

JAIME GARCÍA CASTRO

SI DESCARTES FUERA GERENTE

*IDEAS Y LECCIONES DEL PASADO PARA
LOS INNOVADORES DEL FUTURO*



Madrid • Buenos Aires • México • Bogotá

© Jaime García Castro, 2024

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos

Internet: <http://www.editdiazdesantos.com>

E-mail: ediciones@editdiazdesantos.com

e-ISBN: 978-84-9052-527-2 (edición digital)

ISBN: 978-84-9052-526-5 (edición papel)

Depósito Legal: M-8892-2024

Diseño de cubierta y Fotocomposición: P55 Servicios Culturales

Printed in Spain - Impreso en España

ÍNDICE

Agradecimientos	VII
Prólogo	XI
PARTE 1. LA PRIMERA MAESTRA	3
1. ¿Existe la perfección en la naturaleza?.....	5
2. ¿Cómo surge la vida?.....	9
3. El líder de la caverna	13
4. Paradojas y Ambigüedades.....	17
5. Conflictos como catalizadores.....	21
PARTE 2. DE LAS ORGANIZACIONES	29
6. Imperios destruidos desde dentro	31
7. Entonces, ¿cmo se gobierna un imperio?	37
8. Sócrates nos da una mano con el propósito	43
PARTE 3. SOBRE LA ESTRATEGIA	51
9. Todos los caminos conducen a... ..	53
10. Arquetipos y Clientes	57
11. Estrategia <i>vs.</i> Plan.....	63
12. La verdad y la duda	67
13. Conociendo el terreno.....	73
14. Cada quien gana la guerra a su manera.....	79
15. ¿Cómo sobreviven las especies?.....	83
16. Los mapas que inspiran.....	89
17. Cosechando el terreno.....	95
18. Oleadas de cambio	97
19. Portafolio con P de Penalti.....	105
PARTE 4. SOBRE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	109
20. La metamorfosis.....	113
21. El equipo autoorganizado	117

22. Las primeras máquinas.....	121
23. La Máquina del Cambio.....	125
24. Los pecados capitales del cambio.....	137
PARTE 5. DEL PROCESO DE INNOVAR	143
25. La coalición de los sueños	147
26. La herencia de Mendel.....	151
27. El método que cambió el mundo	157
28. Identificando problemas y oportunidades	161
29. Jugar como si estuviéramos perdiendo	167
30. ¿Cómo ver el mundo con otros ojos?	173
31. Definiciones basadas en la intuición	179
32. ¿Qué hay detrás de una idea creativa?	189
33. Disparando ideas a todo vapor	195
34. Ejecutar = Energía.....	201
35. No fuimos a la Luna en un cohete	209
36. Galileo derrota a Aristóteles.....	213
37. Aprender con paciencia	217
38. Detenerse para avanzar.....	223
39. Sostener el ritmo	227
40. Vendiendo las nuevas ideas.....	231
41. Ideas adelantadas a su tiempo	237
Epílogo	239
ANEXO 1. I.D.E.A.S. aplicado en problemas del talento humano	243
ANEXO 2. I.D.E.A.S. aplicado a comunidades vulnerables	245
ANEXO 3. SCAMPER circular y sostenible	253
ANEXO 4. Aplicando I.D.E.A.S. en el supermercado	257
ANEXO 5. SCAMPER en restaurantes	261
ANEXO 6. ¿Cómo ser ágil en industrias que no son de software?.....	267
ANEXO 7. Liderazgo con estoicismo	271
Fuentes de inspiración	273
Links de interés	275

Prólogo

Trabajaba en una multinacional hace algunos años en un rol en el cual me relacionaba con personal interno, pero no con clientes externos. Alguna vez me solicitaron diligenciar algún documento porque los solicitaba el Corporativo, que era el nombre como se le denominaba al conjunto de personas que encabezaban el grupo empresarial. Otro día, estaba en una reunión y alguien pidió llevar a cabo una tarea porque así lo demandaba *el Corporativo*. El término me parecía tan abstracto que me imaginaba el Corporativo como un gran cerebro artificial y omnipresente en cada una de las decisiones que tomábamos. Finalmente, en un comité, el término volvió a aparecer con unos requisitos que en alguna medida nos parecían incoherentes. Entonces decidí hacer la pregunta:

- ¿Quién en el Corporativo lo está solicitando? ¿Cuál es la persona con nombre propio que demanda llevar a cabo estas acciones? Necesitamos hablar con esta persona y negociar algunos términos.

Cuando de cumplir expectativas se trata, conocer a las personas y entablar conversaciones tiene más valor que leer un documento estático sin las emociones y deseos del cliente.

Hay un adagio popular que reza: “La cara del santo hace el milagro”, y aún en un mundo cercado por las reuniones remotas, tener un rostro visible puede hacer la diferencia, especialmente en conversaciones sensibles.

También me di cuenta de que algunas personas de la organización usaban el término Corporativo usando el poder por referencia para asustar cuando, quizás, era más una exigencia de índole personal y no de la alta dirección.

Con los años que llevo acumulados en la gestión de las organizaciones he aprendido que no importa el tamaño o la complejidad, estamos resolviendo el problema de alguien más.

Estos problemas se han expresado en una queja aislada de un cliente hasta en un complejo contrato. Pero cualquiera que haya sido el origen, siempre se ha basado en la misma premisa: ¡alguien tiene un problema y necesita solucionarlo!

Esto no cambia, incluso el negocio se mueve en una relación *business to business*, como la consultoría o la venta de tecnologías de información, o cuando exista detrás de una compleja negociación entre empresas. Las personas en la mesa, sea el presidente, un director o el jefe de compras, desean que el proyecto en cuestión obtenga los resultados esperados para que puedan conservar su puesto o reputación.

Entonces, detrás de cualquier iniciativa, yacen las necesidades de seres humanos que tienen hambre, frío, desean estar más tranquilos, cómodos, que desean ahorrar o desean gastar, pero que, al fin y al cabo, debemos comprender.

Pero, si parece una ley sencilla, ¿por qué cuesta comprender las necesidades de las personas y satisfacerlas? ¿Por qué fallamos en la solución de necesidades de clientes y comunidades?

Para responder a esto, consideré usar una técnica que existe para resolver problemas denominada “¿Y cómo lo haría X?”, en la cual X es una persona ficticia o real, viva o muerta, reconocida por su creatividad que puede darnos pistas sobre abordar un problema. Da Vinci, Tony Stark (Iron Man) o Napoleón pueden ser los elegidos.

Creo que sería interesante saber qué características tienen en común aquellas personas que han resuelto problemas complejos. Textos sobre casos exitosos empresariales abundan, pero mi consideración iba más allá de problemas corporativos

Decidí que quería consultar a personajes históricos ya que he sido un ávido lector del pasado y en la medida que más aprendo de este, encuentro similitudes que permiten entender mejor el mundo de hoy. Roma en su apogeo era una cultura similar a la actual, donde primaba el yo, la satisfacción y el entretenimiento sobre todas las cosas. Por otro lado, la ambición, el totalitarismo o la erradicación del contrario siguen presentes en multiplicidad de formas en la actualidad.

Quería entender cómo el ser humano, en diversos campos, había hecho esfuerzos por entender el entorno que lo rodea, y por ello, quise

concentrarme en los científicos, filósofos y exploradores del pasado, de diferentes ramas de la ciencia.

Jugué mentalmente a entender cuál sería el rol de personajes históricos, líderes de estado, filósofos o científicos si vivieran en la actualidad entre nosotros y cómo nos ayudarían a resolver los problemas de hoy. Los he llamado los innovadores del pasado, con respeto y reverencia hacia sus logros en tiempos anteriores.

En mi búsqueda encontré numerosos ejemplos históricos, científicos y filosóficos con indudable aplicación en el mundo del management. También hubo otro elemento común: las ciencias surgieron de la observación constante de la naturaleza y, por ello, también acudo a sus enseñanzas para encontrar formas de resolver problemas de eficiencia o crecimiento.

Combinar enseñanzas milenarias o más recientes, pero fuera del campo de la administración o la ingeniería, permite asociar ideas extraordinarias y producir ejemplos que permanezcan en la memoria, facilitando la difusión de conceptos y prácticas.

Este libro no es sobre Descartes, pero ¿por qué está en el título? Filósofo, matemático y científico, agrupa en esas tres características sus aportes a la humanidad en diferentes ramas, siendo la duda como método uno de sus principales legados. Es un invitado más en una larga lista que va desde Arquímedes hasta Einstein. En ocasiones usaremos el sombrero de pensar del naturalista, del filósofo o del científico, todo para usarlo en el cerebro del administrador.

Los innovadores del pasado pudieron tomar diferentes roles: bien ser el fundador de un movimiento espiritual, el creador de una corriente filosófica, un explorador desenfadado, un científico dedicado o un inventor y por ello, sin un orden estricto, mencionaré diferentes personajes, hechos históricos o logros en general de la humanidad.

Los clásicos griegos conceptuaron sobre fenómenos desde el siglo VII a.C. que se siguen estudiando hoy, y los primeros filósofos dieron origen a los primeros médicos, biólogos, alquimistas, físicos, químicos, astrónomos y todas las ramas de la ciencia que hoy conocemos.

Paralelamente, en Oriente hubo otro movimiento filosófico cuyos principios me inspiraron para escribir un ensayo llamado *¿Qué haría Buda si fuera un consultor empresarial?* Pues bien, este libro es la extensión de ese escrito que incluye a otras figuras relevantes.

Siddhartha Gautama, conocido como *el Iluminado* (de ahí viene su nombre de Buda), fue primero un príncipe y luego un maestro espiritual

que vivió en el siglo VI a.C. y con su pensamiento influyó en el territorio de la actual India y Nepal y posteriormente en todo el mundo. Se le conoce por enseñanzas en diversos aspectos, pero quizás la más conocida es la relación con el sufrimiento por causa del apego. Este toma diferentes formas, pero no voy a referirme a todas.

Iniciaré con el deseo de control traducido en la necesidad de tener claro el panorama, conocer el futuro y aspirar a que todo salga como esperamos. Y aquí viene el primer golpe: hay cosas fuera de control y eso es perfectamente normal. Incertidumbre, caos, riesgos son propios de la naturaleza humana, y la necesidad de control reduce la creatividad, el cambio y la innovación, porque son exactamente lo contrario a lo que el control representa.

Las empresas suelen ser imaginadas por sus dueños como máquinas, eficientes y perfectas, cuando son más parecidas a un ser vivo o un bosque diverso y este es otro tipo de apego: aspirar a que las cosas son como uno quiere que sean y no apreciarlas como son.

Aferrarse a un éxito pasado, a unos planes imposibles o a clientes ideales, evita desarrollar una mentalidad abierta, necesaria para abordar las oportunidades que están ahí, visibles para quienes no tienen la mente nublada.

A veces el apego surge sobre una creencia. Por ejemplo, pensar que, para triunfar en el mundo empresarial, se requiere un gran esfuerzo de recursos o que solo se puede romper la industria con la solución más transformadora. Esto olvida que los cambios basados en procesos o personas son tan válidos como los de producto, tecnológicos y mercados, y que los cisnes negros, esos eventos extraordinarios, son, por supuesto, excepcionales. Sobrevaloramos los grandes esfuerzos y menospreciamos el valor de los pequeños incrementos.

Solo la innovación o destrucción creativa, como la denomina Schumpeter en su uso más generalizado, tiene la capacidad de cambiar las reglas de juego, disolviendo¹, como lo aconseja Ackoff, y no solo resolviendo problemas. Paradójicamente, muchas de estas destrucciones provienen de encontrar quiebres o fallas en la industria. Uber no inventó el transporte privado, solo notó que la gente ya lo hacía contratando vecinos o referidos para trasladarse a su trabajo e instaló sus operaciones donde los vacíos

1 Disolver: eliminar el problema por sustracción de sus elementos. Por ejemplo, si el rey Salomón hubiera decidido quedarse con el niño en lugar de partirlo en dos.

legales lo permiten o no lo prohíben. Indrive no inventó la negociación de tarifas de los taxis, solo la hizo disponible en una herramienta. La innovación es menos sobre las *start-up* y Silicon Valley y más sobre resolver problemas, ojalá los más cotidianos posibles.

Practicar el desapego implica desaprender y de alguna forma es una pequeña revolución que empieza solo poniendo en duda una teoría generalizada o aceptable, tal como la revolución copernicana surgió en medio de la teoría geocéntrica. Ya la Tierra no era el eje del universo, y una vez modificado este centro o foco, empezaron a tener sentido el resto de leyes físicas que antes no podían ser explicadas.

La revolución digital hizo cambiar el centro de las estrategias: no es la tecnología, no es el plan estratégico, los accionistas o la competencia, sino el cliente, sobre el cual debemos girar. ¿Parece obvio? Sí, quizás ahora, pero puede preguntar cuántas veces se ha puesto al cliente realmente en el centro de la estrategia empresarial y no solo en el discurso.

Pero la revolución no puede ser a cualquier precio. Debe considerar el impacto en el talento propio. No se puede pretender cambiar el mercado si no se está dispuesto a cambiar por dentro primero, y hacerlo cuesta. Por ello, el equipo y la gestión del cambio es una constante a lo largo de las reflexiones de este libro.

La multicausalidad, la conexión de todos con todo, es un concepto budista que plantea que somos parte de un sistema más grande e incluso somos el producto de lo que otras personas han hecho alrededor de nosotros. Somos mundos dentro de otro mundo. Y así como las células se combinan para formar tejidos, estos a su vez lo hacen para formar órganos y para crear organismos que conforman ecosistemas.

La multicausalidad también se refiere a que las cosas suceden por diferentes razones. No hay una sola causa directa. Por tanto, no existe una receta, la fórmula mágica, la solución para todos los problemas. Si no atendemos a la multiplicidad de causas, solo obtendremos soluciones parciales. Este principio aplica tanto al cuerpo humano, los ecosistemas, como a cualquier organismo social, como una empresa.

He decidido consolidar en este texto, todas esas lecciones, reflexiones y dudas que, como las que dejó Buda, pueden ser aplicadas en los campos de la estrategia, la innovación, la gestión del cambio y la gestión de equipos y organizaciones.

Cada capítulo de este libro es un viaje sobre la historia de la humanidad y su relación con el mundo, que plantea reflexiones y lecciones ins-

piradas o ejemplificadas por un evento de la historia, de la filosofía, de la biología y de las ciencias. Adicionalmente, encontrará links para acceder a recursos que puede descargar para su uso.

PARTE 1

LA PRIMERA MAESTRA

*“Estudiar la naturaleza es penetrar
en el secreto de los dioses.”*

ARISTÓTELES

Cuando Darwin observó las diferencias entre las aves de cada una de las Islas Galápagos, se dio cuenta de que cada especie encontró la manera de sobrevivir mediante la adaptación a las circunstancias especiales de su terreno. Vale la pena decir que esa idea lo acompañó durante años hasta que se decidió a escribirla, a sabiendas de la revolución que causaría.

Generaciones de especies sobrevivieron por una pequeña característica que luego fue reforzada a través de sus herederos sobrevivientes, hasta convertirse en un cuello más alto, un pico más duro o una cola más larga; grandes y pequeños encontraron su lugar en el planeta.

La naturaleza lleva millones de años experimentando desde el surgimiento de la vida en el caldo primitivo. Durante ese tiempo, diferentes especies han usado estrategias de supervivencia únicas. Cada especie que evolucionaba y se adaptaba a su medio, perdía algunas características mientras especializaba otras: si desarrollaba extremidades para correr, quizás ya no era necesario volar. Con un excelente olfato, la vista no requería mayor desarrollo.

Janine Benyus, graduada en ciencias naturales, consideró que era hora de que los seres humanos resolvieran problemas como lo hace la naturaleza y escribió en 1997 el libro, *Biomimicry: innovation inspired by nature*, dando origen a la biomimética, la ciencia que estudia y aplica, la adaptación de soluciones de la naturaleza a problemas siguiendo los procesos biológicos.

Por ejemplo, si estudiamos a los cangrejos ermitaños, encontramos que usan conchas abandonadas a la manera de hogares. Conforme crece el cangrejo, su casa se vuelve cada vez más estrecha, así que, tarde o temprano, deberá mudarse a una más grande. Cada vez que una concha vacía llega a la costa, los cangrejos convergen en ella, sin importar su tamaño. El cangrejo con el tamaño adecuado estará al frente de la fila y será el primero en probar la concha vacía. Si el caparazón encaja, el cangrejo se mueve. El próximo cangrejo en la fila cambiará rápidamente al caparazón vacío, dejando un caparazón vacío para el siguiente en la fila. Este comportamiento se denomina “cadena de vacantes sincrónicas” y conduce a garantizar que los bienes reutilizables limitados se distribuyan de manera eficiente.

Las cadenas de vacantes sincrónicas también podrían funcionar para crear mejores sistemas para la transferencia de tecnología, recursos y activos de modo que las personas puedan actualizar sus equipos electrónicos mientras pasan sus dispositivos viejos, pero aún utilizables, a otros que se beneficiarían de ellos. Tales redes ahorrarían dinero y reducirían el desperdicio.

Zipcar es una *start-up* de préstamo de vehículos que hace uso del concepto de cadenas vacantes a través de lotes convenientemente ubicados en las ciudades. Los conductores pueden acceder a un automóvil rápidamente, sin perder tiempo en el papeleo de alquiler y procesos de registro. Para conductores que solo necesitan un uso ocasional de un automóvil, la conveniencia y la ventaja de precio de Zipcar sobre los tradicionales de alquiler de automóviles o la propiedad de automóviles permitieron que la empresa creciera rápidamente.

Para aprender la naturaleza y desentrañar sus secretos, se requerirá responder unas preguntas que nos permitirán enlazar la relación del ser humano con su ambiente y lo que hemos hecho para adaptarnos.

¿Existe la perfección en la naturaleza?

La naturaleza posee algunos patrones, que van desde las líneas simétricas de las abejas, a la coreografía de un cardumen de atunes o a la uniformidad de las flores que nos hacen apreciar su belleza. Pero con un lente aumentado podríamos ver que no existen las formas exactas: círculos o líneas no son perfectas. Se requiere intervención humana para construir una línea totalmente recta o un círculo completo.

Podríamos decir que la exactitud es una preocupación humana pero no natural. Es el ser humano quien goza al ver cultivos alineados en una formación que no encontraría en su estado original. La naturaleza solo se adapta y evoluciona, buscando la manera de prevalecer.

Claro, la naturaleza humana tampoco es fácil de predecir. Los expertos en economía del comportamiento como Richard Thaler o Daniel Kahneman concluyen que, a pesar de que los consumidores son considerados racionales, toman decisiones no racionales. Alguien podrá pagar más por un producto similar a otro, si se le asegura que es una edición limitada o exclusiva. Estudiar el cerebro humano también involucra entender nuestras propias organizaciones. Sin embargo, esto será el tema de estudio de mi siguiente libro.

¿Existe la perfección en los seres vivos? Si nos referimos a las formas, la respuesta es no. No existen las figuras, colores o formas perfectas. Pero si aprendemos a ver los procesos biológicos como un todo, la respuesta es sí. La forma como están concebidos organismos y órganos especializados procuran resultados únicos que le dan sentido a cada conjunto de células. La naturaleza no es perfecta pero tampoco comete errores. Cada variación que vemos en las especies es una adaptación que, con suerte, sobrevivirá en el entorno adecuado.

¿Son los ecosistemas dinámicos o estáticos? En un ecosistema, los seres vivos nacen y mueren. Los bosques maduros dejan morir parte de sus

árboles para dar paso a otros que ocupen mejor su lugar. La eficiencia es un mandato en los sistemas organizados.

Steven Johnson, en la introducción de su libro *Las buenas ideas* nos dice que los arrecifes constituyen el 0,1% de la superficie terrestre, pero a su vez albergan casi la cuarta parte de las especies marinas. El éxito de los sistemas, como las barreras de coral o las selvas de la Amazonía, es su capacidad de contener diversidad, compartir e intercambiar entre sus diferentes componentes.

Si cada comunidad (empresarial o social) es un organismo dispuesto a compartir con su medio externo, entonces el mercado es similar a un ecosistema que se renueva, dispuesto a reaprovechar todos sus recursos. ¿Podemos volver a nuestros estados, ciudades, organizaciones y comunidades tan diversas y ricas como un arrecife de coral?

Damos por descontado que el mundo se mueve todos los días, pero no imaginamos la complejidad de procesos que tuvieron que darse para que la vida surgiera y además sobreviviera. Todos los días percibimos los beneficios de diferentes procesos biológicos que funcionan eficientemente, pero cuyo funcionamiento desconocemos, tanto es así que ignoramos que ya fue inventada la mejor máquina contra el cambio climático: el árbol.

LA VIDA SE ABRE PASO

¿Han visto alguna vez una planta creciendo sola en mitad del cemento, aprovechando una hendidura para asentarse? Piense por un momento en el conjunto de eventos que debieron suceder para que este evento se materializara. Una porción de tierra con algo de humedad fue terreno suficiente para que una pequeña semilla germinara y sobreviviera sin mayor intercambio que con el cemento que la rodea. Lo interesante es que una vez empieza a crecer, no lo hace sola. Usualmente, hay otras pequeñas plantas acompañándola. Pero, ¿cómo sobrevivir en un ambiente agreste? Le presento un conjunto de sobrevivientes.

El gusano de Pompeya, habitante de las fuentes hidrotermales de los océanos, es capaz de sobrevivir a temperaturas superiores a los 80 °C gracias a la simbiosis con unas bacterias que habitan su piel y lo protegen. Si hablamos de especies mayores, las ratas canguro viven en profundas madrigueras subterráneas que sellan para que no entre el calor del mediodía y para reciclar la humedad de su propio aliento. Obtienen el agua que necesitan de las semillas que recogen y almacenan. Los monstruos de

Gila son lagartos que almacenan agua en la vejiga que, a continuación, pueden extraer durante veranos cálidos.

Caso contrario, la rana de la madera. Una vez llega el invierno, son capaces de permanecer congeladas a temperaturas inferiores a $-18\text{ }^{\circ}\text{C}$, volviendo a la vida meses después. Esto lo consiguen gracias a la acumulación de glucosa en sus tejidos, evitando el daño.

Pero si hablamos del rey de la supervivencia, se debe mencionar al oso de agua, que de oso no tiene nada, puesto que es un habitante microscópico de nuestro planeta. Puede soportar temperaturas que van desde los $-200\text{ }^{\circ}\text{C}$ hasta los $100\text{ }^{\circ}\text{C}$, aguantar altas cargas de radiación o presiones insoportables para otros organismos. Inclusive, la NASA lo lanzó al espacio exterior en el 2011 y sobrevivió. La clave es que puede entrar en un estado de criptobiosis, en el que detiene sus procesos metabólicos hasta que encuentre condiciones medioambientales adecuadas a su vida, puede reparar su propio ADN y seguir vivo.

Todos los organismos crean una estrategia de supervivencia relacionada con su entorno. La del ser humano, inferior en fuerza y sentidos desarrollados a la de sus depredadores, consistió en la organización en multitudes.

Nuestras organizaciones² sociales y empresariales son ficciones, creaciones de nuestro cerebro para unificar: las fronteras son imaginarias, los estatutos son un intangible, una declaración de valores comunes; el organigrama es un esquema, una representación, pero tales líneas no existen en la realidad, no hay un hilo en el que el jefe hale a sus subordinados para que estos obedezcan sin miramientos. Aun en medio de los acuerdos, existe el juicio, el libre albedrío y las discusiones, así como el sabotaje o el cinismo.

Pero si nuestras organizaciones son fruto de nuestra mente y esta, a su vez, está altamente relacionada con el medio que la rodea, se puede recrear una escala en la que Medio Ambiente, Organización, Individuo Cerebro y Células están altamente relacionados.

Sin duda, podemos traer lecciones valiosas de supervivencia de todo tipo de seres vivos, para que las organizaciones aprendan a subsistir en condiciones hostiles.

2 Cuando me refiera a organizaciones podrán ser empresas, ciudades o comunidades organizadas de cualquier tipo.

2

¿Cómo surge la vida?

A través de la ciencia, hemos desentrañado misterios de todo tipo en el universo. Pero hay uno en particular, esencial, que aún no podemos explicar. Aunque existen muchas teorías sobre cómo surgió la vida en la Tierra, hay consenso en que ciertas condiciones únicas del planeta fueron esenciales para ello: la distancia a nuestra estrella con el calor y luz justa, un núcleo magnético que desvía radiación estelar, un comportamiento geológico que le permitió elevar terrenos y una atmósfera respirable.

El planeta ha sido amigable con nosotros, así que no debería costarnos ser recíprocos. Aunque para ser justos, sin la humanidad, el planeta seguirá existiendo. Excepto cuando la luna se aleje lo suficiente o el sol se apague, luego de haber sofocado todo a su alrededor en algunos millones de años.

Pero una vez establecidas las condiciones iniciales de atmósfera y ambiente, la combinación del carbono con otros diferentes elementos y el chispazo adecuado de energía, la vida pudo continuar gracias a que se autoorganizó, no solo bajo las leyes de la física y la química, sino gracias a otras, unas leyes naturales, las suyas, enunciadas a continuación, sin ningún orden particular:

1. La vida se adapta a condiciones cambiantes: incorpora la diversidad, la especialización y es resiliente.
2. En la naturaleza, el concepto de basura no existe. Todo es aprovechado y reutilizado.
3. La naturaleza no se agrede a sí misma con sustancias nocivas. Usa química benigna para la descomposición que puede ser usada por otros.
4. Las fuentes de energía son de origen natural y económico: luz, calor, aire, agua.

5. A mayor diversidad, mayor probabilidad para el ecosistema de perdurar en el tiempo, debido a las distintas alternativas de desarrollo.
6. Para evolucionar y sobrevivir, ha sido mucho más importante la cooperación entre especies que la competencia.
7. La supervivencia depende de la capacidad de recombinar e integrar lo inesperado.
8. Responde localmente y en sintonía: es eficiente en la búsqueda de recursos próximos.
9. Funciona y aprende en términos de bucles y ciclos de realimentación.
10. No tiene un diseño único y se autoorganiza.

Es inevitable no considerar que las anteriores leyes están asociadas con el concepto de sostenibilidad, es decir, ser compatible con los recursos disponibles. Pero olvidamos otro significado de la palabra: el deseo de permanencia o trascendencia en el tiempo. La naturaleza es sostenible precisamente porque durante millones de años ha aprendido a sobrevivir con los recursos disponibles y en las condiciones antes descritas.

La sostenibilidad no es un objetivo ambiental o de relaciones públicas sino estratégico y sistémico. Es decir, se basa en la relación con las personas que integran el sistema empresarial: colaboradores, accionistas, clientes, aliados, proveedores y comunidad, y valora los impactos de las decisiones empresariales en el sistema. Pero también permitirá trascender.

Imitar a la naturaleza y poner en práctica sus enseñanzas puede ser lo más parecido que puede hacer la humanidad y las organizaciones para ser sostenibles. Por ello, se puede considerar seguir el siguiente listado que llamaremos las Leyes de la Sostenibilidad empresarial, basadas en las leyes de la vida:

1. Organizaciones con propósito: si las personas actúan con mayor motivación cuando le dan un sentido a lo que hacen, asegúrese de proveer un propósito a las tareas para quienes participan en su ecosistema.
2. Construya un sistema abierto en el que se comparte información y *feedback* libremente al interior y con su entorno.
3. Desarrolle modelos de operación adaptativos y diferenciados que captan constantemente las necesidades de clientes o consumidores.

4. Promueva la descentralización y la autoorganización en cada célula de trabajo.
5. Busque la simplicidad y adopte enfoques *lean*³ dando énfasis en el valor y la reducción del desperdicio de recursos, esfuerzos, insumos y energía.
6. Explore la diversidad en sus equipos. No busque la unanimidad o privilegie una única forma de pensamiento.
7. Evolucione y aprenda a través del pensamiento cíclico, considerando la retroalimentación.
8. Genere alianzas y desarrolle el interés por soluciones Ganar-Ganar en su cadena.
9. Sea flexible permitiendo que los equipos trabajen en redes y la organización adopte nuevas formas para resolver problemas específicos.

Sea una comunidad, una ciudad o una empresa, convertirse en una organización sostenible es el camino que crea las condiciones que desatan la creatividad y la innovación. La innovación, a su vez, tendrá que ser sostenible o no será. ¿Estaremos dispuestos a afrontar las lecciones que da la madre naturaleza? Para ello debemos entender cómo nos relacionamos con el entorno que nos rodea, incluso, desde los inicios de lo que podemos llamar humanidad.

3 *Lean*: procesos ajustados o livianos.

El líder de la caverna

En los primeros pasos de la humanidad, el mundo se podía considerar hostil al *homo sapiens*. Superado por animales más fuertes, veloces y feroces o con sentidos más agudos, los primeros humanos estaban en desventaja frente a sus victimarios. Las equivocaciones estaban prohibidas: un error, un descuido, y serían cena para un león, víctima de una caída o de un clima inhóspito.

El medio que nos rodeaba entonces incidió en la forma como pensamos. Nuestra natural aversión a las arañas, a la oscuridad o a las alturas no es gratuita y nos acompaña desde la génesis de nuestra especie.

El fuego, el vestido y las armas surgieron como respuesta a ese entorno que enseñaba a diario cómo sobrevivir. No sobra decir que ese conocimiento natural ya no es generalizado y aun con todo lo que creemos saber, muy pocos de nosotros podríamos sobrevivir bajo las circunstancias de hace 40.000 mil años.

Ya no se padecen los problemas de esa época. Los avances científicos han mejorado la salud, alargado la expectativa de vida y disminuido la mortalidad infantil, pero algún rezago ha quedado de la época en la que el ser humano debía correr por su vida y era más importante actuar rápido antes que pensar, mostrar seguridad y actuar con prontitud. ¡Todas estas características son sensatas para un líder, EN LA ÉPOCA DE LAS CAVERNAS!

Piense por un momento: ¿Cómo calificamos al que fracasa? ¿Al que comete un error? ¿Cómo se comporta frente a un conflicto? ¿Cómo se siente frente a la crítica? ¿Cómo es rotulado cuando admite que desconoce un tema?

Ignorante, fracasado o inseguro son términos usados con una connotación negativa, aunque sean una muestra de humildad, coraje o reflexión profunda.

Kahneman, ganador del premio Nobel de economía, explicó a través de experimentos que fueron publicados en su libro de 2011, *Pensar rápido, pensar despacio*, que las personas que ganan un dinero y luego lo pierden, tiene menor satisfacción que aquellos que pierden un dinero y luego lo recuperan, a pesar de que el resultado es el mismo.

Pero todo eso se debe a que sobrevaloramos la pérdida, como legado de nuestro pasado recolector-cazador, en la que no obtener o perder el alimento significaba la muerte.

Entonces, algo ha quedado de la herencia histórica de no permitir las equivocaciones hasta el punto de justificar los errores como producto de factores externos, mientras que los aciertos son enteramente producto de la gestión propia. Pero ninguna de las dos cosas es cierta. Se acierta con suerte, así como los fracasos también se deben a omisiones o acciones propias.

Hemos aprendido de capítulos anteriores que la Naturaleza no falla, no comete errores ni es ambigua, solo se adapta y la humanidad no fue indiferente a este principio.

Como estrategia para superar los malos días, los humanos empezaron a colaborar en grandes números, lo que hizo posible la consolidación de grandes grupos de personas y sociedades enteras.

En *El secreto de nuestro éxito*, Heinrich deduce que nuestra adaptabilidad se deba a la capacidad para aprender, imitar y combinar ideas. Gracias a esas pequeñas imitaciones, resultó posible mejorar y ampliar el uso de los inventos y ello trajo el progreso como lo conocemos. Así que, en parte, debemos nuestro progreso al plagio y las mejoras incrementales.

Como animales sociales, nos cruzamos constantemente con situaciones en las que buscamos preservar las relaciones con el grupo, porque sabemos que el aislamiento nunca es una buena estrategia de supervivencia.

Seguramente, en la vida laboral de la mayoría de los lectores, se han visto en situaciones de riesgo, conflicto o problemas que hubiéramos querido evitar. Pero es imposible. Son inherentes a nuestra condición humana, fruto de nuestro propio interés o de querer expandir nuestras fronteras intelectuales, territoriales o económicas.

Sabiendo que son inevitables, lo apropiado sería empezar a responder preguntas como: ¿cuál es el nivel apropiado de incertidumbre?, ¿cómo consolidar una organización en la ambigüedad?, ¿cómo enfrentarnos al error y al conflicto?

Lo interesante es que términos como problemas, fracaso, riesgos y conflicto son, a su vez, fuente de inspiración. Imagine que todas las anteriores palabras tienen una connotación positiva. Ignorante es una persona que reconoce que debe aprender, inseguro es una persona que duda de todo, o problemático es aquel que identifica problemas mejor que nadie, y así con cada una. Como ironía final, todo aquel denominado perdedor lleva un camino de aprendizaje ganado.

El mundo ha cambiado desde que el ser humano empezó a usar utensilios para transformar su entorno y desde entonces lo ha hecho a un ritmo cada vez mayor, y al tiempo que aumentó su dominio, paradójicamente trajo consigo un aumento de los cambios y su propia incertidumbre.