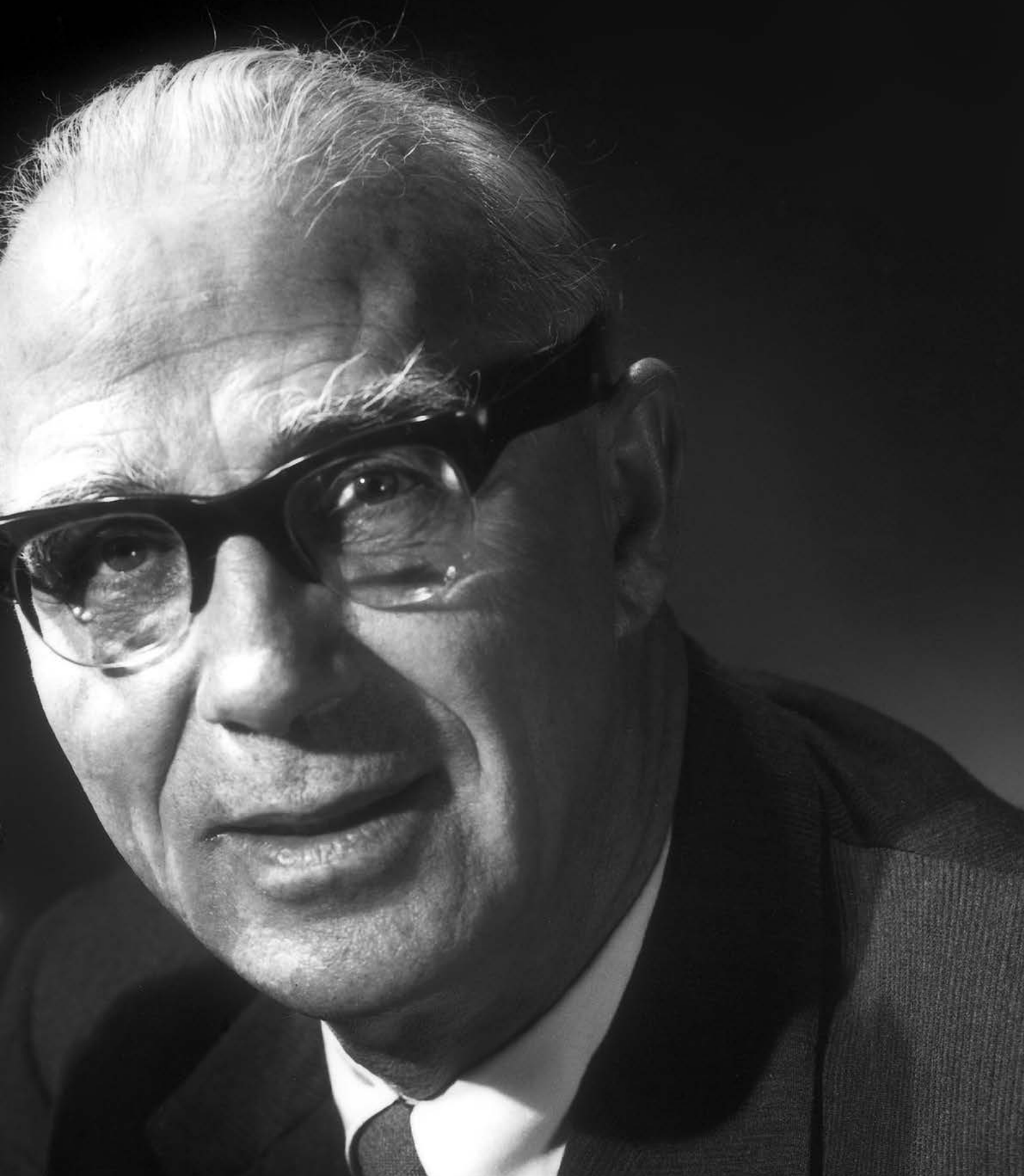


The Key Speech
Sir Ove Arup



El 9 de julio de 1970, durante un encuentro en Winchester, Ove Arup brindó un discurso a socios de diversas prácticas de Arup en todo el mundo. Sus palabras buscaban dar respuesta al deseo colectivo de seguir trabajando juntos, a pesar de los cambios que tarde o temprano se producirían a medida que los socios fundadores se jubilasen y renunciasen a sus acciones para ceder el control a los sucesores elegidos para cada práctica.

El nombre provisional *key-speech*¹ ha perdurado en reconocimiento al hecho de que en este discurso Ove establece los objetivos de nuestra firma y analiza, a través de su particular visión, los principios a través de los cuales podrían alcanzarse. De vez en cuando nos preguntamos si las palabras pronunciadas en 1970 siguen siendo válidas para nosotros, a pesar de que, inevitablemente, algunos detalles de la organización y los roles de las personas han cambiado con los años. En cada ocasión comprobamos que continúan vigentes, y por ello reafirmamos nuestro compromiso con estos principios.

El Key Speech es una lectura obligada para cada persona que se une a Arup, para quien quiera recordar qué somos o para aquellos que quieran aprender sobre nosotros.

¹ En español “El discurso clave”



En su estado provisional, este discurso ha sido honrado con el nombre de *key speech*. Dudo que se pueda cumplir con las expectativas de este título. ¿Cuál se supone que es la clave? ¿El futuro de la compañía? ¿La filosofía? ¿Los objetivos? De momento, sentado en mi jardín y a la espera de inspiración, estaría más inclinado a llamarlo: “Reflexiones de un viejo caballero en el jardín”, y dejarlo así.

Anteriormente he escrito un artículo llamado “Fines y medios” para una conferencia de socios y directores realizada en Londres el 7 de julio de 1969. Sin embargo, en ese escrito no logré centrarme en los medios ya que es difícil generalizar sobre éstos porque varían según las circunstancias. La primera parte de este documento fue publicada en el Newsletter número 37, en noviembre de 1969. Probablemente hayáis leído este documento, pero voy a resumir los objetivos de esta compañía tal como los veo.



Hay dos formas de ver el trabajo que uno hace para ganarse la vida. Una es la manera propuesta por el difunto Henry Ford: el trabajo es un mal necesario, pero la tecnología moderna lo reducirá al mínimo. La vida son aquellos momentos de ocio que se viven en el tiempo “libre”. La otra es hacer que el trabajo sea interesante o gratificante. Que se disfrute tanto del trabajo como del tiempo libre. Definitivamente optamos por la segunda opción.

También hay dos formas de buscar la felicidad: una es perseguir directamente las cosas que nos gustan sin restricciones, es decir, sin tener en cuenta a los demás excepto a uno mismo. La otra es reconocer que ningún hombre está aislado, que nuestras vidas están inextricablemente mezcladas con la de los demás seres humanos y que no puede haber felicidad real en el aislamiento. Lo cual conduce a una actitud en la que se concede a los demás los derechos que uno reclama para sí mismo, en la que se aceptarían ciertas restricciones morales o humanitarias. Nosotros, una vez más, optamos por la segunda opción.

Estos dos principios generales no están en disputa. Me extenderé un poco más sobre esta cuestión: el primero

significa que nuestro trabajo debe ser interesante y gratificante. Solo un trabajo bien hecho, tan bien como lo podamos hacer, y tan bien como pueda ser hecho, cumple con eso. Debemos, por lo tanto, esforzarnos por lograr la calidad en lo que hacemos y no conformarnos con la segunda categoría. Existen diversos tipos de calidad. En nuestro trabajo como ingenieros estructurales tuvimos –y tenemos– que cumplir con los criterios de una estructura razonable, duradera y económica. A eso debemos sumarle la necesidad de que sea estéticamente agradable, ya que sin esa cualidad no podemos satisfacer ni a los demás ni a nosotros. Y luego debemos lidiar con el hecho de que generalmente una estructura forma parte de una unidad mayor, y nos frustramos porque alcanzar la calidad en una parte es inútil si todo el conjunto no se distingue, a menos que la estructura sea lo suficientemente grande como para impactar por sí misma.

Se nos incita a buscar la calidad general, a cumplir con la finalidad de uso y a satisfacer los criterios de forma y economía constructiva. A esto debe añadirse la armonía con el entorno y el plan general. Esto nos conduce a la idea de “Arquitectura Total”, ya sea en colaboración con empresas afines o, mejor aún, por nuestra cuenta. Esto significa ampliar nuestra actividad a campos adyacentes: arquitectura, planificación, ingeniería del terreno, ingeniería ambiental, programación, etc., y la planificación y organización del trabajo en obra.

No es el deseo de expandirnos sino la búsqueda de calidad lo que nos ha llevado a esta posición, porque entendimos que solo mediante una íntima integración de diversas partes o disciplinas alcanzaríamos el resultado deseado.

El término “Arquitectura Total” implica que todas las decisiones relevantes han sido consideradas en conjunto e integradas en su totalidad por un equipo bien organizado y facultado para definir prioridades. Este ideal nunca, o muy raramente, puede alcanzarse en la práctica, pero vale la pena luchar por alcanzarlo porque la integridad artística o la excelencia dependen de ello y porque por nuestro propio bien necesitamos el estímulo que provoca la excelencia.

La actitud humanitaria

El otro principio general, la actitud humanitaria, conlleva la creación de una organización que, a pesar de grande y eficiente, también sea humana y amable. Una organización donde cada miembro no sea tratado como un eslabón en la cadena de mando o como un engranaje de la máquina burocrática sino como un ser humano cuya felicidad interese a todos, y que no solo sea considerado como un medio sino también como un fin.

Por supuesto que mantener colaboradores fieles forma parte de un negocio sólido; al igual que un granjero debe mantener su ganado con buena salud. Pero es, o debería ser, más que eso (ya sabemos lo que ocurre con el ganado). Si queremos que nuestro trabajo sea interesante y gratificante, tenemos que tratar de que también lo sea para nuestra gente y eso es, obviamente, mucho más difícil, por no decir imposible. Se trata de un ideal inalcanzable en su totalidad, pero por el que merece la pena luchar. Porque conduce al deseo de que todos conozcan y se interesen por nuestros objetivos y por lograr que el entorno y las condiciones de trabajo sean lo más agradables posible dentro de los medios disponibles.

Esta actitud también indica que debemos actuar honorablemente en nuestras relaciones con nosotros mismos y con otras personas. Debemos justificar la confianza de nuestros clientes priorizando sus intereses en el trabajo que hacemos para ellos. Internamente, debemos evitar el nepotismo o la discriminación por nacionalidad, religión, raza, color o sexo; la base de las diferencias debería estar solo en la habilidad y el carácter.

El humanitarismo también implica una conciencia social, el deseo de hacer un trabajo socialmente útil y de unir fuerzas para luchar por los mismos valores. Nuestra búsqueda de calidad debe, en sí misma, ser útil. Si, en casos aislados, podemos demostrar cómo nuestro entorno puede ser mejorado, es probable que consigamos un efecto mucho mayor que la mera propaganda.

Además de la búsqueda de calidad en nuestro trabajo y de las relaciones humanas adecuadas, existe un tercer objetivo: la prosperidad de todos nuestros miembros.

La mayoría de la gente diría que este es nuestro objetivo principal, la causa por la que estamos en este negocio. Pero sería un error verlo como nuestro objetivo principal. Debemos más bien verlo como un prerrequisito esencial para el cumplimiento parcial de algunos de nuestros objetivos. Porque es un objetivo que si se acentúa demasiado, se nos va de las manos fácilmente y se torna peligroso para nuestra armonía, unidad y existencia.

Cuesta dinero producir calidad, sobre todo cuando nos expandimos a campos donde no tenemos obligaciones contractuales y corremos el riesgo de no cobrar por nuestros esfuerzos. Incluso podemos entrar en conflicto con otros por trabajar en su campo y molestarles o por criticar los procedimientos tradicionales.

También cuesta dinero consentir a nuestro personal con generosidad y bienestar, o perder lucrativos proyectos por negarse a sobornar a un ministro de un país en desarrollo, o tomarse demasiado en serio nuestras obligaciones si nadie está controlando.

El dinero gastado en estos “objetivos” puede ser sabiamente distribuido a largo plazo y generar cierta satisfacción a los líderes de esta compañía, pero en ese caso no estaría disponible para su distribución inmediata entre los miembros, sean socios o personal. De esta manera el tercer objetivo entra en conflicto con el primero y el segundo. Además, si el dinero se convirtiera en la principal aspiración, si fuéramos más codiciosos de lo razonable, se acentuaría el conflicto natural acerca de cómo se deben distribuir las ganancias entre nuestros miembros, socios y personal o entre los distintos grados del personal.

El problema del dinero es que es una fuerza divisoria, no una fuerza unificadora como lo es la búsqueda de calidad o la visión humanitaria. Si dejamos que nos divida, nuestra organización se hundirá, al menos como una fuerza para el bien.

Suficiente en relación con nuestros objetivos. Como tales, no están en discusión. Lo que sí es cuestionable es cuánta energía debemos invertir para alcanzarlos, cuál de ellos es más importante, y cómo equilibrar los objetivos a largo plazo con aquellos a corto plazo. Veamos primero qué implican estos objetivos.

Obviamente, para hacer un trabajo de calidad debemos contar con gente de calidad. Tenemos que ser expertos en lo que nos disponemos a hacer. Como hay muchas clases de calidad y muchas clases de trabajo, tenemos que tener muchos tipos de personas para que cada una pueda hacer bien su propio trabajo. Estas personas también deben ser capaces de trabajar bien en conjunto. Esto presupone que estén de acuerdo con nuestros objetivos y que no solo sean técnicamente capaces, sino también aceptables desde un punto de vista humano para encajar en nuestra organización. Y que estén eficazmente organizadas, de manera que la responsabilidad de cada una esté claramente definida y aceptada. En resumen, debemos ser eficientes, de forma individual, en todas nuestras divisiones y como organización mundial.

He tratado de resumir lo anterior en una serie de puntos. Como toda clasificación, es arbitraria y esquemática, pero puede ser útil para su comprensión y discusión si se tienen en cuenta sus imperfecciones y su carácter incompleto.

Los objetivos principales de la firma son los siguientes:

Grupo A

1. Trabajo de calidad
2. Arquitectura total
3. Organización humana
4. Acuerdos rectos y honorables
5. Utilidad social
6. Prosperidad razonable del equipo

Si estos objetivos pudieran alcanzarse en un grado considerable, deberían traducirse en:

Grupo B

7. Equipo satisfecho
8. Clientes satisfechos
9. Buena reputación e influencia

Para esto va a necesitar:

Grupo C

10. Un equipo de calidad
11. Una organización eficiente
12. Solvencia
13. Unidad y entusiasmo

Por supuesto, no existe ninguna demarcación precisa entre objetivos (grupo A) medios (grupo C) y resultados (grupo B) que influya en el cumplimiento total o parcial de los objetivos A. Y no es absolutamente seguro que estos resultados se vayan a obtener. Por ejemplo, A3 y A4 (una organización humanitaria y acuerdos rectos y honorables) también pueden ser considerados como un medio, y de hecho todos los puntos son, en cierta medida, tanto objetivos como medios, porque se refuerzan mutuamente. Siempre habrá miembros insatisfechos, no importa cuán buena sea la empresa, y lo mismo puede aplicarse a los clientes, que pueden no apreciar la calidad en absoluto. Pero en general, lo que he dicho es verdad. Debemos tener en cuenta todo el tiempo los seis objetivos indicados en A y concentrarnos en los medios para hacerlos realidad.

Pero antes de hacer esto, intentaré explicar por qué me centro en objetivos, ideales y principios morales y no voy al grano. Simplemente lo hago porque creo que estos objetivos son muy importantes. No veo el sentido de tener una empresa tan grande con oficinas en todo el mundo a menos que exista algo que nos una. Si solo fuésemos simples ingenieros y consultores haciendo negocios como un medio para tener una vida confortable, no veo por qué cada oficina no podría funcionar por su cuenta. La idea de alguien en Londres “controlando” todos los negocios y contratando gente para que traigan ingresos no suena muy inspiradora.

A menos que tengamos una “misión” (aunque no me gusta esa palabra), o algo “superior” por lo que luchar (y tampoco me gusta esa expresión), a menos que sintamos que tenemos una contribución especial que ofrecer, alcanzable gracias a nuestra diversidad y visión total, por mi parte no estoy interesado. Supongo que sentiréis lo mismo, y por lo tanto mis palabras pueden sonar superfluas, pero no es suficiente con que vosotros lo sintáis; todo el mundo en esta compañía debería sentirlo o hacer todo lo posible para sentirlo y para creer que nosotros, los líderes, creemos realmente en ello y trabajamos para alcanzarlo y no lo usamos como un simple lema. Y no creerán en ello a menos que nosotros lo hagamos.

Por otro lado, ¿quién soy yo para decirlo a vosotros y a esta compañía cómo debéis pensar o sentir en el futuro, una vez que me haya ido, o incluso antes? No sería nada bueno por mi parte tratar de imponer reglas y no tengo la menor intención de hacerlo. Ese es mi problema. No me gustan los principios o las ideologías rígidas. Pueden hacer más mal que bien, pueden llevar al genocidio, como hemos visto. Y sin embargo, no podemos vivir una vida plena sin principios. Pero de alguna manera deben ser flexibles para poder adaptarse a las distintas circunstancias. “No dirás falso testimonio contra tu prójimo” o “no matarás” suenan bien, pero no son aplicables si, por ejemplo, estáis siendo torturados por nazis fanáticos o comunistas para revelar el paradero de víctimas inocentes. En ese caso vuestro deber sería inducir al error.

Lo que estos mandamientos deben definir es una actitud. Ser honrado siempre, a menos que dañe otros ideales más importantes, respetar el valor de la vida humana y no destruir la naturaleza innecesariamente. Pero dónde marcar el límite depende de quiénes sois, qué os ha enseñado la vida y lo fuertes que sois. Y por cierto, ¡esto no debe ser tomado como una incitación a unirse a la iglesia católica!

También he encontrado otro lema: “El camino de salida no está en desviarse sino en mantener la línea recta”. Eso es bastante más intransigente, más heroico. Surge de un temperamento diferente. También es útil en el contexto adecuado. Pero la persona que se pega de cabeza contra las paredes puede aprender algo del junco que se comba con el viento.

El problema con la máxima anterior es que dice algo acerca del camino, pero no de la meta. El camino debe adaptarse a las circunstancias; la meta depende mucho de la clase de persona que seáis. Reconozco que esta máxima también dice mucho sobre el tipo de hombre que la enuncia, un hombre de coraje, de acción, quizá no demasiado propenso a la reflexión, ni demasiado sabio. El hombre sabio considerará si el camino recto es posible, si conduce al resultado deseado.

Los siguientes 13 puntos, que he escrito hace un tiempo (los encontré en un viejo archivo) intentan resolver esta pregunta, aunque tal vez sin mucho éxito. Yo los comparto con vosotros ahora:

Principios

1. Algunas personas tienen principios morales
2. La esencia de los principios morales es que deben estar “vivos”
3. Pero sólo los santos y los fanáticos siguen siempre los principios morales
4. Lo cual es una suerte
5. ¿Los principios morales no son buenos?
6. Parece que no podemos prescindir de ellos
7. Pero tampoco podemos vivir de acuerdo a ellos
8. ¿Y entonces?
9. Una solución práctica es lo que yo llamo el sistema estelar de objetos celestes
10. La estrella, o el ideal, indica el camino. Los obstáculos en el camino se sortean y uno consigue retomar el curso tras el desvío
11. Este sistema es el adoptado por la iglesia católica. Los pecados pueden ser perdonados si hay arrepentimiento y esto no afecta a la definición del bien o del mal
12. Que este sistema puede degenerar en una desviación permanente es obvio
13. Se necesita tener un sentido de la proporción

A menos que su objetivo sea adelantarse sin querer llegar a ninguna parte, como un coche de carreras. Pero esto solo demuestra que la meta es lo importante, cualquiera que esta sea.

El sistema estelar de objetos celestes que se equilibran entre sí es una metáfora para suavizar la rigidez de los principios morales. Pero en realidad no resuelve este dilema. En cuanto a la forma es un poco más flexible que los cánones morales, pero sin duda las “estrellas” deben estar fijas, porque si pueden cambiarse a voluntad todo el sistema se tambalea. Y eso de alguna manera es lo que sucede. No se puede hacer nada al respecto. Me habría encantado presentaros una construcción lógica, deduciendo los objetivos de la firma a partir de principios básicos irrefutables. Quizás esto sea una exageración, porque sé muy bien que no puede hacerse. Todo lo que puedo hacer es intentar que los miembros de esta compañía estén de acuerdo con los objetivos que he mencionado. Me gustaría convencerlos de que son objetivos buenos y razonables y no demasiado inalcanzables, que poseen cohesión interna y que se refuerzan entre sí no sólo por ser objetivos, sino también por ser medios para el cumplimiento de cada uno de ellos.

Las “estrellas” como la bondad, la belleza o la justicia han sido poderosas fuerzas en la historia de la humanidad. Sin embargo, a menudo se encuentran oscurecidas por una niebla mental o, a la inversa, son creadas por una niebla mental y cuando la niebla se disipa vemos que han sido ilusiones. Son artificiales. Yo no las descalifico por esa razón, pero son demasiado remotas, demasiado indefinidas para ser utilizadas como guía. Se sustentan o nacen de los deseos de la humanidad y pertenecen al mundo ideal de Platón, que es inamovible. Las ideologías rígidas se alimentan de ellas. Pero no las políticas prácticas.

Nuestros objetivos, por otra parte, no son tan remotos. Nunca lograremos cumplirlos en su totalidad, pero sí en cierta medida, y cuanto más, mejor. Y no vienen dados arbitrariamente desde el cielo o nos son impuestos, sino que son naturales y obvios, y estoy seguro de que serán aceptados por todos vosotros. Tanto es así que lo que debo explicar no es por qué son deseables, sino por qué debo perder el tiempo explicándolos.

Lo hago, como he señalado al principio de esta argumentación, porque nuestros objetivos son lo único que nos mantiene unidos, y porque no es suficiente con aceptarlos; debemos trabajar para alcanzarlos, y los líderes deben estar preparados para sacrificarse por ellos. Puede haber desvíos temporales, tendremos que conformarnos con la segunda mejor opción si la primera no está al alcance, tendremos que mirar por nuestra conveniencia y, desde un estricto punto de vista, todas nuestras actividades pueden ser consideradas como de conveniencia dado que en teoría siempre pueden hacerse aún mejor. Pero lo importante es que siempre retomemos el camino, que nunca perdamos de vista los objetivos. Por este motivo la idea de “sistema estelar” deriva de la comparación con la navegación tradicional. Sin embargo propongo abandonar esta expresión, en parte porque su uso asociado a la industria del cine² nos puede confundir, y fundamentalmente porque se opone a nuestro punto de vista a favor del trabajo en equipo en lugar del estrellato individual. Pero también porque sugiere la idea de astrología, y nada me gustaría menos que ser, con cierta razón, acusado de ello.

Así que me temo que tenemos que recurrir a la “filosofía”. Tras haber incursionado en este tema durante mi juventud, me cuesta ver cómo este término ha sido degradado hasta convertirse en un trillado tema de conversación o en una charla de peluquería; pero soy consciente de que es inútil luchar contra la corriente. La palabra ha llegado para quedarse y reconozco que cuando hablamos de “la filosofía de la firma”, no está tan mal utilizado. Así que, básicamente, lo que os he estado dando es una dosis de ese término.

² “sistema estelar” se traduce en inglés como “star system”

Ahora voy a referirme a lo que tenemos que hacer para vivir de acuerdo con nuestra filosofía. Y lo voy a hacer siguiendo los epígrafes 10 a 13 de mi lista anterior de medios y objetivos:

10. Calidad del equipo
11. Eficiencia
12. Solvencia
13. Unidad y entusiasmo

Pero será necesario, por supuesto, mezclarlos hasta cierto punto.

Calidad del equipo

¿Cómo nos aseguramos de que nuestro equipo cuenta con la calidad adecuada o con la mejor calidad posible?

Todos somos conscientes sin duda de que se trata de una cuestión clave. El éxito de nuestra empresa depende de nuestro equipo. Pero, ¿qué podemos hacer al respecto? Tenemos el equipo que tenemos, y debemos conformarnos con él (y considero que tenemos una mayor proporción de gente realmente buena que cualquier otra empresa de nuestro tipo). Cuando contratamos gente nueva, la elección es limitada. Una vez más, tenemos que contratar lo mejor que podamos conseguir. No podemos pagarles un salario mucho más alto que el promedio, porque eso alteraría nuestra solvencia y hundiría el barco. Naturalmente, nuestro método de selección es importante y aquello que podamos hacer para educar a nuestro personal y darle oportunidades de desarrollo es importante, pero no puedo entrar en detalles aquí. Todo lo que puedo decir es que contratar y “lidiar” con el personal no debe degenerar en una cuestión de rutina burocrática; debe mantenerse a un nivel personal. Cuando nos encontramos con una persona realmente buena, debemos contratarla, incluso si no tenemos una actividad inmediata para darle, y luego debemos encontrar la manera de conservarla entre nosotros.

El último punto es el realmente importante, el que será decisivo a largo plazo. ¿Por qué un hombre o una mujer realmente buenos, que pueden conseguir trabajo en cualquier sitio o trabajar por su cuenta, elegirían quedarse con nosotros? Si existe una respuesta convincente y positiva a esto, entonces estamos en el camino correcto.

Se supone que un buen profesional se acerca a nosotros, en principio, porque le gusta el trabajo que hacemos y comparte nuestra filosofía. Si no fuera así, de todos modos tampoco sería bueno para nosotros. No se trata de que se sienta principalmente atraído por el salario que le podamos ofrecer —aunque eso es, por supuesto, un punto importante— sino por la oportunidad de hacer un trabajo interesante y gratificante, en donde pueda utilizar su capacidad creativa, ampliarla completamente, crecer y tener responsabilidades.

Si pasado un tiempo descubre que se siente frustrado por la burocracia, o por tener a alguien que le inspira poco respeto respirándole en la nuca, si tiene poca influencia en las decisiones que afectan su trabajo y con las que puede estar en desacuerdo, entonces esa persona cogerá sus cosas y se irá. Y por supuesto que debería hacerlo. Nos corresponde a nosotros crear una organización que permita que las personas con talento puedan desarrollarse. No es fácil, porque existe una contradicción fundamental entre organización y libertad. Las personas de carácter fuerte no aceptan fácilmente las órdenes de sus superiores. Pero nuestro trabajo es trabajo en equipo y, a excepción de ciertos equipos muy pequeños, los equipos deben estar organizados para que no reine el caos. Y cuanto mayor sea la unidad, más organización se necesitará. La mayoría de hombres fuertes, si también son sabios, aceptarán este hecho. Debe haber alguien con la autoridad para tomar decisiones, y las responsabilidades de cada miembro deben estar claramente definidas, comprendidas y aceptadas por todos. La autoridad también debe extenderse a todos los niveles, tan abajo como sea posible, y todo el sistema debe ser flexible y estar abierto a revisión.

Sabemos todo esto y contamos con ese tipo de organización. Tenemos macro, micro e infra-estructura. Se ha desarrollado, mejorado, y podrá sin duda mejorarse más. Tratamos de hacerlo todo el tiempo. Esa clase de organización estará, naturalmente, ligada a algún tipo de jerarquía de acuerdo con las funciones y tendrá alguna forma de fijar la remuneración y compartir los beneficios disponibles entre todos por igual; desde los socios principales al último auxiliar de manera razonable. Y todo eso suele ser complicado, porque a medida que el dinero y el estatus entran en juego también lo hacen la codicia, la envidia y las intrigas.

Una dificultad especialmente espinosa es la cuestión de la propiedad, que está ligada con el concepto de “partnership”³. Existe una insatisfacción entre algunos de los que llevan a cabo las funciones de socio (tratar con clientes, tomar decisiones que comprometan a la empresa, etc.) porque legalmente no pueden denominarse “socios” y sin embargo son socios ejecutivos o tienen algún otro título. He comentado este problema en mi artículo “Fines y medios”. Si existiera alguna manera viable de hacer 100 socios, no me importaría, pero no puedo encontrar ninguna.

En Ove Arup Partnership hemos eliminado casi por completo la propiedad; de manera que los socios de mayor nivel sólo actúan como propietarios durante su permanencia en el cargo porque, de acuerdo con las leyes de este país, alguien debe hacerlo. Y deseo que este sistema pueda extenderse a todas nuestras sociedades. No hay duda de que a algunos les molestará que el dinero invertido en la empresa pueda algún día (bajo ciertas condiciones) caer en manos de personas que no han hecho nada para ganarlo, pero ¿qué podemos hacer? El dinero es necesario para la estabilidad de la compañía, hace posible que nos ganemos la vida y que trabajemos por una buena causa, así que ¿por qué preocuparse?

³ Sociedad controlada por sus socios, que son propietarios de un porcentaje de la misma

Podría ser posible diseñar un acuerdo diferente y mejor que el que tenemos ahora, más “democrático”, más justo. Podría ser posible crear ciertos resguardos contra los líderes que se comporten mal y contra la proliferación de jefes complejos y pomposos que olvidan que tan sólo son sirvientes de una buena causa como los demás, sólo que más aún. Esto forma parte de una cuestión legal que depende de las leyes de cada país, pero no tengo ni la capacidad ni el tiempo para lidiar con todo eso aquí.

Lo que quiero subrayar es el hecho evidente de que no importa cuán maravillosa sea la organización que podamos concebir: su éxito depende de la gente que trabaja en ella y para ella. Y si todos nuestros miembros creen sinceramente en los objetivos que he enumerado, si sienten entusiasmo por ellos, la batalla está casi ganada. Para ello se necesita una actitud humanitaria, respeto y consideración por las personas, un trato justo y todo aquello que tienda a mejorar las relaciones humanas.

Cualquiera que tenga una actitud similar y entre en un entorno como este es probable que se sienta como en casa. Y si esa clase de gente se siente como en casa, no sólo atraerá a gente de la misma clase sino que también atraerá a buenos clientes, haciendo que nuestro trabajo sea más interesante y gratificante. De esta manera, haremos un mejor trabajo y nuestra reputación e influencia crecerán así como el entusiasmo de nuestro equipo; y es este entusiasmo el que debe, en primer lugar, iniciar todo el proceso.

¿Y todos vivieron felices para siempre?

Sí, suena como un cuento de hadas, y quizás lo sea. Pero hay algo más en eso. Es una especie de círculo vicioso, excepto que no es vicioso, sino virtuoso. Y creo que ya hemos dado pasos para entrar en este círculo virtuoso. Creo que nuestro fantástico crecimiento tiene que ver con nuestra filosofía. Y creo que nuestra filosofía tiene visión de futuro, que es lo que se necesita hoy para estar en sintonía con el nuevo espíritu de la época. Pero también hay muchos otros espíritus peligrosos alrededor y demasiado crecimiento podría despertarlos. El exceso de crecimiento también puede traer como resultados pocos frutos.

Mi consejo sería:

“Stadig over de klipper”,

o si se prefiere:

“¡Tómalo con calma!”

“¡Hazlo despacio si tienes prisa!”

“Hâtez-vous lentement!”

“Eile mit weile!”

“Hastvaerk er lastvaerk!”

Lo que importa son los frutos. Tengo una constante duda acerca de abrir oficinas en ciertos lugares exóticos. En su lugar podríamos decir: gracias a Dios que no hemos sido invitados a trabajar en Tombuctú, pensad en todos los problemas que estamos evitando. Este caso es diferente al trabajo que hacemos en Arabia Saudí, Teherán y Kuwait. Allí estamos invitados en una posición privilegiada, trabajando con buenos arquitectos, haciendo un trabajo emocionante. No estamos golpeando las puertas desde fuera. Pero como regla general, los trabajos de “cógelo y sal corriendo” no son tan útiles a nuestro propósito. Creo que el departamento internacional está de acuerdo en este principio, al menos en la práctica.

También es diferente con los trabajos de ingeniería civil, siempre y cuando tengamos control –control completo– sobre el diseño, o no compartamos este trabajo o no nos impongan un agente o un consultor de costes que nos impida hacer el trabajo a nuestra manera. La regla general debería ser: si podemos hacer un trabajo del que estemos orgullosos después, muy bien, pero lo haremos a nuestra manera. A la larga, esta actitud da sus beneficios, como ya lo ha hecho en el caso de Arup Associates y, por cierto, el control de este tipo de trabajos debería ser la clave de nuestra experiencia.

Exportar las tareas de Arup Associates es mucho más difícil, porque a pesar de que seamos capaces de construir un puente o una torre de radio en una localidad extranjera, la buena arquitectura supone un conocimiento mucho más profundo del país. La arquitectura a larga distancia generalmente falla. Pero eso no significa que el ideal de “Arquitectura Total” sea irrelevante para nuestras divisiones de ingeniería. De hecho han sido fundadas bajo la idea de integrar estructura con arquitectura y construcción, y en Escocia, por ejemplo, se está tratando de dar a los arquitectos un servicio que unifique estos dominios.

Volviendo a mi tema principal, me doy cuenta que cuando hablaba acerca de la calidad, del trabajo interesante y gratificante, de la “Arquitectura Total” y de atraer gente de ese calibre, se me podría haber acusado de alejarme de la realidad. Vosotros podríais replicar: “Tal y como usted dijo, nuestro trabajo es trabajo en equipo. Y la mayor parte de este trabajo es bastante aburrido. Consiste en diseñar una losa de hormigón armado tras otra, escribir cartas sobre los tornillos que faltan, cambiar algunos detalles por enésima vez, asistir a reuniones de obra centradas en trivialidades, tomar notas, preparar té... ¿Qué es lo interesante de todo eso? Usted está discriminando a favor de una élite, es antidemocrático. ¿Qué hay de las personas que hacen el trabajo aburrido?”

⁴ En 1970 Arup estaba realizando una gran cantidad de proyectos en Oriente Medio

⁵ En 1970 las oficinas escocesas de Arup acababan de empezar a ofrecer servicios de ingeniería multidisciplinar en edificios.

Igualdad de oportunidades

Ciertamente el argumento es bueno. Por supuesto que estoy discriminando a favor de la calidad y haría cualquier cosa para que nuestra gente brille utilizando sus talentos. No se puede equiparar la excelencia con la mediocridad, no se puede pretender que sean lo mismo. Estaríamos perdidos si hiciéramos eso. Tenemos que producir obras de calidad y necesitamos a aquellos que puedan producirlas.

Un trabajo perfecto es más importante que diez proyectos ordinarios para la moral de la compañía y para nuestra reputación a la hora de generar entusiasmo, porque el entusiasmo es como el fuego que mantiene la máquina de vapor en marcha. De la misma manera, un hombre excepcional vale tanto como diez hombres que sean la mitad de buenos. Este es un hecho de la vida que no podemos cambiar. No sirve de nada fingir que todos somos iguales: no lo somos. Debe haber igualdad ante la ley, y en la medida de lo posible, igualdad de oportunidades. Pero el hecho de ser bueno en algo es algo por lo que se debería estar agradecido, no es algo para presumir. Esto no significa ser mejor humano. Y probablemente se posean muchos defectos en otros ámbitos de la vida.

Ningún hombre debería ser despreciado o sentirse avergonzado por el trabajo que hace, siempre y cuando lo haga lo mejor que pueda. Debemos aspirar a poner a cada persona a hacer el trabajo que puede hacer. Y, afortunadamente, casi siempre hay algo que uno puede hacer bien. Habrá algunos desajustes, lamentablemente tendremos gente frustrada; a fin de cuentas los que no están frustrados de una manera u otra son minoría. Pero por fortuna hay muchos tipos de persona y muchos tipos de trabajo, y muy pocos querrían hacer el trabajo que otros consideran interesante si no son buenos haciéndolo.

Si podemos alcanzar un estado en la firma en el que cada hombre o mujer sean respetados por el trabajo que hacen, y si ambos están haciendo su mejor esfuerzo porque el entorno es el adecuado, porque están orgullosos de lo que somos y hacemos y comparten ese entusiasmo general, entonces habremos llegado a la meta. Y cada trabajo es importante. Las secretarías, por ejemplo. Ellas tienen una influencia tremendamente civilizadora en nuestro equipo. Podrían, por ejemplo, enseñar al equipo a escribir bien en inglés, un trabajo más que importante y necesario. Pero las secretarías que pueden hacer eso escasean. Tenemos que tratar de encontrarlas. Su capacidad es mucho más importante que su atractivo físico, y nadie puede acusarme de ser indiferente a eso.

Nuestros mensajeros y nuestro personal de limpieza: qué importante es que sean fiables y simpáticos, humanos, con sentido del humor. Un comentario gracioso puede

iluminarnos el día. Toda nuestra gente es parte de nosotros, parte de nuestra “imagen”, ellos crean la atmósfera en la que vivimos.

Pero eso no cambia el hecho de que los servicios de un mensajero son menos valiosos para la empresa que los de un diseñador con mucho talento o un ingeniero mecánico imaginativo, un hecho que incluso el mensajero aceptará.

Pero también existe gente a la que no podemos emplear de manera útil. De hecho, son muchos. Aquellos a los que no deberíamos contratar, o sólo de manera temporal. Muchas veces se encuentran en el interior de la compañía. Se trata de gente que pudo haber sido buena alguna vez, pero que ahora está en declive. Yo mismo soy un ejemplo de ello. Pero se trata de gente cuyo servicio leal o su posición jerárquica dificultan su destitución. Lidar con ellos requiere de mucho tacto y puede ser embarazoso. Sin embargo, no se les debería permitir aspirar a trabajos para los que no son buenos. Y ellos no deberían impedir trabajar a los que sí valen. Se trata de un problema que todas las compañías tienen, es uno de esos casos en los que humanidad y eficiencia entran en conflicto. Resolverlo con tacto puede ser caro, pero no resolverlo sería fatal.

Hasta ahora no he dicho mucho acerca de la solvencia. Stuart Irons⁶ puede decirnos algo al respecto. Yo lo comparo con la estabilidad de las estructuras en ingeniería: sin ella todo se derrumba, pero si se tiene mucho más dinero del que se necesita, la utilidad del exceso de caja disminuye hasta volverse molesto y peligroso. Ese peligro no tiene por qué preocuparnos ahora. En este momento la necesidad de solvencia nos restringe, y es la causa más frecuente de tener que aceptar ciertos compromisos. Quizás tengamos que hacerlo así, pero no lo hagamos sin una buena razón y recuperemos lo antes posible nuestro camino.

En cuanto a la unidad y el entusiasmo, el último de los cuatro puntos, este ha sido de alguna manera el tema central de mi charla. Se trata de dar una identidad a la firma. ¿Qué queremos decir, cuando hablamos de la compañía, acerca de “nosotros” o “para nosotros”? ¿Nos referimos a todas las personas en las docenas de oficinas en distintos lugares? ¿“Nosotros” somos todos o solo algunos? ¿Y cuáles?

Creo que es inevitable que “nosotros” tenga diferentes significados en contextos diferentes. A veces lo dicho solo concierne a los niveles superiores de responsabilidad, a veces incluye a todos. Tenemos que aspirar a que “nosotros” incluya cuanto antes a la mayor cantidad de gente posible. Tenemos que aumentar el número de personas que tengan una aportación que hacer, aunque sea pequeña, personas que estén sinceramente de acuerdo con nuestros objetivos y quieran unirse a nosotros. A esa clase de gente debemos verla como

⁶ Ex Director Financiero de Arup

miembros de nuestra comunidad; al resto, a aquellos que van y vienen, los podemos llamar personal. Por supuesto que no existe una línea divisoria clara, no se trata de firmar un formulario u otorgar un título; se trata de cómo se siente cada uno y de qué sentimos por ellos. Es una relación en las dos direcciones.

Pero lo que debe unir a nuestro equipo es la lealtad a nuestros objetivos. Y solo cuando los líderes de esta compañía sean leales a éstos podrán esperar y demandar lealtad a los miembros. Este discurso se está haciendo demasiado largo y todavía no he hablado de lo que vosotros quizás esperabais que fuera el tema principal de mi charla, la relación entre Ove Arup Partnership y nuestras empresas internacionales. Pero con lo expuesto hasta ahora creo haberlo dejado claro.

El hecho de que tengamos estas oficinas remotas es, por supuesto, una enorme fuente de fortaleza para nosotros y para vosotros. Ayuda a afianzar nuestra reputación y nuestra capacidad de hacer el bien, además de abrir oportunidades para nuestros miembros. Sin embargo, esto es posible porque los líderes en esos lugares son nuestra propia gente, están unidos a nosotros por objetivos y amistades comunes. Pero a medida que los viejos líderes se retiren y el crecimiento continúe a escala local, los lazos que nos unen podrían debilitarse. Debemos evitarlo creando más lazos, generando nuevas amistades, y siendo siempre fieles a nuestros principios. Mejorar la comunicación es el mandamiento universal de hoy en día. Por desgracia la ausencia no hace crecer el cariño. Siempre necesitaremos contar con un fuerte órgano de coordinación –formado hasta ahora por socios de nivel superior– con el poder para interferir si nuestros principios son cuestionados seriamente. Si eso sucediera, lo mejor sería cortar la rama infectada para evitar que el veneno se extienda.

Nuestro nombre no debe ser utilizado en prácticas que entren en conflicto con nuestra filosofía. Pero hasta el momento no corremos ese peligro y podemos disfrutar de lo que hemos logrado. ¿Quizás esa debería haber sido la esencia de mi charla? Pero vosotros lo estáis viendo por vosotros mismos. También podría haberme centrado en lo mucho que nos falta por recorrer; quizás eso habría estado más en sintonía con mis hábitos de astrólogo. Pero mi tiempo se ha acabado; mi discurso debería haberse condensado a un tercio, para lo que ya es demasiado tarde. Espero no merecer la advertencia que el Duque de Albany dedicó a Goneril en *El Rey Lear*:

*“Ignoro hasta dónde alcanzan vuestras miras.
Agitándonos para alcanzar lo mejor, maleamos
a menudo lo bueno”.*

Los valores fundamentales de Arup conservan la visión establecida por Sir Ove Arup (1895-1988):

Nos aseguraremos de que el nombre de Arup siempre se asocie con la calidad
Seremos justos y honestos en el trato con nuestro equipo y los demás
Promoveremos el bienestar de todo el equipo de Arup

Nuestras prioridades son:

Nuestros clientes y nuestra industria
Nuestra creatividad
Nuestra gente
El desarrollo sostenible

Damos forma a un mundo mejor:

Para mejorar el bienestar y la calidad de vida
Para ofrecer un valor real
Para tener la libertad de ser creativos y aprender

