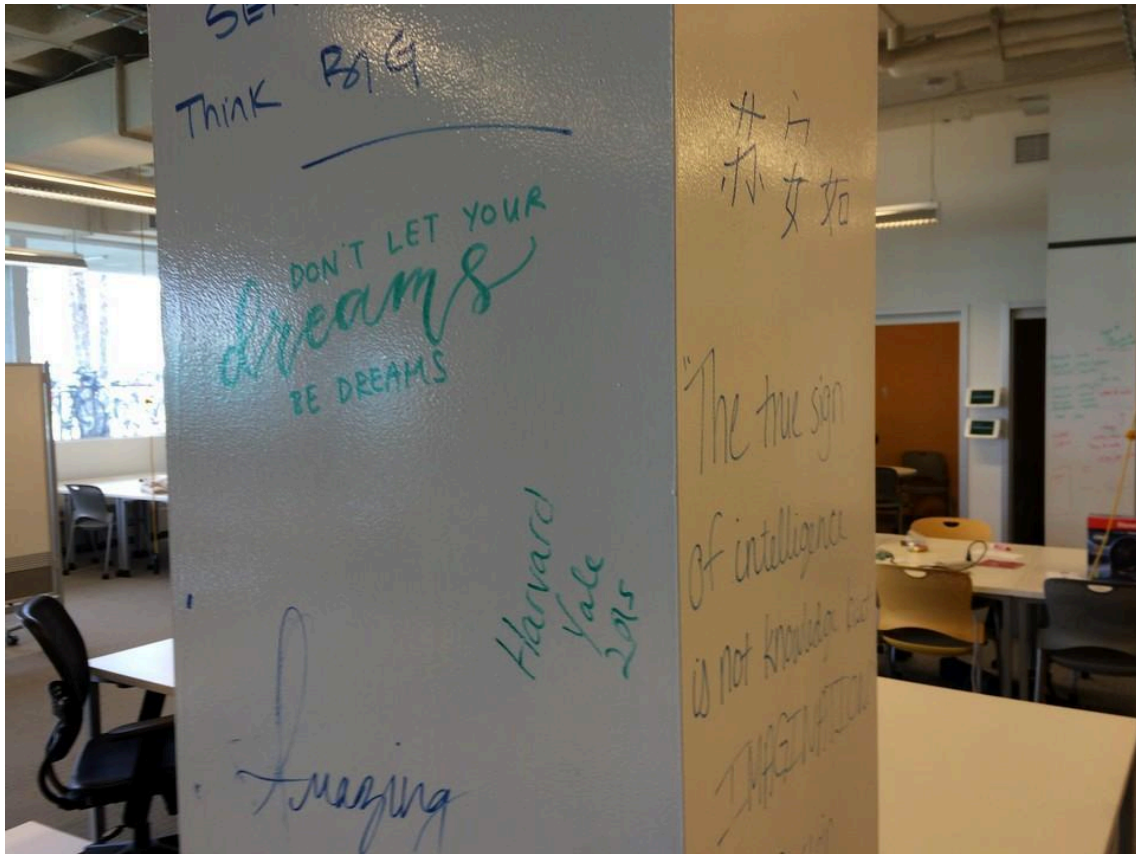




"No dejes que tus sueños sean sueños" - en un pilar del Laboratorio de Innovación de Harvard. Abril - 2016

Humanidad y disrupción en la empresa



Carlos Osorio

Enabling innovation-driven impact by design

8 de noviembre de 2016

El mundo actual pide a gritos una empresa más humana, que se haga cargo de los problemas sufridos y creados por las personas. Las empresas B, la innovación social, énfasis en colaboración y el crecimiento sostenible son parte de la respuesta. Muchos se preguntan si funcionará y, más allá de ideología, la respuesta depende de la capacidad de ejecución. En 2016 se celebran 60 años de una corporación que comenzó a trabajar por los mismos objetivos, cuando nadie hablaba de ellos. Sus orígenes están en la escuela politécnica fundada en Mondragón en 1943 por el padre José María Arizmendiarieta. Hoy, la Corporación Mondragón es uno de los 10 grupos empresarial de España, con 261 empresas

cooperativas, incluyendo 15 centros tecnológicos y una universidad operando en 41 países, ingresos anuales de casi US\$ 13,500 millones, y de propiedad de sus casi 75 mil trabajadores. Si se ejecuta bien la empresa humana no sólo es posible...puede ser disruptiva.

“El cura”, como le llaman cariñosamente, era un periodista medio ciego que trabajó en la Oficina de Información del Regimiento de Artillería de Burgos. Había estudiado en el Seminario Menor de lo que hoy es Artea, y en Vitoria. Se ordenó como sacerdote en 1940 y, en contra de sus deseos de seguir estudiando en Bélgica, llegó asignado a Mondragón a principios de 1941. En este momento, la ciudad sufría las consecuencias de la guerra civil y el desempleo.

Una de las citas memorables del cura se alinea 100% con la innovación como filosofía de gestión: “Los que optan por hacer historia y cambian el curso de los acontecimientos tienen la ventaja sobre los que deciden esperar pasivos los resultados del cambio”. Con este espíritu, es que Arizmendiarieta funda en 1943 “La Escuela Profesional”, una politécnica para formar a directivos y trabajadores locales. En 1956 funda, junto a cinco jóvenes, Ulgor -predecesora de Fagor- y semilla de la Corporación Mondragón.

Mondragón se fundamenta en la cooperación, participación, responsabilidad con la sociedad e innovación. Parece algo natural, pero cuando se lee a Arizmendiarieta uno encuentra que, lo que para muchos son lugares comunes, en el caso de Mondragón es una filosofía de gestión y estrategia que se puede rastrear hasta su fundador, y que ha sido alimentada a lo largo de décadas por sus integrantes.

El cura pensaba que la “rebeldía humana era siempre invencible”, que “el mejor síntoma de auténtica vitalidad de un pueblo es su voluntad de superación y participación activa en la resolución de los problemas comunes”, que “las buenas ideas en personas incapaces de llevarlas a cabo pueden ser una morfina peligrosa”, que “la revolución económica, será moral o no será, y la revolución moral será económica, o no será” y, por lo mismo, que “la empresa la hacen personas con capacidad técnica y moral”.

En una entrevista a El País, Antxon Pérez Calleja, antiguo director de Kutxa, declaraba “La gente cree que Arizmendiarieta era nuestro padre espiritual pero no, fue el gran estratega que diseñó las grandes piezas de la formación, la industria, la herramienta financiera (Caja Laboral), la entidad de previsión social (Lagunaro)”.

La corporación ha tenido problemas. Si ya es difícil compatibilizar la dinámica entre las distintas variables estratégicas que rigen a una empresa “común” focalizadas en generar valor económico para sus accionistas, traten además de añadir variables humanas, de impacto ambiental, o consideraciones morales y de participación. El resultado es el surgimiento de lo que Marianne Lewis llama

“paradojas”: requerimientos y variables en conflicto y que parecen contradictorias.

Sin embargo, que algo parezca contradictorio resulta de cómo entendemos la realidad, de las relaciones de causa y efecto que somos capaces de visualizar, y de nuestra capacidad de pensamiento sistémico. Hay gente que no creerá en el calentamiento global independiente de los datos que se les muestre. Del mismo modo, hay quienes no creerán en los beneficios de una empresa más humana, independiente de la evidencia que se les presente, y justo ahí puede estar su debilidad.

En tiempos donde la edad promedio de las empresas listadas en el Fortune 500 y S&P 500 se ha reducido de manera considerable, donde el “shock” que más mata empresas es el cambio tecnológico, donde sabemos cada vez más acerca de abusos con las personas y naturaleza ¿Qué podría suceder cuando personas rebeldes, con ideas peligrosamente orientadas a resolver problemas comunes de la gente, y con capacidades técnicas y morales para lograrlas se empeñan en llevar a cabo una revolución económica?

En un contexto como este, una empresa donde “mandan las personas en un modelo donde se usa el dinero en beneficio de las personas” se vuelve disruptiva.