

LAS CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS ANTE UNA SOCIEDAD
EN TRANSFORMACIÓN

Solemne Acto Académico Conjunto entre la Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras, la Universidad de León y
la Junta de Castilla y León

La realización de esta publicación
ha sido posible gracias a



con la colaboración de



Obra Social "la Caixa"

con el patrocinio de



LAS CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS ANTE UNA SOCIEDAD
EN TRANSFORMACIÓN

**Solemne Acto Académico Conjunto entre la Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras, la Universidad de León y
la Junta de Castilla y León**

Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

Las Ciencias Económicas y Financieras ante una sociedad en transformación/Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

Bibliografía

ISBN- 978-84-09-05304-9

I. Título II. Gil Aluja, Jaime III. Castilla y León. Junta IV. Universidad de León

1. Empresas—Innovaciones tecnológicas 2. Globalización 3. Digitalización 4. España—Situación económica

HD45

La Academia no se hace responsable de las opiniones científicas expuestas en sus propias publicaciones.

(Art. 41 del Reglamento)

Editora: © Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona, 2018

Académico coordinador: Dr. Ramón Poch Torres

ISBN- 978-84-09-05304-9

Depósito legal: B 16180-2018

Esta publicación no puede ser reproducida, ni total ni parcialmente, sin permiso previo, por escrito de la editora. Reservados todos los derechos.

Imprime: Ediciones Gráficas Rey, S.L.—c/Albert Einstein, 54 C/B, Nave 12-14-15
Cornellà de Llobregat—Barcelona



Esta publicación ha sido impresa en papel ecológico ECF libre de cloro elemental, para mitigar el impacto medioambiental



LAS CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS ANTE UNA SOCIEDAD EN TRANSFORMACIÓN

SOLEMNE ACTO ACADÉMICO CONJUNTO ENTRE
LA REAL ACADEMIA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS,
LA UNIVERSIDAD DE LEÓN Y LA JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN

Casa Botines, León, 19-20 de abril de 2018

PROGRAMA

JUEVES 19 DE ABRIL DE 2018

Inicio del Solemne Acto Académico conjunto entre la Universidad de León, la Junta de Castilla y León y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras bajo el título general de ***Las Ciencias Económicas y Financieras ante una sociedad en transformación***

BIENVENIDA Y APERTURA DEL SOLEMNE ACTO ACADÉMICO

Excmo. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja

Presidente de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

Excmo. Sr. D. Antonio Silván Rodríguez

Alcalde de León

Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco García Marín

Rector Magfco. de la Universidad de León

Excma. Sra. D^a. Pilar del Olmo Moro

Consejera de Economía y Hacienda de la Junta de Castilla y León

PRIMERA SESIÓN ACADÉMICA

Excmo. Dr. Arturo Rodríguez Castellanos

Académico de Número de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

La cuarta revolución industrial en las empresas: organización y personas

Ilmo. Dr. Enrique López González

Académico Correspondiente para Castilla y León de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

La casa que no se cayó: Gaudí, modelo de emprendedor

Coloquio Empresarial

Moderador: Ilmo. Sr. Dr. José Ángel Miguel Dávila

Catedrático E.U. de Organización de Empresas de la Universidad de León

Ilmo. Dr. Roberto Escudero Barbero

Presidente de SECOT-León

El Programa de la Oficina del Egresado Emprendedor Universitario

Excmo. Sr. Antonio Pont Amenós

Académico de Número de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras y Presidente Honorario de Borges S.A.

Reflexiones de un empresario ante una sociedad en transformación

Ilma. Sra. Adriana Ulibarri Fernández

Directora Bodega del Abad

Ilmo. Dr. Carlos Mallo Rodríguez

Académico Correspondiente para Madrid de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras y Catedrático Emérito de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Carlos III

Análisis de las perspectivas económicas de España y su proyección sobre la provincia de León

VIERNES 20 DE ABRIL DE 2018

SEGUNDA SESIÓN ACADÉMICA

Excmo. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja

Presidente de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

Riesgos e inquietudes de una información globalizada

CLAUSURA DEL SOLEMNE ACTO ACADÉMICO

Excmo. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja

Presidente de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

ÍNDICE

SOLEMNE ACTO ACADÉMICO CONJUNTO CON LA UNIVERSIDAD DE LEÓN Y LA JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN

(León, 19-20 de abril de 2018)

”LAS CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS ANTE UNA SOCIEDAD EN TRANSFORMACIÓN”

APERTURA Y PRESENTACIÓN

Jaime Gil Aluja

Las ciencias económicas y financieras ante una sociedad en transformación
Presentación 15

Antonio Silván Rodríguez

Bienvenida y apertura 21

S.I PRIMERA SESIÓN ACADÉMICA

Arturo Rodríguez Castellanos

La cuarta revolución industrial en las empresas: organización y personas. . 27

Enrique López González

La casa que no se cayó: Gaudí, modelo de emprendedor. 61

Coloquio Empresarial

Roberto Escudero Barbero

El Programa de la Oficina del Egresado Emprendedor Universitario. 87

Antonio Pont Amenós

Reflexiones de un empresario ante una sociedad en transformación 95

ÍNDICE

Adriana Ulibarri Fernández
Bodega del Abad..... 101

Carlos Mallo Rodríguez
Análisis de las perspectivas económicas de España y su proyección sobre la provincia de León 109

S.2 SEGUNDA SESIÓN ACADÉMICA

Jaime Gil Aluja
Riesgos e inquietudes de una información globalizada 129

CLAUSURA DEL SOLEMNE ACTO ACADÉMICO

Jaime Gil Aluja
Discurso de Clausura 141

FOTOGRAFÍAS DE LA SOLEMNE SESIÓN ACADÉMICA CONJUNTA 149

EL ACTO ACADÉMICO EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y EN REDES SOCIALES 155

PUBLICACIONES

Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. 161

LA CASA QUE NO SE CAYÓ: GAUDÍ, MODELO DE EMPRENDEDOR



Dr. Enrique López González

*Académico Correspondiente para Castilla y León de la Real Academia de Ciencias
Económicas y Financieras*

Excelentísimo Señor Presidente
Excelentísimos Señores Académicos
Señoras y Señores.

Introducción

Estamos hoy, 19 de abril de 2018, en la Casa Botines, para testimoniar que, como predijo el mismo Gaudí hace más de 100 años, podemos reírnos de aquella incredulidad insana y constatar que “la casa no se ha caído”.

En aquel entonces Gaudí, que venía de una Barcelona cosmopolita con 270.000 habitantes, llegó a un León, arcaico e insalubre, donde los responsables políticos estaban preocupados por “el ensanche”, que no

era simplemente ampliar las calles, sino proporcionar una mayor salubridad a un León que estaba sucio, sin alcantarillado, sin agua corriente, con un sistema de abastecimiento de aguas anticuado, sin luz eléctrica ni telégrafo. Y sin olvidar que la estación de ferrocarril tan sólo se había inaugurado algo más de dos décadas antes.

En aquel León de finales del Siglo XIX, sus habitantes interpelaban por cambios estructurales. Había que transformar la ciudad y la obra de Gaudí supuso un auténtico catalizador revulsivo. La historia lo delata.

El León que conoció Gaudí era una gélida capital de provincia, con poco más de 13.000 habitantes. Eso sí, un pueblón que en la Alta Edad Media había sido capital imperial y origen prístino de las primeras cortes parlamentarias y cuya catedral, “la pulcra leonina”, era una de las principales señas de identidad del arte gótico medieval del Camino de Santiago.

Ciñéndonos al objeto del título de la conferencia, cabe señalar que el edificio que hoy acoge esta Sesión de nuestra Real Corporación, debía servir para albergar en sus plantas bajas, semisótano y bajos, los despachos y almacenes de un negocio de tejidos, y disponer al mismo tiempo de viviendas en las plantas superiores: en la primera, los dos pisos de los condueños y, en las dos superiores, cuatro pisos de alquiler por planta; por último, ubicar un desván para la vivienda del conserje.

El proyecto de Gaudí fue un edificio a cuatro vientos de planta irregular, resuelto con su inconfundible sello, cuya fachada para adaptarlo al frío clima leonés se realizó con muros de sólida cantería caliza, de piedra gris extraída en la propia provincia de León, dispuesta en forma de almohadillado. La construcción está flanqueada por cuatro torres cilíndricas sobre ménsulas, rematadas con chapiteles de forma cónica hechos de pizarra, que culminan en una veleta, la más alta con forma de cruz de Malta. El techo es también de pizarra. La casa está rodeada de un foso con reja de forja, con un entramado de espirales dispuestas

en forma de losange. Las ventanas son de guillotina, con voladizos inclinados para no estancar la nieve, muy frecuente en el invierno leonés. Todos los ventanales son lobulados, excepto los de la crestería y los torreones superiores.

La talla basta de la piedra otorga al edificio un aspecto de rusticidad, lo que, junto a las cuatro torres circulares de las esquinas, abajo el foso y arriba unas almenas o merlones con ventanales, acentúan su apariencia historicista, el llamativo y espectacular aspecto de castillo medieval que la caracteriza, convirtiendo a la Casa Botines en un edificio ligado al pasado y a la historia.

Gaudí realizó el foso en unas zanjias corridas rellenas de mampostería hormigonada, como era costumbre en Cataluña, por lo que recibió la crítica de varios ingenieros que alegaban que ese sistema no era válido para ese terreno, por lo que la cimentación corría grave peligro de venirse abajo. Fue por estas críticas por las que expresó su famoso comentario de enmarcar los informes técnicos recibidos.

Gaudí: más que un arquitecto genial.

La elección del objeto central de esta conferencia, dada la oportunidad que suponía el realizar una Reunión de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras en “la casa que no se cayó”, la única Real Corporación perteneciente al Instituto de España con sede en Barcelona, y más a tenor de la coyuntura socio-política presente, planteaba una oportunidad dual ineludible: en primer término, la constatación de la trascendencia de la Ruta Gaudiniana en la Ruta Jacobea. Gaudí, tan universal y necesario, tan nuestro, tan catalán como leonés. Una metáfora acorde al mismo lema de la Real Academia: *Utraque Unum*. Y, por si eso fuera poco, intentar ahondar en el estudio de las implicaciones que Gaudí podría suscitar como modelo de emprendedor en el Siglo XXI.

A nivel personal, mi acercamiento a Gaudí venía de larga data. A saber:

Mi primer encuentro con Gaudí fue, literalmente, de la mano de mi abuelo Aquilino, para quién “la casa que no se cayó”, como él la conocía, era la evidencia del hito histórico que había supuesto realmente la transición de un pueblón cuasi-medieval a un atisbo de ciudad moderna. El verdadero “ensanche” de León. Todo un punto de palanca transformador. Un punto de inflexión en la historia de la ciudad. Algo por lo que sentir orgullo como leonés, todo un privilegio excepcional con el que soñaría cualquier ciudad del planeta. Claro que su apología no se detenía en la obra arquitectónica barcelonesa que conoció *in situ* en los primeros años treinta del siglo pasado. ¡Quía!. Aún era mayor por la propia figura de Gaudí. Nunca dudó en versarla como enseñanza ejemplar, una ventana de oportunidad para mirar el futuro con esperanza, de los logros posibles de la capacidad humana. De ahí que, al tratar de razonar los porqués del éxito de Gaudí, no eludió la leyenda que le rodeaba, ingrediente imprescindible para crear todo un mito.

Mucho tiempo después, en los primeros años 90 del siglo pasado, en una conversación con una de las escasísimas personas que yo pudiera conocer que compartían con Gaudí la Galería de Hijos Ilustres de Reus, el Dr. Gil Aluja, haciéndole partícipe de la simpatía que desde mi infancia procesaba por el mítico Gaudí, supuse que como reusenses los dos, el Dr. Gil Aluja podría aportarme algo de luz sobre la misma humanidad del personaje. Como todos los Sres. Académicos saben muy bien, acercarse a Jaime con semejante propósito es como acercarse a un bidón de gasolina con una cerilla encendida. Con la cara iluminada, me hizo partícipe de su opinión, un tanto atribulada, acerca de la odisea de Gaudí, “el calderero geómetra”, como entonces lo denominó. Aquella conversación ratificó la enjundia que suponía el poder esclarecer tan excepcional como multidimensional figura.

Lo primero fue advertirme que antes de convertirse en el venerado gran reclamo turístico de la actualidad (lo que la revista Time, en marzo de 2002, preconizó bajo la denominación *Gaudí Mania*), pasaron no pocos años de ostracismo, cuando no menosprecio hacia su obra y vilipendio personal, con mayor furor atávico especialmente desde el mundo de la cultura.

Así, D. Miguel de Unamuno al referirse a Gaudí atisbaba “un exceso de afán de originalidad” o D. Mario Praz, en su cáustica “Península Pentagonal”, consideraba a Gaudí todo un símbolo de la España indómita: “Apeataba a incienso y a pecado original”.

La realidad es que Gaudí tenía el don de una asombrosa capacidad para imaginar un edificio y transformarlo en realidad, creando así toda una tipología original. El hecho de provenir de una familia de caldereros, influyó sin duda en que Gaudí adquiriera una especial habilidad para tratar el espacio y el volumen, para pensar más allá del plano, tridimensionalmente.

En vida de Gaudí, los modernistas no le entendían, el rechazo de los novecentistas fue total, los vanguardistas le guardaron más ley que respeto, pero nunca se produjo una aproximación al personaje, reflexiva y desapasionada entre sus coetáneos. Incluso, hasta finales del siglo pasado, simplemente se le situaba en la órbita del art *nouveau*. El tiempo ha puesto a cada uno en su sitio, demostrando que la originalidad, la ambición, la creatividad, la imaginación, la intensidad del arte y la arquitectura gaudinianos, causó estragos en los anticuados cánones de diseño, convirtiéndose en el santo y seña de las vanguardias, especialmente las arquitectónicas, de ahí que los epígonos no cesen de crecer en todos los lugares del planeta.

En Gaudí confluyen un grado de ruptura respecto a la tradición histórica (neoclasicismos, neorabismos, neomedievalismos, neoba-

roquismos, etc.), con una decidida voluntad de replantear el fondo y la forma de lo arquitectónico, siempre desde una dimensión estética y funcional.

Aún así, su relegación se mantuvo incluso cuando Le Corbusier, Walter Gropius, Josep Lluís Sert i López o Louis Sullivan, profesor de Frank Lloyd Wright (el inspirador de la película “El Manantial” basada en la novela homónima de Ayn Rand) y, luego, Frank Gehry, Norman Foster o Arata Isozaki, descubrieron que no todo en la obra de Gaudí es forma, que sus propuestas van más allá del ornamento y que lo que realmente le preocupaba es el espacio, la geometría, la estructura o la ecología. Conceptos que Gaudí puso al servicio del arte, pues su fascinación era conseguir una obra de arte total, adelantándose a muchos postulados del movimiento moderno, el funcionalismo, el organicismo y el estructuralismo.

Con todo, es innegable que la obra de Gaudí empata directamente a los sentidos, es eminentemente sensorial, sólo hay que pasear por sus jardines, pararse frente a sus edificios, acceder a sus sótanos o subir a sus azoteas y, sobre todo, percibir la luminosidad de sus interiores y la intensidad de sus colores, para entender que no sólo construía edificios, sino que su “propuesta de valor” era crear unos espacios habitables, transitables, auténticos escenarios para la vida, lugares “donde se vive bien, de verdad”. Y es que, en realidad, en Gaudí caminan juntos, sin linde ni frontera, arte y técnica, combinando, en delicada armonía, innovación estructural y valentía ornamental, seguridad y genialidad, holismo y espiritualidad, lógica y lírica, pragmatismo y mística, atracción singular junto a fácil accesibilidad, fantasía seductora a la par que utilidad funcional. Es un arte para todo el mundo, generoso y humanitario, con enormes dosis de creatividad e innovación disruptiva a raudales: Somos legión para los que Gaudí es la apoteosis del artista como inventor.

Gaudí: modelo de emprendedor en el siglo XXI (P. E. S. C. A. D. O. R. E. S.)

Permítanme dedicar el resto de mi intervención a glosar la segunda parte de la disertación que nos ha traído hasta aquí: Gaudí como modelo de emprendedor en este siglo XXI.

En este ámbito, lo primero que conviene resaltar es que mientras la arquitectura del mítico “sacerdote de la belleza” es un libro abierto, objeto de varias hagiografías, su personalidad no ha resultado tan accesible, pues a su fama de reservado se alió lamentablemente la destrucción en los inicios de la Guerra Civil de muchos de sus archivos personales y de trabajo, eludiendo así muchos aspectos de su biografía personal.

La sobriedad de su vida privada, su admiración por las formas naturales, su enfático gusto por lo simbólico, su percepción de la geometría y su heterodoxa forma de entender la arquitectura nos sugieren un Gaudí fabulado más que real. Pero si que existen evidencias de que Gaudí era un hombre de equipo, motivador y respetuoso con el talento ajeno. Alguien humilde pero orgulloso y convencido de sus ideas, que negociaba con la realidad. Exigente y visionario a la par que realista y práctico. Las restricciones, que se encontró por el camino, lejos de bloquearle, le sirvieron para encontrar soluciones más imaginativas.

Por tanto, si para algo pudiera contribuir la presente reflexión sería para intentar aflorar a la luz algunos elementos tangibles de su saber hacer, la maestría en el uso de los oficios, la capacidad de alternar la reflexión y la acción o una infatigable necesidad de innovar, que pudieran entenderse a modo de lecciones aprendidas de una de esas personas que llegaron al futuro mientras todavía habitaban el presente.

Entonces, a tenor de la inspiración de Gaudí ¿cuáles deberían ser algunas de las nuevas competencias, habilidades, pensamientos (el combustible que alimente el motor de anticipación y aprendizaje) de la próxima generación de emprendedores? En este ensayo, nuestra modesta propuesta se puede enmarcar con la palabra o lema ‘**PESCADORES**’, donde las letras que la componen se corresponden, a su vez, con las iniciales de 11 principios que pudieran ofrecer alguna lección de interés para los emprendedores, cuyo manejo o dominio pudieran incidir tanto en su mejora competencial como en su excelencia profesional, a saber:

P. Pensar diferente, en grande y a largo plazo. Conviene pensar en la mitología, no en la misión. Más que reglas o estrategias, la clave del éxito es la cultura que se alcanza al perseverar.

Gaudí tenía tanta fe en su propia capacidad de razonamiento y perspicacia que se sintió libre de ignorar las “reglas” que limitaban a los demás. Esa fe en sí mismo le permitió pensar en grande, abordar sin miedo proyectos más complejos de lo que la mayoría de sus colegas normalmente asumiría.

La autoeficacia excepcionalmente alta no garantiza que una persona se involucre en pensamientos y conductas disconformes, pero aumenta tal probabilidad: una persona que cree que “sabe” mejor que la multitud es menos probable que se doblegue ante la voluntad de la multitud. A su vez, aunque la singularidad de su idea pueda ser un primer atisbo de que no es probable que sea una buena idea. Pero una persona con alta autoeficacia no interpreta lo inusual como una señal negativa, pues posee fe en su propia capacidad para evaluar el mérito de la idea y no espera que los demás siempre “lo entiendan”.

La autoeficacia también media la relación entre la idea y la acción: es mucho más probable que una persona asuma una tarea que cree que tendrá éxito en lograr. Como cree que puede lograr lo que acepta, puede esforzarse más en una tarea y persistir ante obstáculos o fallas.

Además, la perseverancia y la autoeficacia pueden reforzarse por sí mismas: quienes persisten en las tareas tienen más probabilidades de lograrlas, lo que refuerza su confianza en su capacidad de lograr lo que se proponen.

E. Enseñar a su organización a experimentar. Se trata de definir un proceso para la experimentación y alinear la organización para que suceda, aceptando la experimentación como un medio de ejecución, pero invirtiendo en procesos estructurados para la innovación experimental.

La innovación radical es un subproducto afortunado de la experimentación sin miedo. La innovación disruptiva acontece cuando muchos empleados autoorganizados experimentan profusamente y aprenden, para ver cómo adaptarse mejor al contexto de trabajo y ajustar su comportamiento de forma iterativa utilizando reglas simples. La innovación radical es el resultado de que estos empleados coevolucio- nen con el entorno en un sistema abierto donde la información para la retroalimentación y la adaptación fluya sin fricción.

En su equipo de trabajo, Gaudí contaba con amigos y colaboradores como Francesc Berenguer, al que conocía desde su infancia, o como Joan Rubió i Bellver y Josep Maria Jujol. En sus propias palabras: “El trabajo es fruto de la colaboración, y ésta solo puede hacerse en el amor. El arquitecto se ha de aprovechar de lo que saben hacer y de lo que pueden hacer los operarios. Se ha de aprovechar la cualidad preeminente de cada uno. Esto es: integrar, sumar los esfuerzos y tenderles la mano cuando se encallen; así trabajan a gusto y con la seguridad que da la plena confianza en el organizador. Además, hay que recordar que no hay nadie inútil, todos sirven (aunque no todos con la misma capacidad); la cuestión es encontrar para qué sirve cada uno” (Rafael Álvarez Izquierdo. *Gaudí: Arquitecto de Dios*. Palabra, Madrid, 1999, pág. 92).

S. Sostenibilidad. Vivimos en un mundo con recursos naturales escasos y el cambio climático no se puede obviar. Como es sabido, Gaudí supo generar unos valores y un “saber hacer” basados en la sostenibilidad, la creatividad y la conciencia social. Así, cabe citar la amplia gama de innovadoras mejoras sociales para los trabajadores y sus familias de la Colonia Güell y de la Sagrada Familia: socio-sanitarias, educacionales, urbanísticas, de habitabilidad y de sostenibilidad. Precisamente en este aspecto de la sostenibilidad, Gaudí también fue un pionero, estableciendo ya desde sus primeras obras premisas de aprovechamiento energético y de absoluto respeto medioambiental, lo cual se emparenta de lleno con aspectos hoy día emergentes como el conocimiento abierto, la economía solidaria o la economía circular, proponiendo una nueva y personal interpretación en perfecta armonía con su propio entorno natural.

C. Comprometerse con la innovación creando significado para un mundo VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Se trata de hacer de la innovación un objetivo central de su negocio. Para ello, debe establecerse una “contabilidad de innovación” con métricas adecuadas a la administración de dicho negocio. Si los procesos y las estructuras organizativas se interponen, hay que cambiarlos.

Los emprendedores deben disponer de una mente abierta y flexible para aceptar que la innovación disruptiva requiere de unos elementos de reconstitución no coreografiada y accidental de ideas y situaciones. Recuérdese como Gaudí se enfocaba en las maquetas y fotos multidimensionales.

Los emprendedores deben estar abiertos a nuevas ideas y enfoques, y pueden cambiar de punto de vista cuando se presentan pruebas. Son completamente transparentes, lo que acelera la toma de decisiones. Los emprendedores deben poder abrirse valientemente a los demás. Se necesitan las mismas medidas de confianza y humildad para ser vulnera-

ble. La vulnerabilidad a su vez crea seguridad, libera a la organización de las batallas para la supervivencia y ayuda a todos a liberar la creatividad, el impulso y la autoorganización innatas. Los emprendedores se niegan a esconderse detrás de la incomodidad cortés, en lugar de crear seguridad para que otros ofrezcan abiertamente puntos de vista diferentes. Son valientes con su autenticidad. Estar abierto significa ser curiosos, en lugar de crítico.

A. Aprender a aprovechar la complejidad y ser irracionalmente “aspiracional”. Se trata de erigir una ambición audaz y de comunicársela a los empleados y clientes, teniendo en cuenta que si ya se sabe cómo lo va a lograr, no se es lo suficientemente atrevido.

Tanto los emprendedores como sus equipos deben estar preparados para pensar de manera diferente sobre cómo funcionan sus objetos de trabajo, incluso estableciendo aspiraciones que, superficialmente, pudieran parecer irrazonables. Ser “irracional” es una forma de hacer que una organización vea lo nuevo como una empresa que crea valor, no como un canal que impulsa actividades.

Los emprendedores toleran la ambigüedad y se sienten cómodos con muchos tonos de gris, en lugar de cerrar automáticamente sus mentes a otros escenarios posibles. Su flexibilidad y apertura se deriva de su comprensión de que la percepción de uno es la realidad de cada uno, permitiendo que los demás posean una versión diferente de la realidad que la propia. Ellos entienden que las exposiciones a experiencias previas en experiencias de vida acumulativas conducen a diferentes experiencias de la misma realidad. Como resultado, muestran humildad, sabiendo que lo que creen que saben podría no ser la representación única o completa de la realidad. Comprender los sistemas complejos y cómo se aplican a las organizaciones puede brindar herramientas poderosas para entender, describir y cambiar profundamente nuestra forma de ver el mundo.

D. Desafiar las reglas. Desobediencia con conciencia. (“No ganas un Premio Nobel al hacer lo que te dicen”). Se trata de acertar en aquellas ocasiones en que resulta “mejor pedir perdón, que pedir permiso”. Al enfrentarse a una interrupción o iniciar un esfuerzo perturbador, el emprendedor debería explorar la influencia que se obtiene al encontrar vacíos no reconocidos en las reglas. Como tal emprendedor es posible disponer de poco o ningún control sobre los cánones o las reglas impuestas desde el exterior, pero su interpretación de las mismas sí que puede estar bajo su control.

Por ejemplo, Gaudí asumía el arte gótico de forma libre y personal, ya que lo consideraba un estilo imperfecto, a medio resolver, intentando mejorar sus soluciones estructurales, por ejemplo, eliminando la necesidad de contrafuertes mediante el empleo de superficies regladas y suprimiendo cresterías y calados excesivos.

O. Observación. Se trata de acercar algún aspecto que se encuentre “fuera de la caja”, del exterior, a la disciplina de trabajo. Hay que perseguir y abrir ideas fuera de su organización, empresa e industria. Aquello de “no inventado aquí” debería ser un signo de tanto mérito como el “business no usual”. Las habilidades y capacidades requeridas para la transformación es posible que no se puedan arreglar por completo desde adentro. Los equipos deben ser realistas sobre la capacidad colectiva de su fuerza laboral existente. Los emprendedores con frecuencia buscan para constituir sus equipos en otras industrias para atraer talento, porque entienden que enfatizar las habilidades sobre la experiencia al contratar nuevos talentos es vital para el éxito, al menos en las primeras etapas de la transformación.

En este aspecto particular, referido a Gaudí, Etsuro Sotoo señala que “no puedes pretender ordenar el mundo y a las personas sin partir de la realidad, de la naturaleza. Hay que observarla con ojos de asombro y de respeto, como niños”. Y pone un ejemplo concreto: “Todos los ar-

quitectos luchan contra la gravedad, es su enemigo, pero Gaudí obedece a la naturaleza y a su fuerza, y por eso la Sagrada Familia parece que ‘tira’ hacia arriba”.

R. Resiliencia. Adaptación a la adversidad y resistencia al fracaso. En lugar de aturdirse frente a obstáculos impredecibles, se precisa ser adaptables y resilientes. Aceptar que la innovación radical requiere fallas, a menudo durante un largo período de germinación. Las organizaciones lo suficientemente resilientes como para recuperarse exitosamente de las fallas también se benefician de un efecto del sistema inmune. Así como un sistema inmune saludable responde a la infección desarrollando nuevas defensas contra los patógenos, una organización resiliente aprende de sus errores y se adapta a su entorno. La clave es reconocer que resistir el fracaso cuesta más que ceder a él, y mantener su capacidad de recuperación incluso a medida que crece su organización.

Los emprendedores deben adoptar el cambio, rodar con fluidez los golpes al no equiparar su autoestima con su rendimiento. Los emprendedores entienden que son responsables y crean su realidad: son autores de su propio destino. Como Gaudí valoran y priorizan el riesgo sobre la seguridad, la emergencia sobre la autoridad, las brújulas sobre los mapas y los sistemas sobre objetos.

E. Empatía. Es el núcleo del diseño centrado en el ser humano está la idea de empatía, ver las cosas desde la perspectiva del usuario y en congruencia con su entorno. El proceso creativo comienza poniéndose en el lugar de quienes realmente usarán el producto o servicio. Sin menoscabo de la personalidad e idiosincrasia particulares o propias del emprendedor, la empatía es el “centro sagrado” de toda su cultura y su propósito es crear “productos iluminados”. La Casa Botines es un ejemplo paradigmático, tal como se acaba de mencionar.

S. Saber que la transformación es un proceso, no un producto. Se trata de hacer que la continuidad y la tasa de cambio exponencial sean la calidad que defina su transformación. Para ello, hay que enfocarse en el propósito, no en los productos. Para que una organización pueda diferenciarse necesita desarrollar un propósito claro: una propuesta de valor, más efectiva que la de cualquier otra entidad, que se aplique a todo lo que haga. Esto significa mirar de cerca las razones por las que las personas acuden a tal institución, los resultados que esperan y las formas en que puede cumplir.

La sinergia emergente se encuentra en muchos casos en el borde del caos. Sin embargo, la sociedad y las instituciones en general tienden a inclinarse hacia el orden y alejarse del caos. En el proceso, esto puede ahogar la desobediencia, pero, también con ello sofocar la creatividad, la flexibilidad y el cambio productivo, y, a la larga, la salud y la sostenibilidad de la sociedad. Esto es cierto en todos los ámbitos, desde el mundo académico, a las empresas, a los gobiernos, a nuestras comunidades.

Concluyo volviendo al principio. En el día de hoy, con este acto y en este lugar, estamos certificando la verdad del aserto pronunciado por Gaudí hace más de un siglo: ¡la Casa Botines no se ha caído!.

Gracias por su atención.

Anexo 1:

La Casa Botines. Una breve semblanza de su historia y arquitectura

1. Introducción

El edificio de la Casa Botines de León se encuentra en la plaza de San Marcelo, muy cerca de la plaza de Santo Domingo, lugar de encuentro entre el casco antiguo y el ensanche. Fue restaurado en el año 1953, y en 1969 fue declarado Monumento Histórico de Interés Cultural. En la actualidad acoge el Museo Gaudí Casa Botines gestionado por la Fundación Fondos. Su denominación se hace eco del apellido del fundador de la sociedad, D. Juan Homs y Botines, un empresario y comerciante de origen catalán asentado en la capital leonesa, cuyos socios, D. Mariano Andrés González-Luna y D. Simón Fernández Fernández, efectuaron el encargo a Gaudí.

La construcción estuvo rodeada de intrigas y malos augurios, que Gaudí zanjó pidiendo por escrito, y firmados todos los informes técnicos contrarios para, una vez terminada la casa, exponerlos en un sitio visible del vestíbulo.

2. El proceso de construcción de la Casa Botines: historia y arquitectura

2. 1. La construcción.

En la ciudad de León se asentó en el segundo tercio del siglo XIX, una prendería regentada por el comerciante catalán D. Juan Homs y Botinàs, dedicada a la compra-venta de valores. Su hermana D^a María

Rosa Homs contrajo al poco tiempo matrimonio con uno de sus empleados, D. Simón Fernández, que acabaría convirtiéndose en socio de Botines. Pronto el industrial catalán, un soltero empedernido, se traería a su sobrina Teresa a vivir con él. Tras la temprana muerte de D^a María Rosa, D. Simón Fernández contrajo segundas nupcias con D^a Teresa Riu, su sobrina política. Fernández se estableció con el mismo negocio de préstamos en la plaza de Don Gutierre, entonces plazuela de Boteros, y terminó asociándose con otro antiguo empleado de Botines, D. Mariano Andrés González-Luna (cuyo hijo, D. Mariano Andrés Lescún, llegaría a ser alcalde de la ciudad), con lo que la primitiva firma Homs y Fernández se convirtió en Fernández y Andrés, con domicilio en la plaza Mayor, compartiendo la tienda de tejidos con una intensa labor financiera como representantes en León del Banco Hispano-Colonial de Barcelona, fundado por el Marqués de Comillas, suegro de D. Eusebio Güell, uno de los principales mecenas de Gaudí, quien recomendó al arquitecto Gaudí para llevar a cabo la construcción de una nueva casa para el negocio en la plaza de San Marcelo. Entonces Gaudí trabajaba en Astorga, en la obra del Palacio Episcopal (1889-1893), por lo que aceptó el encargo debido a su cercanía y consonancia estilística.

La parcela sobre la que se ubicaría el edificio, de 2390,5 m², fue comprada por los Sres. Fernández y Andrés al duque de Uceda, D. Francisco de Borja Téllez-Girón y Fernández de Velasco, y sus dos hermanas, Rosario y María de la Piedad, a quienes la Diputación de León ya había adquirido el contiguo Palacio de los Guzmanes en el año 1882. El precio de compra fue de 17.000 pesetas. Originalmente el proyecto fue objeto de un enconado litigio promovido por el Ayuntamiento a instancias del vecino de poniente, Eleuterio González del Palacio, que no veía con agrado la implantación aprobada, por ser atentado contra el ornato público y dejar sin lucimiento la fachada del palacio. Este pleito iría ligado a la cesión del terreno y al dominio de la parte del solar en la plaza de San Marcelo. La resolución judicial, de 1890, reconoció a los propietarios una superficie de 800 m².

Gaudí envió firmados los planos en diciembre del año 1891, trasladándose con su equipo de maestros y oficiales, donde no había obreros especializados, pero sí canteros que trabajaban en la restauración de la catedral. No obstante, la atención debida a la nueva estructura que pensaba dar a la Sagrada Familia y al Colegio de las Teresianas de Barcelona, le obligaron a espaciar sus visitas a la obra, que suplía con eficacia las más frecuentes de su encargado D. Claudi Alsina, portador de sus instrucciones. En el equipo figuraban además D. Antonio Cantó, encargado de la cantería, D. Mariano Padró, albañilería, y D. Juan Coll, carpintería. Por otro lado, la carpintería de taller fue encargada a la firma barcelonesa Casas, Planas y Cía, las columnas de fundición se encargaron a Hijos de Ignacio Damians, también barcelonesa, la puerta principal de hierro forjado fue elaborada por los talleres de D. Joan Oñós, también de la Ciudad Condal, la verja del sótano, las barandillas y el montacargas fueron confeccionados por Nessler, Raviada y Cía, de Gijón, los techos decorados eran de Hermanos Vila, y las rejas de las ventanas del sótano de D. Bernardo Valero, de León.

Las obras dieron comienzo el 4 de enero de 1892 y se finiquitarían tan sólo diez meses después, en noviembre del año 1892, un hecho notable por el grado de elaboración artesanal que presenta en la mayoría de sus elementos y que sorprendió a los leoneses de la época. La imagen de San Jorge y el dragón fue colocada con posterioridad al fin de las obras, el 15 de noviembre del año 1893.

2.2. Descripción del Edificio

La planta del edificio es irregular, trapezoidal, ateniéndose a la forma del solar. Tiene cuatro fachadas, norte de 35,5 m, sur de 28,5 m, este de 25 m y oeste de 20 m. El edificio debía servir para albergar una casa de vecindad que, en sus plantas bajas, semisótano y bajos, los despachos y almacenes del negocio de tejidos, y disponía al mismo tiempo de viviendas en las plantas superiores, en la primera, los dos pisos de los

condueños y, en las dos superiores, cuatro pisos de alquiler por planta; por último, se ubica un desván donde había la vivienda del conserje, con cubierta a cuatro vertientes. Se trata de una doble cubierta, ya que su altura equivale a dos plantas, pensada como aislamiento del edificio y al mismo tiempo, gracias a sus lucernarios, como entrada de aire y luz en el interior. Abajo, cada portal de acceso tenía una finalidad: la puerta principal en la plaza de San Marcelo, daba a la tienda y las oficinas, la posterior al almacén y las laterales a los pisos de los vecinos.

El proyecto de Gaudí fue un edificio a cuatro vientos resuelto con su inconfundible sello, cuya fachada para adaptarlo al frío clima leonés se realizó con muros de sólida cantería caliza, de piedra gris extraída en la propia provincia de León, dispuesta en forma de almohadillado. La talla basta de la piedra otorga al edificio un aspecto de rusticidad, lo que, junto a las cuatro torres circulares de las esquinas, abajo el foso y arriba unas almenas o merlones con ventanales, acentúan su apariencia historicista, el llamativo y espectacular aspecto de castillo medieval que la caracteriza, convirtiéndola en un edificio ligado al pasado, a la historia.

Gaudí se inspiró tanto en la propia historia de una ciudad que en la Alta Edad Media fue capital imperial y origen prístino de las primeras cortes parlamentarias como en su catedral, “la pulcra leonina”, una de las principales señas de identidad del arte gótico medieval del Camino de Santiago, colocando en el exterior sillares de piedra caliza y ventanas trilobuladas.

2.2.1. Exterior

El edificio está flanqueado por cuatro torres cilíndricas sobre ménsulas, rematadas con chapiteles de forma cónica hechos de pizarra, que culminan en una veleta, la más alta con forma de cruz de Malta. El techo es también de pizarra. La casa está rodeada de un foso con reja de forja, con un entramado de espirales dispuestas en forma de losange.

Las ventanas son de guillotina, con voladizos inclinados para retener la nieve, muy frecuente en el invierno leonés. Todos los ventanales son lobulados, excepto los de la crestería y los torreones superiores.

La fachada es de estilo gótico, ya que Gaudí procuró que se adaptase a su entorno, especialmente a la catedral y al Palacio de los Guzmanes (ahora sede de la Diputación de León). Así, diseñó las puertas y ventanas con arcos lobulados, y acentuó la horizontalidad de la fachada con cornisas bien marcadas. La puerta principal es de hierro forjado, con un dovelaje heptalobulado, donde destaca la figura de un león, como homenaje a la ciudad. Sobre esta puerta se encuentra una escultura de San Jorge con un dragón, diseñada en Barcelona por D. Llorenç Matamala y ejecutada *in situ* por el picapedrero D. Antonio Cantó, de 2,9 m de altura y realizada con piedra de Gerona. Encima de esta estatua hay un reloj. Del resto de portales, cabe destacar en los dos laterales unos remates de hierro forjado con las iniciales de los propietarios, M A y S F.

En el año 1953, se encontró detrás de la estatua un tubo de plomo que contenía una serie de documentos relativos a la obra: los planos del edificio firmados por Gaudí, el contrato de propiedad del solar, el acta de conclusión de las obras y dos ejemplares del Diario *El campeón*. La estatua original fue sustituida en el año 1956, por una réplica tallada por D. Andrés Seoane sobre un vaciado de D. Rafael García Morales.

2.2.2. Interior

El interior del edificio presenta un original concepto técnico ajeno a cualquier sistema de la época, ya que Gaudí ensayó unas técnicas innovadoras que aplicaría luego en su obra. En la planta baja y en el semisótano desarrolló una planta libre, al sustituir los tradicionales muros de carga por un conjunto de 28 pilares de fundición de 20 cm de diámetro, que hacen de estos dos niveles unos espacios diáfanos con los que consigue la máxima utilidad espacial, al tiempo que consigue una mejor iluminación natural y renovación del aire. De hecho, denotando

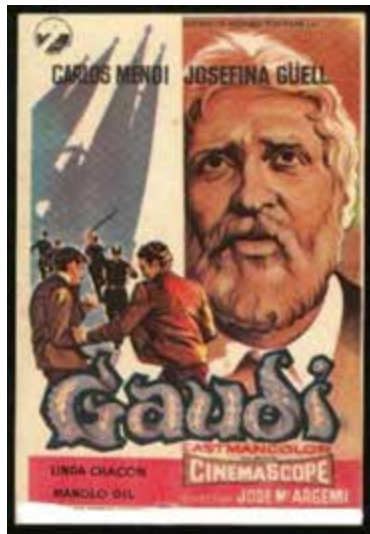
su vena ecologista, Gaudí otorga una especial atención a la luz, compensándola en todo el edificio. Así, en plantas bajas, con menos luz natural, los techos son más altos y los ventanales más amplios, hasta llegar al ático que, con más luz natural, los techos más bajos y los ventanales más reducidos. Aunque no se percibe desde el exterior, la diferencia volumétrica entre las viviendas de la planta primera y las de la cuarta es muy acusada. En los patios se opera al revés, los patios son piramidales, troncopiramidales, pero hacia abajo.

En aras a lograr una mayor racionalidad en el uso del espacio, Gaudí fraccionó las plantas interiores en 96 módulos, 12 en las fachadas largas y 8 en las cortas, estableciendo una retícula que le permitía alinear las paredes, colocar los pilares y situar los huecos de escalera y los patios de luces.

Además, en el interior diseñó unos acabados del más puro estilo gaudiniano, donde destacan los trabajos en ebanistería, las vidrieras, los esgrafiados y los componentes de forja de hierro, como barandillas ergonómicas, tiradores y mirillas, los cuales aúnan funcionalidad y estética. En la planta noble hay unas vidrieras que representan los Partidos Judiciales de León, el Ahorro, la Industria, el Comercio, el Trabajo y la Agricultura, así como el escudo de León repetido once veces, obra original de D. David López Merille restaurada en el año 1996, por D. Luis García Zurdo.

Anexo 2:

Secuencia de la película “Gaudí” (1960) de José María Argemí (<https://bit.ly/2qFznpp>)



- 1:01:54 Inicio de la escena: Paisaje urbano (tejados) con la Catedral de León al fondo
- 1:02:00 Plano de la construcción (hasta la 2ª planta) de la Casa Botines
- 1:02:02 Grupo de niños jugando al corro, al tiempo que cantan dando vueltas:
¡La Casa de los botines se cae, se cae! ¡La Casa de los botines se cae, se cae! ¡La Casa de los botines se cae, se cae!..

- 1:02:13 Plano interior. Mirando desde la ventana donde resuenan las voces infantiles, Gaudí de pie, se dirige al interior de la estancia, alzando los brazos y malhumorado, dice:
¡Qué ha de caerse, señores!
Hice colocar unos puntales para sostener las ménsulas antes de fijarlas definitivamente. Las ménsulas, no la casa. Sé que algún ingeniero de esta población ha hecho correr el rumor por cafés y tertulias de que la casa está mal fundamentada. Pero, también sé cuáles son los verdaderos motivos que ha tenido para divulgar esta tontería. Vamos, señores. Esta situación es ridícula. Hace 20 años que ejerzo la profesión y creo tener algún prestigio.
Gaudí se sienta en una mesa con varias personas a su alrededor.
- 1:02:36 La persona que parece dirigir la reunión se dirige a su izquierda y señalando con su mano, dice:
¿Qué opina usted, Fernández?
- 1:02:38 La persona increpada, sin salir en el plano (sólo sus manos gesticulantes), dice:
Pues, No sé, no sé.
- 1:02:41 Gaudí, que se encuentra enfrente, se le enfrenta directamente, diciendo contundente o malhumorado:
El que no sabe lo concerniente a su profesión es un ignorante (golpeando la mesa con su mano)
- 1:02:44 La persona increpada, entra en escena, poniéndose de pie, y dice:
¡Modere su lenguaje!
- 1:02:46 Gaudí también se levanta y le contesta enfadado:
¡Mejore usted sus conocimientos! (dándole la espalda)

- 1:02:47 El moderador, ante la violenta situación, dice:
Por favor, señores, un poco de calma. Debemos considerar la cuestión sin alterarnos.
¿Le parece bien, señor Gaudí que *una comisión de expertos dictamine sobre el caso?*
- 1:02:54 Gaudí, de pie, le contesta:
Si, aceptaré todos los dictámenes contrarios de los peritos siempre que se me entreguen por escrito y firmados. Y los expondré en el lugar más visible de la casa para que dentro de cien años los futuros habitantes de esta ciudad de León puedan reírse al ver que el edificio sigue en pie como el primer día.
Y ahora perdonen, mi amigo Ferran ha llegado ya a Astorga y me estará esperando.
Mientras habla, recoge su sombrero y bastón, se dirige a la puerta, la abre y se despide, antes de cerrar con fuerza, diciendo:
¡Con Dios, caballeros!