, el Brooklyn Museum of Art de Nueva York, la National Gallery de Hamburgo, la Saatchi Gallery de Londres, la Biennale de Venecia...

¿Cómo es posible que el creador de los teleñecos sea capaz de exponer en dichos museos y codearse con artistas como Rafael, Monet, Van Gogh, Velázquez, El Greco, Klimt, Rembrandt, Tintorero, Zurbarán o Leonardo da Vinci? Es simplemente sorprendente.

Si buscas su nombre en Internet, verás esculturas como *Boy*, *Two women*, *Big Man* o *Dead Dad*. Sin duda, son diferentes. Hay personas a las que les maravillan las proporciones gigantescas (o en algunos casos liliputienses) y los detalles de sus esculturas; a otras les horroriza su hiperrealismo. Pero hay una cosa clara: no dejan indiferente a nadie, para bien o para mal.

Si analizamos la obra de Ron Mueck, descubrimos maravillados cómo es capaz de encarnar el tiempo en el espacio, llevándonos al pasado, al presente y al futuro del individuo, permitiéndonos contemplar el devenir temporal del hombre encarnándolo en un segundo. En cualquier caso, lo más interesante de la obra de Ron Mueck es su concepción existencialista del hombre, ya que lo entiende como un ser finito, lleno de angustia, desesperado, débil, vulnerable, frágil y solo ante un futuro que únicamente puede acabar en la muerte.

Por lo tanto, en Ron Mueck confluyen varias cosas que nos interesan desde un punto de vista empresarial: su capacidad para cambiar, reinventarse e innovar (de los teleñecos a la National Gallery) y su visión del hombre como corporalidad, como un ser temporal cuyo destino es, sin duda, la muerte...

«La autenticidad consiste en reconocer que somos un ser para la muerte, como única vía de acceso a la libertad».

Martin Heidegger (filósofo existencialista alemán)

Hace algún tiempo calló en mis manos el discurso que Steve Jobs<sup>2</sup> pronunció en 2005 en la ceremonia de graduación de la Universidad de Stanford. He de confesar que me impresionó. Analicemos un pequeño extracto de dicho discurso, que gira en torno a su relación con la muerte...

«Recordar que moriré pronto constituye la herramienta más importante que he encontrado para ayudarme a decidir las grandes elecciones de mi vida. Porque casi todo –todas las expectativas externas, todo el orgullo, todo el temor a la vergüenza o al fracaso– todo eso desaparece a las puertas de la muerte, quedando solamente aquello que es realmente importante. Recordar que vas a morir es la mejor manera que conozco para evitar la trampa de pensar que tienes algo que perder. Ya estás desnudo. No hay ninguna razón para no seguir a tu corazón.

Hace casi un año me diagnosticaron cáncer. Me hicieron un chequeo a las 7,30 de la mañana y mostraba claramente un tumor en el páncreas. Ni siquiera sabía lo que era el páncreas. Los médicos me dijeron que era muy probable que fuera un tipo de cáncer incurable y que mi esperanza de vida sería de tres a seis meses. Mi médico me aconsejó que me fuera a casa y dejada zanjados mis asuntos; que es la forma médica de decir: prepárate a morir. Significa intentar decirle a tus hijos, en unos pocos meses, lo que ibas a decirles en diez años. Significa asegurarte de que todo queda atado y bien atado, para que sea lo más fácil posible para tu familia. Significa decir adiós.

Viví con ese diagnóstico todo el día. Luego, a última hora de la tarde, me hicieron una biopsia, metiéndome un endoscopio por la garganta, a través del estómago y los intestinos, pincharon el páncreas con una aguja para obtener algunas células del tumor. Yo estaba sedado, pero mi esposa, que estaba allí, me dijo que cuando el médico vio las células al microscopio comenzó a llorar, porque resultó ser una forma muy rara de cáncer pancreático que se puede curar con cirugía. Me operaron y ahora estoy bien.

Esto es lo más cerca que he estado de la muerte, y espero que sea lo más cerca que esté de ella durante unas décadas más. Habiendo vivido esto, ahora os puedo decir con más certeza que cuando la muerte era un concepto útil, pero puramente intelectual: nadie quiere morir. Ni siquiera la gente que quiere ir al cielo quiere morir para llegar allí. Y, sin embargo, la muerte es el destino que todos compartimos. Nadie ha escapado de ella. Y así tiene que ser, porque la muerte es posiblemente el mejor invento de la vida; es el agente de cambio de la vida. Retira lo viejo para hacer sitio a lo nuevo. Ahora mismo lo nuevo sois vosotros, pero dentro de no demasiado tiempo, de forma gradual, os iréis convirtiendo en lo viejo, y seréis apartados. Siento ser tan dramático, pero es muy cierto.

Vuestro tiempo es limitado, así que no lo gastéis viviendo la vida de otros. No os dejéis atrapar por el dogma, que es vivir según los resultados del pensamiento de otros. No dejéis que el ruido de las opiniones de los demás ahogue vuestra propia voz interior.

Y, lo más importante, tened el coraje de seguir vuestro corazón y vuestra intuición. De algún modo ellos ya saben lo que tú realmente quieres ser. Todo lo demás es secundario».

¿Por qué citar a Heidegger o recordar un discurso de Steve Jobs sobre la muerte en un libro de gestión? Por una sencilla razón: las empresas, como los seres humanos, son entes para la muerte. Desde este punto de vista, la autenticidad de una empresa consiste en que sus miembros sean conscientes de la temporalidad de sus ventajas competitivas. Si no se plantea esa posibilidad, la tensión para seguir desarrollándose simplemente desaparece.

«Aprende como si fueras a vivir para siempre, vive como si fueras a morir mañana».

Aurobindo (político, filósofo y poeta indio)

## 2. Empresa y tiempo

Como acabamos de comentar, no sólo el hombre es un ser temporal, las empresas, en general, también lo son. Hace unos años apareció un estudio de Arie de Geus<sup>3</sup> en el que se puso de manifiesto que un tercio de las compañías del Fortune 500 desaparecían cada 15-20 años (más o menos).

«La vida no es sino una continua sucesión de oportunidades para sobrevivir».

Gabriel García Márquez (periodista, editor y escritor colombiano)

Pero a finales de 2008 nos encontramos con algo todavía más sorprendente: la desaparición de empresas históricas como Lehman Brothers o Merrill Lynch. El descalabro bursátil y financiero que estamos viviendo no es más que el reflejo de algo evidente: el modelo de empresa tradicional está agotado.

La realidad es que en períodos relativamente cortos de tiempo las empresas mueren. La pregunta es: ¿por qué mueren tantas empresas de éxito? Aunque es complicado saberlo, en la mayoría de los casos es por

narcisismo, prepotencia y problemas de agencia (muy asociados a la ética y el control de los directivos). Un narcisismo y una prepotencia que impiden generar capacidades para el cambio y la innovación: lo sencillo es creerse el mejor y continuar con lo de siempre, sin preocuparse de más. Respecto a los problemas de agencia, ¿qué decir? Vivimos una crisis íntimamente relacionada con ellos.

La prepotencia, el narcisismo y los problemas de agencia, junto al continuismo, asolan más empresas (y organizaciones en general) de lo que imaginamos. Este hecho es, sin duda, muy preocupante ya que genera una inestabilidad total. Antiguamente una persona podía pasarse la vida trabajando en una empresa, pero hoy en día no; no porque no quiera, sino porque la empresa posiblemente no le sobreviva. El futuro de la empresa y de los individuos no está asegurado, la incertidumbre es y será la norma. Como dice Sennet<sup>4</sup>, nada a largo plazo.

Posiblemente, el tiempo es lo que define permanentemente a los individuos y a las organizaciones. En el mundo de la empresa solemos pensar que el tiempo, o si se prefiere, el cambio (recordemos que Aristóteles entendía el tiempo como una medida de movimiento, como una medida del cambio entre un antes y un después) es gestionado por un mercado voluble y turbulento, en el que constantemente aparecen nuevas tecnologías, en el que los clientes cambian de gustos todos los días, en el que los cambios sociales son permanentes... Es cierto, pero el error que comenten muchas organizaciones es concebir el tiempo como algo externo, olvidando su dimensión interna. Pero no podemos negar dicha dimensión porque el cambio, el movimiento, sólo se puede producir en el interior del sujeto. Como decía Heidegger:

«Nosotros damos el tiempo al reloj».

Martin Heidegger (filósofo existencialista alemán)

Por lo tanto, el cambio empresarial, a pesar de la crisis de los mercados, sólo puede ser concebido desde un enfoque interno que nos lleva irremediablemente al futuro.

«La vida es una serie de colisiones con el futuro; no es una suma de lo que hemos sido, sino de lo que anhelamos ser».

José Ortega y Gasset (filósofo y ensayista español)

Como sabemos, el futuro de cualquier empresa es incierto, pero ser conscientes del problema nos abre las puertas a la flexibilidad, al aprendizaje, a la creatividad, al cambio, a la innovación...

«No basta con pensar en la muerte, sino que se debe tener siempre delante. Entonces la vida se hace más solemne, más importante, más fecunda y alegre».

Stefan Zweig (escritor austriaco)

Sin duda, las empresas deben asegurar su sostenibilidad, su existencia, su futuro... y para conseguirlo tienen que cambiar, para lo que necesitan disponer de un cierto nivel de dinamismo. Las empresas más innovadoras no entienden el cambio empresarial como un simple paso de un antes a un después, lo conciben como un proceso continuo, sin principio ni final, un mientras eterno que se produce en su interior.

### **3. Sólo nos quedan los simulacros de futuro**

Lo cierto es que si el presente realmente es algo que no podemos aprehender y el pasado es una permanente reconstrucción subjetiva, sólo nos queda el futuro. Pero el futuro no es más que la continuidad del presente, algo que puede mejorarlo. El futuro está abierto, no es una simple continuidad del pasado, es su negación cargada de novedad. ¡Viva la novedad!

«Me interesa el futuro porque es el sitio donde voy a pasar el resto de mi vida».

Woody Allen (director, guionista y actor estadounidense)

Quizás alguien se haya sorprendido ante la afirmación de que el pasado es una reconstrucción. Pero lo cierto es que nuestros recuerdos no son más que reproducciones generadas por nuestra mente en el presente. El pasado es la historia, pero la realidad es que sólo existen las representaciones que construimos de ella, es decir, sólo existen los relatos hablados o escritos que hacemos del pasado (siempre en el presente).

Pero ni siquiera podemos estar seguros de los relatos que generamos, ya que nuestra memoria es absolutamente reconstructiva. ¿Qué quiere



decir esto? Pues que no podemos recordar de manera literal los acontecimientos. Por el contrario, lo que hacemos es recrear nuestros recuerdos a partir de fragmentos de acontecimientos reales que se filtran y se modifican por medio de las ideas que tenemos de lo que podría y debería haber sucedido. Es importante ser conscientes de que no recordamos nuestro pasado con la exactitud que pensamos (ni el pasado de las empresas).

«La ventaja de tener mala memoria es que se goza muchas veces con las mismas cosas».

Friedrich Nietzsche (filósofo, poeta y filólogo clásico alemán)

Es imposible recordarlo todo y, con el tiempo, modificamos y distorsionamos la realidad a nuestro antojo, a partir de recuerdos (en algunos casos muy vagos...), sentimientos y creencias, que se ensamblan y encajan con la imagen que tenemos de nosotros mismos, o en este caso, de la empresa en la que trabajamos.

Con el paso del tiempo los recuerdos se hacen cada vez más coherentes y menos precisos, es como si escribiéramos nuestra propia historia. Incluso es posible que tengamos falsos recuerdos. De hecho, en un famoso experimento de la psicóloga social Elisabeth Loftus<sup>5</sup> se consiguieron implantar falsos recuerdos de experiencias infantiles en la mente de adultos jóvenes, haciendo que parientes cercanos les hablaran de una serie de acontecimientos como si fueran reales: «¿Recuerdas cuando tenías cinco años y te perdiste durante varias horas en el centro comercial de la playa? Cuando te encontramos estabas muy asustado y un señor mayor te había recogido. Recuerdo que estabas cogido de la mano del señor y llorabas». Lo más sorprendente es que, a los pocos días de haber oído esta historia, la mayoría de los sujetos del experimento habían incorporado el recuerdo implantado a su propia historia personal y, además, eran capaces de adornarlo con detalles del tipo: «ah, sí, el señor mayor que me ayudó tenía bigote y una camisa azul». De hecho, la mayor parte de ellos estaban absolutamente convencidos de que ese hecho había ocurrido en realidad, aunque realmente no fuera así...

Por lo tanto, el pasado siempre es en el presente. ¿Pero qué es el presente? Es un instante sin duración aparente, es el punto crítico entre el pasado y el futuro, en el que siempre estamos y nunca aprehendemos.

«El instante es la continuidad del tiempo, pues une el tiempo pasado con el tiempo futuro».

Aristóteles (filósofo griego)

«Entre la fe y la incredulidad, un soplo. Entre la certeza y la duda, un soplo. Alégrate en este soplo presente donde vives, pues la vida misma está en el soplo que pasa».

Omar Khayyam (matemático, astrónomo y poeta persa)

El problema es que tanto los individuos como las organizaciones se tienen que hacer, se tienen que inventar en un presente cargado de potencialidades, de futuro.

Para algunas empresas el futuro es la amenaza, algo desesperanzador, que destruirá la posición que ha alcanzado. Pero lo cierto es que, en el mundo capitalista en el que vivimos, la futurización es la única opción, ya que lo que define a una empresa es lo que todavía no es. Es decir, la empresa necesita anticipar lo que quiere ser y, al igual que los individuos, construye su identidad en el tiempo, creando simulacros de realidad que conforman su futuro. Si no generamos la capacidad para crear un puente entre presente y futuro, posiblemente no habrá futuro. Pero esta capacidad tiene que ser muy dinámica: tenemos que estar generando simulacros en todo momento, y ser lo suficientemente flexibles para estar aprendiendo de manera constante y generando futuros posibles, ya que en cada presente se nos abren miles de posibilidades.

«No mires nunca de donde vienes, sino a donde vas».

Pierre-Augustin Caron de Beaumarchais (dramaturgo francés)

Ante este panorama, ¿cuál es la clave? ¿Quizás el análisis profundo del pasado? Posiblemente no, aunque siga siendo inevitable y necesario. ¿Quizás dedicarnos a explorar las miles de posibilidades que se nos abren todos los días? Quizás, pero en este caso entraríamos en una inevitable parálisis por falta de tiempo para futurizar opciones (lo que nos obliga a descartar algunas de ellas y apostar por las más prometedoras). ¿Pero cuál es entonces la clave? Sin duda, las preguntas que nos hacemos. Si las empresas (y los individuos que las componen) no son capaces de hacerse preguntas, su futuro se cerrará. El problema es que en muchas organizaciones nadie osa hacerse preguntas. Pero...

«Es mejor conocer algunas preguntas que todas las respuestas».

James Thurber (caricaturista norteamericano)

En definitiva, el futuro es algo abierto, en el que las empresas (y los individuos) tienen infinitas posibilidades para ser lo que quieran ser, pero sólo lo conseguirán aquellos que se hagan constantemente nuevas preguntas, aquellos que sean capaces de permanecer hambrientos y alocados desde un punto de vista intelectual... Llegados a este punto no me puedo resistir a realizar una nueva cita del discurso de Steve Jobs en la Universidad de Stanford:

«Cuando era joven, había una asombrosa publicación llamada *The Whole Earth Catalog* (catálogo de toda la tierra), una de las biblias de mi generación. La creó un tipo llamado Stewart Brand, no lejos de aquí, en Menlo Park, y la trajo a la vida con su toque poético. Eran los últimos años sesenta, antes de los ordenadores personales y la autoedición, así que se hacía con máquinas de escribir, tijeras y máquinas polaroid. Era como Google con tapas de cartulina, 35 años antes de que apareciera Google: era idealista y rebosaba de herramientas claras y grandes conceptos.

Stewart y su equipo publicaron varios números de *The Whole Earth Catalog*, y cuando llegó su momento, publicaron el último. Fue a mediados de los setenta y yo tenía vuestra edad. En la contraportada de su último número, había una fotografía de una carretera por el campo a primera hora de la mañana, la clase de carretera en la que podrías encontrarte haciendo autostop si eres aventurero. Bajo ella estaban las palabras: “Sigue hambriento. Sigue alocado”. Era su último mensaje de despedida. Sigue hambriento. Sigue alocado. Y siempre he deseado eso para mí. Y ahora, cuando os graduáis para comenzar de nuevo, os deseo eso. Seguid hambrientos. Seguid alocados».

Palabra de Jobs...