

Índice

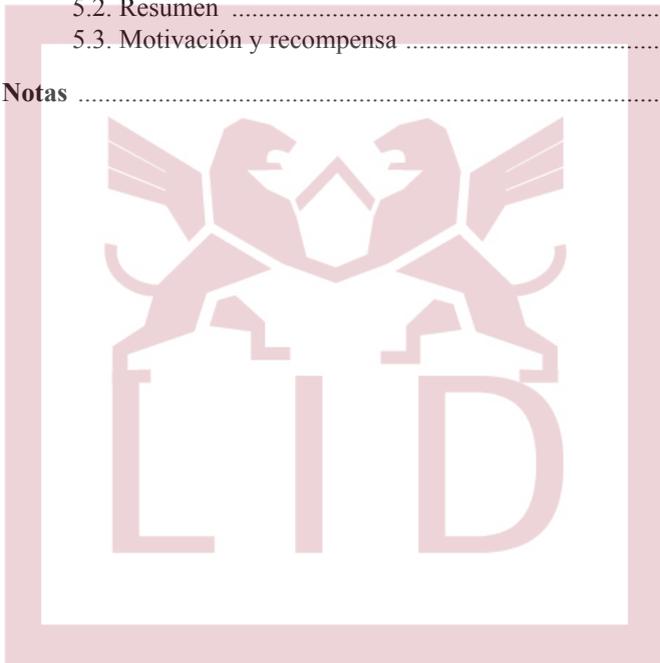
Prólogo de José María Gasalla	13
PRIMERA PARTE. <i>MANAGEMENT Y CEREBRO</i>	19
Introducción	21
1. Una explicación evolutiva del <i>management</i>	21
2. La corrupción del <i>management</i>	22
3. ¿Y la felicidad?	26
4. El futuro del trabajo según Lynda Gratton	27
5. Retos y oportunidades	30
1 El comienzo y el final del <i>management</i>	33
1. El gran servicio que la gestión empresarial ha prestado a la humanidad	33
2. Consciencia y complejidad social en los últimos 100 años	34
3. Una mirada apreciativa al <i>management</i> actual nos ayudará a cambiar a otro más acorde con nuestro estado mental actual	37
4. El <i>management</i> desde un punto de vista evolutivo	37
5. El modelo de <i>management</i> vigente nos proporciona la energía para cambiarlo	42
2 Las críticas al modelo actual del <i>management</i>	45
1. Henry Mintzberg	45
1.1. Del <i>management</i> maximalista al minimalista. Las necesidades de nuestros cerebros	45

	1.2. <i>Management</i> apoyador y minimalista. Los insectos sociales	48
	1.3. Gestionar naturalmente	51
	2. Gary Hamel	52
	2.1. El epitafio de la gerencia	54
	2.2. Una cuestión de identidad	56
	2.3. Tres factores de motivación	57
	2.4. El vacío en el alma de la empresa	57
	2.5. Lo que se necesita de verdad	59
	2.6. Paradigmas nuevos	60
	2.7. La obsesión con el liderazgo	61
	2.8. Los modelos de <i>management</i>	62
3	Neurociencia y <i>management</i>	65
	1. El cerebro empresarial	71
	2. El cambio es doloroso	73
	3. El conductismo no funciona	75
	4. Se sobrevalora el humanismo	76
	5. Focalización es poder	78
	6. Las expectativas conforman la realidad	78
	7. La densidad de la atención conforma la identidad	80
	8. Cambio consciente en la práctica	81
	9. Neurociencia y cambio	84
4	El cerebro de los instintos	87
	1. Los instintos e impulsos, indicadores fiables del <i>management</i>	87
	2. Casos prácticos que explican el funcionamiento concreto de los cuatro instintos	89
	2.1. El caso de Ana	89
	2.2. Macarena en apuros	101
5	El cerebro de los memes	113
	1. Los <i>memes</i>	113
	1.1. ¿Qué es un <i>meme</i> ?	114
	1.2. Una mente de <i>memes</i>	115
	1.3. De <i>memes</i> a <i>memeplexes</i>	116
	1.4. Las empresas como conjuntos de <i>memes</i>	117
	2. ¿Cómo se nos programa?	121
	2.1. Desinfección	122
	2.2. Condicionamiento o repetición	122
	2.3. Disonancia cognitiva	123
	2.4. Caballo de Troya	125
6	¿Es el <i>management</i> un <i>memeplex</i>?	127

SEGUNDA PARTE. IDEAS PRÁCTICAS PARA CAMBIAR EL MANAGEMENT
DESDE LA NEUROCIENCIA 133

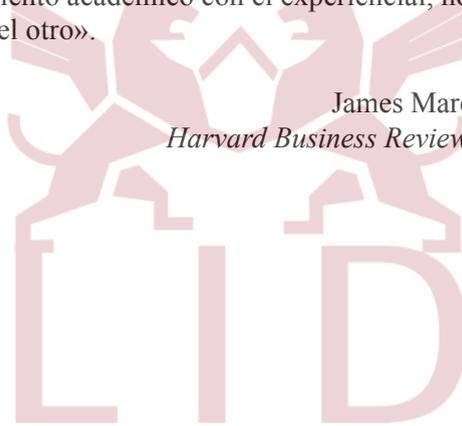
7	El estrés 135	1. Ejercicio práctico estrés/ <i>memes</i> 139
8	Atención, amenazas y recompensas 143	1. El estatus y sus descontentos 146 2. Ansias de certidumbre 148 3. El factor de autonomía 149 4. En relación con la relación 150 5. Justicia, juego limpio 151 6. Ponerse el SCARF. Gestionar con el cerebro 152 7. Atención 156
9	La neurociencia de la atención 161	
10	El modelo SCARF y los cuatro instintos básicos 165	1. Estatus y el instinto de adquirir 165 2. El instinto de vinculación y las necesidades de relación y de justicia, es decir las R y F del modelo de Rock 166 3. El instinto de aprender/comprender y la C (certidumbre) de Rock 167 4. El instinto de defender y el modelo SCARF 168 5. La atención del modelo SCARF y los cuatro instintos 169 6. Trastorno de déficit de atención de los directivos 170 7. Caso: los <i>high potencial</i> 171 8. ¿A qué tenemos que prestar atención en las organizaciones? 177 8.1. Las emociones captan nuestra atención 185 8.2. El significado, lo importante, antes que los detalles 186 8.3. Nuestro cerebro no hace multitarea 186 8.4. El cerebro necesita descansar 188 9. Resumen de las reglas para mejorar la atención 191 10. <i>Memes</i> , modelos mentales y resiliencia..... 191 11. Atención a lo positivo más que a lo negativo. El contagio (neuronas espejo) 192 12. El líder bien sintonizado 201 13. Disparar las neuronas sociales 202
11	Los <i>memes</i> del management 203	1. <i>Memeplexes</i> o conjunto de <i>memes</i> 203 1.1. De la burocracia a la emergencia 203 1.2. Frente a los <i>memes</i> burocracia/emergencia para coordinar actividades, creemos uno nuevo: el momento humano en el trabajo 205

1.3. Frente a los <i>memes</i> para fijar objetivos: de la alineación a la oblicuidad, probemos un <i>meme</i> nuevo: la inteligencia colectiva	210
1.4. ¿Qué hacer?	212
1.5. Resumen	213
2. Repetición	222
3. La chispa del interés	225
3.1. Un matrimonio hablador	227
4. El <i>meme premortem</i>	243
5. Supervivencia	245
5.1. ¿Qué hacer?	246
5.2. Resumen	246
5.3. Motivación y recompensa	253
Notas	257



«Ninguna organización funciona si no funcionan sus aseos, pero no creo que sea mi tarea encontrar soluciones a los problemas empresariales. Si un directivo pregunta qué hacer a un consultor académico, este debería ser despedido. Ningún académico tiene la experiencia para conocer el contexto de un problema de gestión empresarial como para ofrecer un consejo concreto ante una situación concreta. Lo que puede hacer el consultor académico es decir algunas cosas que, combinadas con el conocimiento del contexto que tiene el directivo, pueden conducir a una mejor solución. Lo que produce mejoras es la combinación del conocimiento académico con el experiencial, no la sustitución de uno por el otro».

James March, «Ideas as art»,
Harvard Business Review, octubre de 2006



Prólogo

Carlos comienza este libro hablando de conocimientos, experiencia, estrategia y desencanto y lo termina hablando de la importancia del amor y la necesidad de cambiar un buen número de *memes* que nos permitan convivir y desarrollarnos en organizaciones más humanas y, al mismo tiempo, más eficientes.

He tenido la suerte de ser elegido por Carlos Herreros para prologar esta obra. En cuanto me lo propuso, de inmediato dije que sí, sin necesidad de leer el original.

Es una cuestión de confianza. Carlos, de siempre, me ha inspirado una gran confianza tanto a nivel profesional como personal, aunque no hayamos pasado juntos grandes experiencias vitales ni nos conozcamos a fondo. Pero es así. A veces te sucede y debes seguir tu intuición.

Además, ocurre una cosa: al autor uno le va conociendo al leer sus obras. Uno va leyendo lo escrito y lo que hay más allá de las palabras y la intuición comienza a funcionar y a darte pistas sobre ese ser humano.

Siento admiración por Carlos por su capacidad de expresar lo complejo de forma sencilla y atractiva. Recomiendo al lector de este libro que, si no lo ha hecho, lea sus obras anteriores. Y, sobre todo, a aquellos que están inmersos en esa carrera vital profesional que es el *coaching*, el acompañamiento de personas y profesionales.

Pero, que no se engañe el lector; este es un libro profundo que no puede ser leído en diagonal. Exige irse parando, reflexionando e, idealmente, aplicando lo que se dice.

Se lee bien pero si se relee se encuentran cosas que habían pasado desapercibidas en la primera lectura. O, al menos, es lo que me ha ocurrido a mí.

Pero, ¿de qué va este libro? Lo sintetizaría en cuatro elementos: *management*, estrategia, cerebro y ser humano... ¡Total, nada!

Y es así que en la obra aparecen referencias del mundo de la empresa, la educación, la antropología, la psicología, la biología, la medicina y, dentro de esta, por supuesto, la neurología que nos explica de dónde vienen y cómo funcionan ciertos instintos, deseos, hábitos, necesidades...

Con la investigación que ya se ha desarrollado, vamos teniendo bastantes conocimientos sobre nuestro cerebro como para poder mejorar el funcionamiento de los sistemas sociales en los que vivimos; principalmente, el mundo de las organizaciones. Y, sin embargo, seguimos anclados en un gran porcentaje de ellas en formas de hacer y comportarse que, además de dificultar su eficiencia, impiden la felicidad de una gran parte de sus miembros.

Carlos nos habla de los *memes* como uno de los obstáculos que hay remover –o, mejor, cambiar– y acude a Susan Blackmore, que da una explicación sobre su significado: «cuando usted imita a alguien, algo se desplaza». Este algo puede seguir desplazándose, yendo de un lugar a otro, y llegar a tener vida propia. Podríamos llamarlo una idea, una instrucción, un comportamiento, una información, pero tendremos que darle un nombre y ese es *meme*.

El creador del término fue Richard Dawkins quien, en 1976, afirma que el *gene* (una unidad de información biológica que se autorreplica) explica las diferencias sociales pero no las culturales. Para Dawkins el *meme* es como una unidad de información cultural que puede transferirse de una mente a otra.

Para los que llevamos muchos años (es cuestión de edad) trabajado en procesos de cambio cultural y desarrollo organizacional estaba claro lo

que significaban los *memes*, aunque no le pusiésemos ese nombre. Y también trabajábamos los cambios de paradigmas y éramos conscientes de lo difícil que era desbancarlos cuando las situaciones emergentes no lo hacían imprescindible.

Aparte de los *memes*, existe otro factor que dificulta la transformación (que va más allá del cambio). Solo por provocar, quiero recordar aquella frase de Einstein que decía, más o menos que, después de muchos años de estudio, solo tenía dos certezas: la infinitud del universo y la infinitud de la estupidez humana. Y de la primera afirmaba que aún no estaba del todo convencido...

Sin duda estamos sometidos a nuestros instintos y de ellos nos habla y profundiza el autor. De los cuatro principales: el instinto de adquirir, el de vincularnos, el de comprender y aprender, y el de defender.

Pero también podemos avanzar ya que no estamos predeterminados, no estamos constituidos. No somos, estamos siendo. Y con nuestra consciencia atenta vamos gestionando nuestro devenir y siendo capaces no solo de adaptarnos a las nuevas realidades, sino de anticiparlas, es decir, de crear el futuro que deseamos. La elección está clara y uno dirige su propia vida o va a haber otro que lo haga por él. Amigo lector, tú eliges.

La buena noticia –demostrada ya hace años, pero cada vez más clara desde el punto de vista neurológico– es que con los años no todo se va deteriorando en nuestro cuerpo físico y menos aún en nuestro cerebro. Sí es cierto que perdemos conexiones sinápticas, pero también es cierto que hay zonas de nuestro cerebro que tienen la capacidad de crear conexiones nuevas y dar vida a nuevas neuronas. La plasticidad está de nuestra parte. Y se potencia desde la curiosidad... Me viene ahora a la cabeza cuando mi maestro Itamar Rogovsky se dirigió en Barcelona a un grupo de nueve buscadores, entre los que estaban mis amigos Ceferí Soler y Joan Quintana... y después de cobrarnos los 150 dólares que valía la primera sesión del Programa de Desarrollo Organizacional que iba a durar dos años, y mirándonos a cada uno, nos dijo: «¿ustedes saben lo que son? Son unos animales curiosos». Vaya, primero nos cobra y después nos llama «animales curiosos». Me molestó, me impactó, me encantó, tanto, que me apropié del término. De hecho, en mi primer libro, *La nueva dirección de personas*, de cuya publicación se cumplen ahora 30 años, me autodenomino animal curioso.

¿Serán genes, serán *memes*? Mi padre a los 70 años fue por primera vez a la universidad y a los 75 años era licenciado en Derecho después de ir a clase, sin faltar un día, durante cinco años. A los 83 comenzó a estudiar inglés e informática (porque decía que ahí estaba el futuro) y a los 88 decidió de nuevo ir cada día a clase para hacer la carrera de Teología (seguramente pensando también en otro futuro al que, como gran creyente, aspiraba). No la terminó pues a los 90 años se elevó a otro plano. Pero cada día que disfrutaba de la vida de estudio demostraba la plasticidad de su cerebro y la juventud de su espíritu.

Este libro contiene mucho más de lo que alcanzo a transmitir en estas líneas. Cuestiona modelos no solo de *management* sino educacionales y comportamentales como el conductista, el cognitivo o la psicología positiva. Además, es un auténtico escaparate de autores del *management* como Taylor, Fayol, March, Mintzberg, Peters, Drucker, Sloan, Porter, Kuhn, Hamel (me encanta, me siento muy identificado con sus ideas), Gratton, Collins, Kay, Pascale... Y aparecen los investigadores más actuales de la neurociencia y el *neuromanagement* así como psicólogos, antropólogos, biólogos –como Layard, Seligman, Frans de Waal, Boyd, Richeron, Medina, Seely, Birkinshaw, Schwartz, Trafton, Brothers, Czerner, Damasio, Wilson, Lawrence, Blackmore, Dawkins, Einserberger y Lieberman– y, por supuesto, el gran Maturana.

No quiero terminar sin hacer una mención al aspecto que llevo investigando los últimos diez años: la confianza. Es decir, cómo crear sistemas sociales y relaciones de confianza en los que podamos ser más nosotros mismos desarrollando todas nuestras competencias y posibilidades.

En este libro se habla de la parálisis y la falta de creatividad producidas por el temor, la amenaza y, en definitiva, la falta de confianza.

Los vínculos sociales se caracterizan por el cuidado y la ayuda mutuos y por la apertura a un cierto grado de vulnerabilidad, que es lo que se necesita para confiar.

En el libro se menciona a John Whitney cuando dice que más de la mitad de las actividades tradicionales de las organizaciones son necesarias porque la desconfianza (otro *meme*) impone sus reglas.

Yo confío en la confianza. Y en este libro, el cual me siento orgulloso de prologar. Muchas gracias Carlos y enhorabuena.

Y termino con una frase de nuestro gran neurocientífico Santiago Ramón y Cajal: «mientras el cerebro sea un misterio, el universo –reflejo de la estructura del cerebro– también será un misterio».

Gracias a este libro, el cerebro es un poco menos misterioso.

José María Gasalla

Autor de *Asunto: confianza y compromiso*,
conferenciante y profesor de Deusto Business School
www.gasalla.com



Primera parte

Management y cerebro



Introducción

1. Una explicación evolutiva del *management*

Tal como la conocemos hoy, la gestión empresarial o *management* apenas está haciendo el trabajo que se suponía que tenía que hacer. Pero también vemos un desencanto creciente con ella como disciplina. He aquí algunos ejemplos:

- No se respeta el *management* como profesión. *Harvard Business Review* publica un artículo reciente en el que se defiende que no es una profesión y, en 2009, una encuesta de *Management Today* indicó que el 31% de los encuestados desconfía totalmente o se fía muy poco del *management*.
- Los empleados no son felices con sus directivos. Como dice Richard Layard¹ en su libro sobre la felicidad, ¿lo son los directivos con sus empleados? ¿Qué interacciones personales proporcionan la mayor felicidad? Familia y amigos sobre todo; el jefe es el último. De hecho prefieren estar solos que con su jefe. Es esta una acusación terrible a la profesión del *management*.
- No existen modelos de rol positivos. Excepto en series televisivas, los directivos no se levantan por la mañana diciéndose: «hoy voy a ser un gilipollas, voy a hacer imposible la vida de mis empleados».

Sin embargo, se comportan como si lo fueran porque son criaturas de su entorno, un entorno de trabajo que se ha conformado aproximadamente en los últimos 150 años. Pero los entornos organizativos son muchos más antiguos. La cruda realidad es que las grandes organizaciones empresariales, con notables excepciones, son lugares miserables en las que pasamos nuestra vida de trabajo. No creo que para los directivos sea mucho menos miserable, aunque no sea más que porque es difícil pensar en grupos sociales en los que la mayoría tiene una vida insostenible y una minoría, muy minoritaria, consigue ser feliz. Nuestros cerebros y nosotros mismos somos muy sociales.

Quede claro que este problema no tiene soluciones sencillas, por lo menos con los paradigmas —que pronto empezaremos a llamar *memes* por ser un concepto evolutivo más descriptivo— existentes. ¿Los podemos cambiar?

Tenemos que repensar el *management*, ayudar a los ejecutivos para que encuentren la mejor manera de dirigir, y necesitamos ayudar a los empleados para que asuman, al menos, parte de la responsabilidad, para que tengan los directivos que merecen.

2. La corrupción del *management*

Parafraseando a Vargas Llosa, ¿cuándo se jodió el *management*? No podemos imputarlo a unos pocos ejecutivos corruptos o a unas cuantas decisiones erróneas. El problema es sistémico y sus antecedentes son antiguos. Puede que los ejecutivos estén en el asiento del conductor, pero el vehículo tiene muchos otros pasajeros: políticos, reguladores, académicos y consultores por lo menos.

Para buscar una definición sencilla del *management*, Birkinshaw toma la de Wikipedia: «el acto de unir personas para lograr las metas y objetivos deseados». Él mismo reconoce que a esta definición le faltan muchos elementos o componentes; por no mencionar más que algunos, planificación, organización, gestión del personal, control y una docena más de actividades que por lo general se asocian al *management*. Tampoco incluye cita alguna a las corporaciones y absolutamente nada sobre jerarquías y

burocracias. Y justo este es el nudo: el *management* es un esfuerzo social que sencillamente implica unir personas para lograr metas que no podrían alcanzar de manera individual. En general, a los directivos actuales se les considera burócratas de bajo nivel «focalizados en el interior de la organización, absorbidos por los detalles operativos, controlando y coordinando el trabajo de sus subordinados y gestionando la política de la empresa»². Es una cita del libro de Birkinshaw³. Sea o no acertada, esta es una visión muy extendida.

Las grandes empresas industriales se convirtieron en dominantes, con lo cual se convirtió en dominante su estilo de gestión. Una lectura atenta de la historia de las empresas muestra que las grandes compañías, muy similares a las que conocemos en la actualidad, nacieron en Estados Unidos hace unos 150 años. En 1850 en ese país nueve de cada diez ciudadanos blancos y varones eran autónomos. En esa época la mayor empresa británica tenía 300 empleados. Pero la Revolución Industrial desencadenó un cambio total de la naturaleza del trabajo y de las organizaciones con altos hornos, ferrocarriles, acerías y empresas eléctricas, todas ellas nacidas en la última parte del siglo XIX. Con las ideas de Frederick Taylor, Frank y Lilian Gilbreth y Henry Fayol, estas compañías implantaron estructuras y procesos formales y sistemas de control jerárquicos que todavía hoy podemos reconocer y que tenían como meta la manufactura estandarizada de productos eficientes y de bajo coste.

Por supuesto el modelo de *management* industrial fue un éxito espectacular y se convirtió en uno de los impulsores clave del progreso económico del siglo XX, pero tuvo un efecto no deseado porque el término se asociaba en exclusiva con la forma de trabajo jerárquica y burocratizada practicada en las grandes empresas industriales. Para muchas personas, incluso en la actualidad, la palabra *management* evoca imágenes de jerarquía, control y procedimientos formales por razones que no tienen nada que ver con el significado profundo del término.

Añade Birkinshaw que este modelo simplificado o reducido nos mete en problemas por varias razones. Para empezar, porque nos impide ver el abanico de modelos alternativos (los equipos deportivos, comunidades sociales, organizaciones de ayuda, incluso las familias operan con principios muy diferentes de los de las grandes empresas y estos principios alternativos son potencialmente muy útiles en la actualidad).

Voy a proponer uno de esos modelos alternativos que creo que tiene la suficiente consistencia para perdurar. El concepto evolutivo de la empresa, de las organizaciones en general, nos lleva a creer que las empresas actuales en la medida que sobreviven están adaptadas a sus respectivos entornos; de otra forma habrían desaparecido, como lo han hecho, lo hacen y lo seguirán haciendo muchas. En este contexto la estrategia sería la forma en que las empresas buscan siempre la supervivencia en sus nichos ecológicos. No decimos que buscan la supervivencia en el entorno, sino solo en su entorno, porque tenemos una limitación cognitiva para entender del todo nuestro entorno; si no tuviéramos esa limitación, las estrategias de todas las empresas serían muy parecidas. De hecho, a veces se parecen como una gota de agua a otra, porque, en palabras de Gary Hamel, en lugar de ser el resultado de procesos internos y grupales, adoptan los que les ofrecen consultores externos, y estos trabajan para muchas más empresas, con lo cual se produce un efecto contagio de unas a otras. Los consultores y las escuelas de negocios se convierten así en los elementos portadores de los virus de las estrategias convergentes cuando precisamente deberían ser diferenciadoras. Por cierto, los virus también tienen su vida autónoma y buscan su supervivencia y reproducción a costa de lo que sea.

Mi modelo alternativo incluye también la felicidad, concepto que menciona Birkinshaw muy al comienzo de su libro y que también la citan muchos otros autores, como se irá viendo a lo largo de este trabajo. La evolución no tiene en cuenta la felicidad, es solo reproducción, adaptación y variación. Si consideramos la felicidad como un valor irrenunciable, un objetivo fundamental de nuestras vidas, tenemos que ser felices sabiendo que será una meta difícil; la ventaja es que, como iremos comprobando, ya empezamos a disfrutar de ella cuando emprendemos el camino.

Si ya Aristóteles hace más de 3.000 años hablaba de la felicidad y de su búsqueda, y sabemos los millones de años que hemos necesitado solo los mamíferos para llegar a ser lo que somos, no creo que un modelo de *management* basado en la evolución y en la felicidad pueda ser tachado de oportunista o de *fad*.

Sostengo que las empresas actuales por el hecho de existir y de sobrevivir son adaptativas, responden a las leyes de la evolución. Pero al no tener en cuenta la mayoría de ellas la búsqueda de la felicidad, son caldo

de cultivo del estrés, de la insatisfacción, de un cierto desencanto de las personas. Repito: la evolución no tiene en cuenta la felicidad, solo la reproducción, la adaptación y la variación.

No nos olvidemos de la variación. La teoría de la selección natural de Darwin es como una receta con tres ingredientes⁴. Empecemos por la variación interpretada en términos de organizaciones empresariales. Las empresas, aunque pertenezcan al mismo sector, difieren en muchas características que pueden ser medidas: tamaño, tecnología, especialización en mercados o segmentos, etc. A esto le añadimos las consecuencias; la diferencia entre unas y otras a veces deciden cuáles superviven o se reproducen (en este caso, la reproducción consistiría en que otras empresas adoptaran el mismo estilo de *management*). No siempre la supervivencia está relacionada con el tamaño; quizá una grande pueda competir con otras más pequeñas y causar su desaparición. A veces las pequeñas son más ágiles, se manejan mejor con menores recursos y destruyen a las grandes. Los detalles dependen de las características particulares y del nicho ecológico en el que operan. Queda el ingrediente final, una especie de levadura que hace que la receta se haga viva: la herencia. En muchas de sus características las empresas que nacen o las que suceden a otras que desaparecen tienden a tener estilos de *management* parecidos a los de sus predecesoras.

Cuando se combinan, estos tres ingredientes conducen a un resultado inevitable. Un ejemplo del reino animal (no frunzas el ceño, querido lector, que no somos tan diferentes): pensemos en una población de mariposas de luz, cuya coloración varía (primer ingrediente); algunos individuos son más fácilmente localizados que otros por los depredadores, que los eliminan de la población. Son menos identificables los individuos que tienen una coloración más camuflada y sobreviven en mucho mayor número; los descendientes de estos últimos tienen una coloración parecida a la de sus padres. Si se repite el proceso a lo largo de muchas generaciones sin que entren en juego otros elementos, los depredadores tendrán más dificultades para localizar a las mariposas. Han adquirido una característica que les ayuda a sobrevivir en su entorno. En términos evolutivos, su adaptación ha aumentado.

Puesto que los procesos evolutivos culturales, los que se transmiten por lo que algunos llaman *memes* para distinguirlos de los genes, son infinitamente más rápidos, no es de extrañar que el estilo directivo de las

empresas actuales, de las que están muy bien adaptadas, se parezca mucho al prevalente hace 150 años.

3. ¿Y la felicidad?

¿Entonces por qué añadir la felicidad a la receta? Porque se observan con claridad fenómenos de malestar, de desadaptación, de ansiedad, de estrés en los individuos, en los que trabajamos en las empresas y en quienes estamos relacionados con ellos, familia, amigos, etc.

Lo cual nos lleva a preguntarnos: ¿por qué ahora la felicidad? Quizá esos fenómenos de inadaptación, de no identificación con la organización, de absentismo o *presentismo* que se dan actualmente (el *presentismo* es el fenómeno que impide a muchas personas dejar de manera temporal su puesto de trabajo, por ejemplo tomándose sus vacaciones o acudiendo al trabajo, ser el último en salir y el primero en entrar en la empresa, todo ello por el miedo de que su puesto de trabajo desaparezca cuando se ausente) sean el precio que haya que pagar para que las empresas estén adaptadas. Pero también se sabe, y lo demuestra una multitud de estudios e investigaciones, que la motivación es insuficiente, que el desempeño está lejos del óptimo, que se castra la creatividad y que finalmente, como indica la encuesta que cita Birkinshaw, lo último que desean los empleados es estar cerca de sus jefes; y podemos presumir que también sería cierta la afirmación opuesta porque los sentimientos suelen ser recíprocos: los directivos tampoco quieren estar cerca de sus empleados.

Por lo tanto debemos preguntarnos por qué ahora la felicidad, y si su consecución haría que las empresas estuvieran más adaptadas o si, por el contrario, felicidad y adaptación empresarial serían objetivos antitéticos; y si hay que elegir, pocos dudarían: que prevalezca la adaptación de la empresa y de su estilo de *management*. Para responder a esa pregunta tenemos en la actualidad mucha información, mucho saber generado por científicos serios en los campos de la evolución, de la neurología, estudios del cerebro, antropológicos, etc. No quiero contar con las aportaciones de algunos gurús que parecen vendedores de aceite de serpiente.

En resumen, las empresas actuales son el resultado de la evolución cultural de las organizaciones y están bien adaptadas a los entornos actuales.

Sin embargo, su mismo estadio de desarrollo nos está llevando a cuestionarnos muchas de sus premisas porque quienes no estamos bien adaptados somos los humanos que trabajamos en ellas. Existe una disonancia entre lo que nos pide nuestro cerebro y lo que tiene que dar para adaptarse a las organizaciones. He aquí la causa del sufrimiento, de la ansiedad, del absentismo y del presentismo, de quemarse (o *burn-out*), etc.

4. El futuro del trabajo según Lynda Gratton⁵

El trabajo es universal, pero el cómo, por qué, dónde y cuándo han estado expuestos a interpretaciones individuales. Las certezas del pasado han sido sustituidas por la ambigüedad, preguntas y el avance continuo de la tecnología.

Tengas la edad que tengas, una de las cuestiones más cruciales a las que tendrás que enfrentarte es a cómo evolucionará el futuro del trabajo, el impacto que tendrá en ti, y en las organizaciones de las que formas parte.

El trabajo ha sido siempre uno de los aspectos más definitorios de nuestras vidas; en él hacemos amigos, nos entusiasamos y es donde nos sentimos innovadores y creativos. Pero también puede ser el lugar en el que más frustrados nos sintamos, exasperados y no valorados.

En los últimos 20 años están desapareciendo muchas de las formas de trabajar que dábamos por inamovibles: trabajo en horarios fijos, para una sola compañía, trabajar solo con las personas que conocemos desde hace años, pero lo que viene es mucho menos cognoscible y menos comprensible.

Llevo algún tiempo estudiando, intentando descubrir cómo evolucionarán el trabajo y las organizaciones, no buscando predicciones infalibles, porque no serían fiables, sino un punto de vista, una idea básica de cuáles son los datos del futuro y una forma de pensar en él que tuviera cohesión interna.

Es importante este esfuerzo porque una visión realista del futuro no se obtendrá de la extrapolación del pasado. Las seis generaciones pasadas han experimentado cambios más rápidos y más profundos que los que ha vivido la humanidad en sus 5.000 años de la historia de la que disponemos.

Vivimos una época en la que el cisma con el pasado es de la misma magnitud que la que se produjo a finales del siglo XVIII, cuando apareció la máquina de vapor con el carbón como productor de energía. Ahora, no es el producto de una única fuerza, sino la sutil combinación de varios elementos que transformarán fundamentalmente todas nuestras creencias sobre el trabajo: la necesidad de energía no contaminante, los rápidos avances de la tecnología, la creciente globalización, cambios profundos en la demografía y en la longevidad y en la sociedad.

No cita la autora otro cambio que nos parece tan o más importante: el de nuestras conciencias, los descubrimientos de cómo funciona nuestro cerebro que nos indican con claridad cómo reaccionamos ante diferentes estímulos, positivamente poniendo todo nuestro potencial y saber ante unos, y cerrándonos en nosotros mismos, con ansiedad y miedo ante otros.

No solo cambiarán de forma dramática las condiciones de nuestro trabajo diario y nuestros hábitos; sino que también cambiará nuestra conciencia, de la misma forma que la Revolución Industrial cambió la de nuestros predecesores. Con esta revolución, nuestro cerebro se recableó —dice Gratton— para aumentar nuestros deseos de consumo y para la adquisición de propiedades y de fortuna. Lo que ahora tenemos que afrontar es cómo evolucionará la conciencia de los empleados actuales y futuros.

Continúa la autora afirmando que tenemos que buscar respuestas a tres preguntas:

1. ¿Cómo las fuerzas externas a la empresa conformarán la manera en que la mía y la de las personas que trabajan en ella se desarrollarán en las próximas décadas?
2. ¿Cuál será la mejor forma de que la empresa se prepare ante esas fuerzas y resulte fortalecida?
3. ¿Qué podemos aprender de los demás acerca de dónde focalizar nuestra atención y recursos, qué será complicado y qué más realizable?

La investigación y las conversaciones que la autora ha mantenido le llevan a las siguientes conclusiones sobre el futuro:

- a) Serán menos importantes las habilidades generales y mucho más el dominio profundo de un área. Este cambio hacia el dominio supone que el valor se creará más con las habilidades de los especialistas que con las de los generalistas; y que las personas tendremos que ir adquiriendo en serie, una tras otra esas maestrías o dominios de conocimiento. ¿Por qué? Porque quienes se queden en lo general serán miles, quizá millones, de personas las que harán el mismo trabajo que tú, quizá más rápida y económicamente e incluso mejor. En el futuro tendrás que diferenciarte de la masa, desarrollarte en profundidad y estar dispuesto a cambiar de vías a lo largo de tu vida laboral. Creo que la tormenta perfecta de las cinco fuerzas ha creado la oportunidad para pasar de la era de la mecanización a la de la maestría. En esta nueva era, las personas tienen la oportunidad de poner su sello personal en lo que son y en lo que eligen hacer. Sin embargo, esta posibilidad entraña la necesidad de ser más consciente de lo que es valioso y único y de diseñar credenciales de forma enérgica y razonada. Significa hacerse especialista en una variedad de áreas, alcanzar en ellas la maestría y desarrollar y llevar uno mismo credenciales valiosas que raramente habremos visto en el pasado.
- b) El cambio a la conectividad. Creo que una de las paradojas del futuro será que para triunfar uno tendrá que destacar de la masa y al mismo tiempo ser parte de ella, o al menos de la parte más ilustrada. Por lo tanto, necesitarás destacar con esa maestría y habilidades y, simultáneamente, ser parte del conjunto de otros maestros con los que conjuntamente crearás valor. De no ser así, siempre estarás solo, aislado y compitiendo con otros miles, sin la posibilidad del apoyo que proporciona la masa. En el pasado, el éxito se alcanzaba con el esfuerzo personal, la ambición y la competición. En el futuro, se logrará con la sutil pero de alto valor combinación de maestría y conectividad. Es en esta síntesis o combinación donde radican las auténticas posibilidades innovadoras. Por lo tanto, uno de los aspectos definitorios será con quién estás conectado y con quiénes lo estarán los que lo estén contigo. Las redes de alto valor serán una combinación de relaciones estrechas con pocas personas con conocimiento (lo que la autora llama «la Posse») y un mayor número de relaciones menos conectadas pero con redes más extensas (lo que la autora llama «la masa de las grandes ideas»). Tus redes de alto valor te conectarán con personas que

tienen una especialización similar y con otras con competencias y expectativas muy diferentes. Las posibilidades de innovación radican en la diversidad de estas redes más amplias, la masa de las grandes ideas.

- c) El cambio a la calidad de las experiencias. Finalmente, después de afrontar la paradoja de ser a la vez maestro individual y estar unido a otros, creo que existe un cambio aún más complejo. Tú, tus amigos y tus hijos necesitareis pensar con seriedad sobre el tipo de vida laboral que deseáis. No bastará optar sencillamente por un nivel de vida alto. ¿Por qué? Porque en el futuro, la calidad de las experiencias ganará siempre la partida a la cantidad del consumo y palabras como felicidad y regeneración serán las auténticas referencias de las futuras vidas laborales.

«La industrialización occidental del siglo XIX supuso la emigración a las ciudades y la división de las comunidades tradicionales, sustituidas por la familia nuclear, con frecuencia desarraigada porque el padre tenía que trasladarse a buscar trabajo. Mientras que el nivel de vida aumentaba en todos los países desarrollados, a menudo apenas mejoraba la calidad de vida. En cantidad, las personas entraron en la sociedad del consumo, pero ello no les aportó necesariamente la calidad de las experiencias tales como felicidad y bienestar.

Creo que las próximas décadas ofrecerán la oportunidad de conformar la vida y el trabajo de manera que nos facilite reconectar con lo que nos hace felices y con lo que crea experiencias de gran calidad. La caída del trabajo automatizado, el aumento del trabajo en nuestras casas y el aumento de las posibilidades de elegir proporcionan la base para cambiar el foco, la cantidad de nuestro consumo dejaría de ser la única medida del éxito»⁶.

5. Retos y oportunidades

El trabajo futuro ofrecerá oportunidades y planteará retos. Será crucial aprovechar las primeras. Algunos de estos cambios son inevitables, por ejemplo, el trabajo flexible y, por lo tanto, tenemos que poner el foco en hacerlos operativos tan pronto como nos sea posible. Otras acciones serán más complejas y requerirán la creación de prácticas nuevas de la

misma forma que las empresas están desarrollando competencias en torno a equipos de trabajo virtuales.

Quizá las respuestas en las que necesitamos centrarnos más sean las que la autora llama aspectos del futuro «contestados» o discutidos, procesos de trabajo y procedimientos que no han sido probados totalmente, tales como la necesidad de procesos más democráticos, y poner el foco en las experiencias más que en el nivel de vida. Estas formas nuevas de trabajar van a exigirnos niveles de ensayo y error en el trabajo que serán duros de aceptar tanto para trabajadores como para directivos. Sin embargo, en el mundo feliz del trabajo de mañana nos llevarán muy lejos dosis sanas de valor y de optimismo.

Nos interesa recalcar que Lynda Gratton cita varias veces la necesidad de que el trabajo del futuro proporcione más felicidad que la que ofrece el actual.

