

Neandertales y cromañones: una **fábula** real

por Horacio Andrade



La extinción de una especie

Hace mucho tiempo, tanto como 40,000 años, habitaban en Europa y el cercano Oriente los integrantes de una especie a la que los expertos todavía no saben si clasificar como hermana o prima lejana de la nuestra. Hoy se les conoce como los Neandertales, y habían dominado esa región de la tierra durante más de 200,000 años. Un día entraron a escena los Cromañones, o humanos modernos, provenientes de África; 10,000 años después, los neandertales habían desaparecido por completo, tras replegarse paulatinamente hacia lo que actualmente es España. Es probable que el peñón de Gibraltar haya albergado a los últimos miembros de la especie.

¿Qué sucedió? Las hipótesis son muchas, aunque una de las más aceptadas es la que atribuye la extinción de los neandertales a su incapacidad para competir con los humanos, más adaptables al medio.

Los neandertales eran de complexión robusta, con una enorme fuerza física, extremidades cortas y un cerebro más grande que el nuestro (lo que no implica que fueran más inteligentes). Todas estas características les permitieron sobrevivir en un clima gélido, que era el característico de las regiones que habitaban. Tendían a permanecer largas temporadas en una sola área, hasta que agotaban sus recursos, y vivían al día, al parecer sin ningún sentido del futuro. Seguramente, su poca movilidad hizo que, cuando tuvieron que alejarse de su territorio original huyendo de los invasores, se hayan encontrado con entornos desconocidos y amenazadores que terminaron por destruirlos.

Los cromañones, en cambio, tenían una anatomía más flexible, una cultura más refinada, una tecnología que les permitía entre otras cosas cazar a distancia (los neandertales sostenían con sus presas una lucha cuerpo a cuerpo, lo que les causaba innumerables bajas), prendas de vestir más eficaces para combatir el frío y, sobre todo, una mayor inteligencia, con la que planeaban a futuro y cambiaban de territorio de una estación a otra, en busca de su sustento. En pocas palabras, esta especie, nuestra especie, no tenía que esforzarse tanto como los neandertales para sobrevivir; la prueba es que llegó a convertirse en la dominante.

Empresas neandertales y cromañonas

La fascinante historia que acabo de contar tiene, como las buenas fábulas, una clara moraleja: los que sobreviven no necesariamente son los más fuertes, sino los más aptos, es decir, los que mejor responden a las condiciones de un entorno cambiante.

Esto me lleva a pensar que, contrariamente a lo que se cree, los neandertales no se extinguieron del todo. Cuando veo el modo de comportarse de muchas empresas y su incapacidad para actuar con rapidez y efectividad ante los retos que les impone el mundo en constante transformación en el que vivimos, me las imagino tal y como actualmente, con la información que se tiene y con la ayuda de la moderna tecnología, se ha reconstruido el físico de esa especie extinta: rechonchas, pesadas, fuertes, de rasgos toscos y mirada poco inteligente; y cuando recuerdo la fábula -real- de los neandertales y los cromañones, me es fácil explicarme el por

*“El porvenir pertenece
a los innovadores”
André Gide*



El entorno puede variar en sus características pero siempre estará ahí, presentándonos amenazas y oportunidades a las que hay que responder bien y a tiempo.

qué tantas y tantas empresas han desaparecido del mapa, aún después de haber dominado su mercado durante mucho tiempo. Como prueba podemos citar los innumerables estudios que han mostrado la alta mortandad de las empresas que alguna vez aparecieron en las listas de las mejores, tanto en *Fortune* como en *Forbes*. Definitivamente, es cierto que el que no conoce o no hace caso de la historia, está condenado a repetirla.

Resulta entonces, muy tentador proponer una tipología de las empresas, que las clasifique en neandertales y cromañonas. Vamos a ver que la analogía es perfectamente válida.

Las empresas neandertales fueron las dominantes –de hecho las únicas– durante casi 200 años, el período comprendido entre la Revolución Industrial (finales del siglo XVIII) y la segunda mitad del siglo XX, en que los vientos del cambio empezaron a soplar más fuerte.

De pronto, por ahí en la década de los sesenta, surgió un nuevo tipo de empresas, las cromañonas, más flexibles y adaptables a ese entorno turbulento, más inteligentes (es decir, con una capacidad de aprendizaje más desarrollada) y más ágiles, que en el transcurso de unos cuantos años amenazaron de muerte a las neandertales, poco dispuestas a explorar nuevos territorios y asumir los riesgos derivados de ello.

Aunque todavía no se han extinguido las empresas neandertales, todo parece indicar que no pasará mucho tiempo antes de que esto suceda; lo único que puede salvarlas es su transformación,

lo que resulta paradójico porque, para seguir existiendo, tienen que dejar de ser lo que son y volverse cromañonas. ¿Cuáles son las principales diferencias entre unas y otras? En la Tabla 1 está la información que nos ayudará a entender la magnitud del cambio que las neandertales tienen que realizar si quieren sobrevivir.

Las diez diferencias en ellas plasmadas, quizás no sean las únicas existentes entre neandertales y cromañones, pero son más que suficientes para explicarnos el éxito de los segundos y el fracaso de los primeros, así como para obtener algunas conclusiones que nos ayuden, como líderes de empresas, a sacarlas adelante en estos tiempos difíciles.

Cómo lograr la transformación

La experiencia de los cromañones, la que los convirtió en los ganadores en la lucha por la supervivencia, se puede resumir en los siguientes principios:

1. Tanto el futuro como el territorio son espacios abiertos para el que quiera aprovecharlos. Los cromañones planeaban las migraciones que tenían que efectuar antes de que los cambios climáticos se convirtieran en una seria amenaza para la especie.

2. Sobrevivir es una cuestión de inteligencia, más que de fuerza. El reto era desarrollar la tecnología que permitiera, de la manera más adecuada y eficiente, con el mínimo desgaste posible, combatir las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno. El cerebro de los cromañones era más compacto que el de los neandertales, pero ciertamente estaba mejor aprovechado.

3. Las oportunidades se buscan, no se encuentran. Las cosas están ahí, pero hay que ir a por ellas. No hay que confiar en los golpes de suerte, porque esos, si llegan, son muy esporádicos.

4. Hay que mantenerse siempre en óptimas condiciones de funcionamiento. El hecho de ser mucho menos corpulentos que los neandertales hacía a los cromañones más flexibles y ligeros, lo que resultaba fundamental para moverse con rapidez.

5. El aprendizaje implica asumir riesgos. Cambiar de territorio conlleva siempre la posibilidad de encontrar situaciones desconocidas a las que no sabemos con certeza cómo hacer frente; sin embargo, los beneficios esperados (comenzando por el hecho mismo de sobrevivir) superan a los costos. Además, vencer los obstáculos nos prepara para hacer las cosas mejor la próxima vez.

6. Los riesgos pueden reducirse empleando las herramientas adecuadas. Los cromañones

podían cambiar de territorios porque desarrollaron una tecnología que les facilitó incursionar en ellos mejor equipados.

7. No existe la “tierra prometida.” Los cromañones sabían que los recursos no son eternos, que las condiciones son cambiantes, que lo que hoy satisface nuestras necesidades mañana puede ya no estar ahí.

8. No hay que tenerle miedo a los grandotes; más bien, hay que conocer sus debilidades. Finalmente, como sucedería de nuevo miles de años después (con David y Goliat), los pequeños pero mejor equipados cromañones desplazaron de la escena a los fuertes, pero pesados y lentos, neandertales.

9. Hay que tomar la iniciativa en vez de esperar a que las cosas pasen. Mientras que los neandertales simplemente se adaptaban, los cromañones eran proactivos.

10. Todo lo anterior es una cuestión de actitud. La clave está en cómo se percibe al entorno

y en qué se considera que hay que hacer para sobrevivir en él. Los neandertales eran más bien fatalistas, mientras que los cromañones querían tener, en lo posible, el control de su propio destino.

Quizás a algunos les parezca que aplicar estos diez principios es muy difícil y que las condiciones a las que se enfrentaron los cromañones hace 40,000 años eran completamente diferentes a las de ahora. Sin embargo, no olvidemos, por un lado, que el entorno puede variar en sus características pero siempre estará ahí, presentándonos amenazas y oportunidades a las que hay que responder bien y a tiempo; por otro, que quienes así actuaron y terminaron adueñándose del mundo fueron nuestros propios antepasados, los primeros seres a quienes, además de cromañones, se les llamó *homo sapiens*. ☺

Empresa neandertal

Empresa cromañona

Estructura pesada	Estructura ligera
Reactiva (orientada al presente)	Proactiva (orientada al futuro)
Rígida	Flexible
Incapaz de aprender	Gran capacidad de aprendizaje
Incapaz de adaptarse a condiciones cambiantes	Gran capacidad de adaptación
Incapaz de moverse cuando es necesario	Gran movilidad
Respuesta lenta	Respuesta rápida
Tecnología primitiva	Tecnología adecuada a la situación
Aversión al riesgo	Disposición a asumir riesgos
Ve al entorno como una amenaza	Ve al entorno como una oportunidad