

## PROLOGO

### Libro Koldo Saratxaga

Koldo Saratxaga, no sé muy bien por qué, me pidió hace algún tiempo prologar su libro *Un nuevo estilo de relaciones*. Mi primera reacción fue rehusar el ofrecimiento. Había leído, siempre con agrado, algunas de sus declaraciones y conocía algo de su labor en Irizar. No me consideraba, y así lo pienso hoy, capaz de aportar nada a las buenas ideas presentadas en su trabajo. Sintonicé con el contenido del libro y lo leí de un tirón. Sus ideas me llevaban a mis primeros años en el extranjero, estudiando en la universidad de Cambridge y posteriormente en Estados Unidos, Suecia y Dinamarca. Las ideas de Koldo resonaban con lo que había visto y vivido en aquellos centros. La importancia de las personas, algo tan citado como poco creído y practicado. Lo decisivo de cuidar, de mimar, las relaciones entre las personas creando y fomentando ámbitos de relación que lleven a la creatividad. La necesidad de no poner límites a compartir la información, de proyectos y objetivos claros y compartidos. Un gran centro de trabajo es aquel en que personas normales hacen grandes contribuciones. La mayor parte de las personas tienen mucha, muchísima más capacidad de la que emplean. Las personas (todo el mundo lo dice pero pocos lo practican de verdad) y sus relaciones son la clave del éxito. El conocimiento y la tecnología se pueden comprar, el comportamiento, no; y el comportamiento se construye con confianza, respeto, información, ilusión, con un proyecto compartido.

En el libro se insiste en cuidar a las personas para que desplieguen su gran capacidad de innovación, de creatividad. La innovación y capacidad creativa serán, lo son ya, elementos estratégicos fundamentales en la nueva economía. Koldo nos recuerda que los chinos son muy buenos repitiendo lo que ya saben hacer. Lo mismo se solía decir de los japoneses. Esta reflexión tiene raíces culturales y me lleva al sistema educativo. Saratxaga alerta correctamente del peligro de la especialización que va muy ligado a las estructuras jerárquicas. No creo que el sistema educativo, ninguno, pueda ser decisivo a la hora de desarrollar la creatividad de los alumnos, pero debemos al menos evitar que destruya su creatividad innata. El sistema educativo japonés prepara, o debía decir preparaba, pues hay indicios de cambio, a los alumnos para responder a los problemas y preguntas que se esperan, pero no para afrontar nuevas preguntas y menos a formularlas. No sabemos cómo será el futuro aunque estoy seguro de que la mayor parte de lo que sucederá no será lo que esperamos. Los instrumentos, ideas y habilidades para competir en el futuro no serán ni los del pasado ni los que como si fuéramos el espíritu santo podemos intentar adivinar.

La riqueza de las naciones va a depender cada vez más de la riqueza de las nociones. Las organizaciones son decisivas, pero una idea surge siempre en la mente de una

persona. En la época actual, y como nos recordaba hace ya algún tiempo Robert Reich en su libro *The work of nations* lo único que es nacional es la calidad de sus gentes. Todas las personas tienen calidad y conocimientos, impulsarlos es lo que aportará ventaja competitiva.

La capacidad creativa de las personas en una empresa o en un centro de investigación no se desarrollará sin ámbitos de libertad y de confianza. Libertad, ausencia de control. En nuestro grupo de investigación no hay control ni horario. Creemos con Koldo que “*a largo plazo, son más eficientes la libertad y la confianza que el control y la desconfianza*”. Más importante, y sobre todo más rentable, que fijar objetivos desde fuera es conseguir que se elaboren desde dentro, compartidamente en un proyecto común, donde se formulen las preguntas y la forma de contestarlas. Es crear una atmósfera, un caldo de cultivo, fundado en la confianza, en el respeto mutuo, donde se definan los retos y la forma de alcanzarlos. En donde, como nos dice Koldo, se den oportunidades de gran calado a personas jóvenes. Sin olvidar, en palabras de Tagore, que “*el que deja fuera todos los errores dejará fuera la verdad*”. Viene a cuento el consejo de Bill Gates al director del centro de computación “Gates” que él financia en la Universidad de Cambridge: “*Si acierta en todos sus proyectos ha fracasado*”.

Me ha gustado mucho la sugerencia de Koldo de crear lugares de encuentro, espacios físicos donde de forma informal y espontánea las personas discutan de los temas que les interesan. Esto no es un tema secundario pues afecta de forma decisiva a las interacciones entre personas. En pocos sitios he aprendido más que tomando café, por la mañana, y té por la tarde en el Cavendish Laboratory de la Universidad de Cambridge. Éste es un asunto que tiene una importancia decisiva.

Todas estas ideas y muchas más están en el libro de Koldo. Al leerlo veía a Koldo más como un seleccionador que motiva a su equipo que como a un juez que decide. Lo que engancha del libro, sin embargo, es su credibilidad. Se transmiten ideas con la pasión de quien las ha puesto en práctica. Convince de que otra forma de hacer las cosas es posible. Y de que una actitud noble, estética y ética es el mejor pragmatismo. Es un libro excelente. Con su lectura he disfrutado y he aprendido. Sus ideas y el ejemplo de su vida profesional deberían hacer reflexionar a muchos. No solamente en el campo de la empresa, sino en el de la Educación, Universidades, gestión de la Sanidad y en general en todos los sectores privado y públicos.

*Pedro Miguel Etxenike*  
*Presidente de la Fundación Donostia International Physics Center (DIPC)*  
*Catedrático de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)*