

# En Memoria de Ramón Adell

Ramón Adell fue un consultor mejicano, ya fallecido, que participó como docente en dos ediciones del Máster (II y III).

Como profesional de la Consultoría trabajó en el grupo DANDO en Méjico y realizó frecuentes intervenciones en España, tanto en Renault como en otras organizaciones.

En el Máster desempeñó con notable éxito el módulo que denominaba *Contextualización cultural* centrado en el análisis de creaciones culturales y que, con el paso del tiempo, ha quedado en la memoria de muchos de los antiguos alumnos/as.



También impartió otros módulos, como la metodología de prospectiva, pero su nombre siempre quedará asociado a sus análisis de textos como “El sepulcro de Don Quijote” o los sonetos de Quevedo. Se trata de este tipo de formaciones que, al margen de lo que cada alumno/a valore en el momento de recibirla, tienden a quedarse en la memoria.

Como muchos de los buenos consultores que conocemos, Ramón Adell no realizó obra escrita y de él en Internet no quedan casi indicios. Guardamos con cariño alguno de sus materiales y consideramos que no existe mejor homenaje que continuar desarrollando su metodología en la formación de consultores/as.

## A Continuación detallamos Algunas de **las frases de Ramón Adell en el Master**

*“el problema de la cultura empresarial es que está en manos de incultos”*

*“El análisis de los productos culturales de un pueblo nos ayuda a conectar con la tensión entre lo que quieren ser y lo que son”*

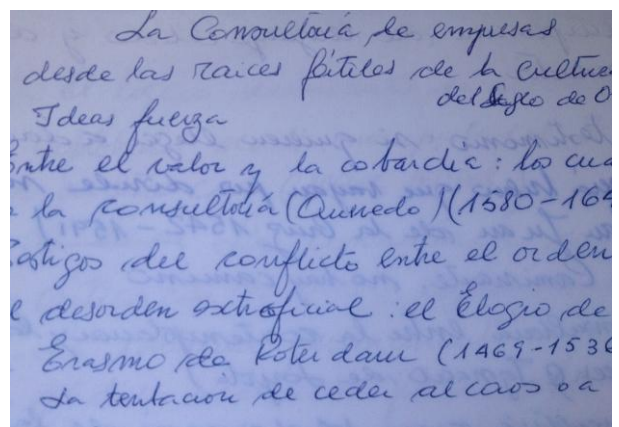
*“Don Juan no era un amante, era un estadístico. La seducción y la pasión no se logra con el lenguaje de la estadística”*

*“La acepción más etimológica del concepto de cultura es la idea de terreno fértil”*

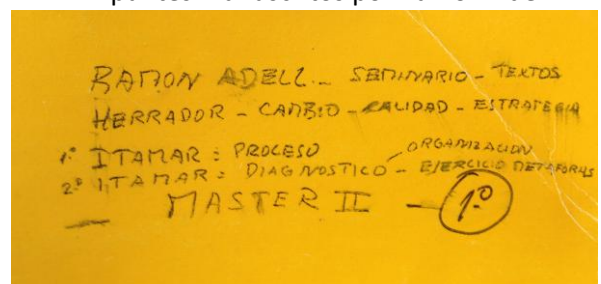
*“Cada acto de creación es ante todo un acto de destrucción” Picasso*

*“La cultura es lo que uno sabe cuando ya ha olvidado todo”*

*“La consultoría es el arte de lo posible y lo deseable”*

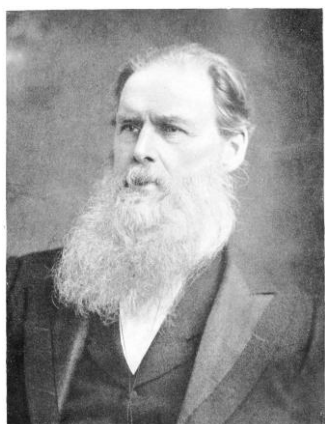


Apuntes manuscritos por Ramón Adell



Apuntes de Tina sobre Ramón Adell <sup>1</sup>

# Qué es cultura



## **CULTURA EN SU ACEPCIÓN ANTROPOLÓGICA**

*Taylor hablaba de la cultura como “Aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias. El arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad”*

*En esto pensaba Itamar cuando decía que “las organizaciones no tienen cultura, **son** cultura”*

*Esta acepción, por su globalidad es relativamente diferente a lo que se va a tratar en la sesión de hoy.*



## **CULTURA EN SU ACEPCIÓN COGNITIVA**

*En muchos textos científicos y en las conversaciones del saber cotidiano se convierte a la cultura en un sinónimo de conocimiento.*

*Más culto será aquel que tenga más conocimientos, sobre todo si se trata de conocimientos socialmente prestigiados.*

*Cuando Ramón Adell se refiere a que la cultura de empresa está en manos de incultos hace referencia a esta acepción.*



## **CULTURA COMO ACTIVIDAD DE CREACIÓN CULTURAL**

*En nuestra sociedad existe un consenso sobre que determinadas actividades, como el teatro, la música, la literatura, el cine, la danza, constituyen una esfera que hemos denominado cultura y que integra actividades de creación y de expresión.*

*Aunque los límites son difusos, parece que administrativamente es una fórmula que funciona.*

*En todo el módulo de Ramón Adell, cuando se habla de interpretación cultural se habla de interpretar este tipo de productos.*

# La creación cultural como recurso

La lógica de la sesión es reflexionar sobre qué aporta el conocimiento e interpretación del acervo cultural a un consultor/a. Aunque la respuesta puede ser extensa, proponemos las siguientes posibilidades:

## 1 La creación cultural como fuente de argumentos para el cambio.

Ramón Adell en su intervención comparaba el potencial de seducción que tiene el discurso racional y el emocional. Comparaba, en concreto, la poesía de San Juan de la Cruz con el comportamiento de Don Juan, tal y como queda reflejado en el libreto de la ópera Don Giovanni de Mozart. Frente a la emocionalidad del primero, el catálogo de conquistas del segundo se quedaba convertido en una caricatura risible de lo que es el amor.

*“En Italia, seiscientas cuarenta;  
En Alemania, doscientas treinta y una;  
Cien en Francia; en Turquía, noventa y una;  
Pero en España son ya mil tres.”*

De la misma manera, para promover el cambio en las organizaciones, en las comunidades o contextos sociales, las apabullantes demostraciones de datos, las series estadísticas, no siempre son la motivación para mantener el esfuerzo, para cambiar o para comenzar de nuevo. El ser humano tiene una enorme capacidad para negar las evidencias. Un consultor/a no puede basar su trabajo en amontonar demostraciones sobre lo necesario que es cambiar, debe seducir y emocionar con la idea de cambio.

Siempre se ha sabido que el arte y la literatura generan esta necesidad de cambio mejor que otras ramas del saber. Seguramente Dickens hizo más para conseguir el cambio social, con sus obras sobre la pobreza inglesa y sus penurias, que muchos de los pensadores y estadísticos sociales, cuya importante aportación no llegó a activar en la sociedad el deseo de cambiar o la toma de conciencia de que hay cosas que deben ser intolerables.

## 2 Las creaciones culturales como campo de aprendizaje.

Durante siglos ha habido pensadores, científicos y sabios que se formaron exclusivamente interpretando libros religiosos o clásicos. No es un modelo sostenible en nuestra sociedad hiperespecializada, pero sigue teniendo más vigencia de lo que creemos, puesto que interpretar es la base de casi todo nuestro conocimiento. En muchos casos, no aprende más quien más experiencias tiene, sino quien más y mejor las interpreta.

Interpretar textos, cuadros, música, no es un esfuerzo esencialmente diferente de interpretar una intervención de un directivo/a en una reunión de trabajo. En ambos casos se trabaja la tensión entre lo evidente y lo latente, se analizan los múltiples sentidos e intenciones, su relación con el resto de la trama y, en última instancia, ambas cosas generan emociones.

La labor de un consultor/a es ser un maestro en hacer interpretaciones y en ayudar a que los miembros de una organización hagan las suyas. No es muy diferente a la labor de un buen profesor/a de literatura.

### **3 La crítica y la consultoría**

Si existe un campo del pensamiento que ha protagonizado el pensamiento filosófico de fin de siglo, este campo ha sido el de la crítica de arte y de literatura. Pensadores como Foucault, Baudrillard, Vattimo o Umberto Eco, parten de una sólida formación en crítica literaria y luego dan el salto a otros campos del pensamiento.

Esto se debe a que la crítica afronta como campo central de su trabajo una de las dificultades básicas de nuestra época, la dificultad para ejercer una valoración de algo sin tener claro con qué criterios formular esta valoración. En una sociedad donde el juicio sobre lo que es bueno o malo, valioso o desechable, se ha convertido en obscuro o, directamente, en imposible, ¿qué función tiene un crítico?-

De la misma manera, un consultor/a asume la necesidad de reflexionar desde qué posición valora una organización como eficaz o ineficaz, desde qué criterio debe apoyar un proceso de cambio o, por el contrario, cuestionarlo. Reflexiones muy semejantes se hacen los psicólogos en su práctica clínica. Todos ellos son exponentes de la mejor tradición del pensamiento crítico, y sufren toda su complejidad.

### **4 La cultura como abastecedor de recursos para el discurso**

Los consultores/as estamos obligados a hablar. Solo los realmente bien instalados en su rol pueden permitirse el lujo de hacer sin hacer, de atreverse a no hablar. Seguramente todos deberíamos aprender de ellos, pero no es fácil. Como alternativa, con frecuencia lo que tenemos que hacer en primera instancia es hablar bien.

La referencia a argumentos, versos, ejemplos, personajes, chistes, aforismos, proverbios, metáforas, cuando se utilizan con mesura e inteligencia, se convierten en la sal del discurso. La referencia a la sal es oportuna porque, como ocurre con este ingrediente, saber elegir la cantidad es la clave. Cuando las citas se utilizan en exceso pueden llegar a hacer indigerible un discurso, puesto que la pedantería anula al contenido, pero si se sabe elegir bien las referencias y se tiene una cierta habilidad para su aparición, estos recursos se convierten en un salvavidas para el consultor/a.

Qué duda cabe que estos recursos se encuentran en muchos sitios, en la biografía de cada uno, en las conversaciones, en la televisión; pero la referencia a obras maestras de la cultura nos garantiza jugar sobre seguro. El juicio del tiempo suele ser bueno a la hora de elegir.

## Galería de recursos

Sin ánimo ni posibilidad de ser exhaustivos, estos son algunos de los materiales que propuso Ramón Adell para nuestro análisis y que consideramos especialmente adecuados para utilizar como aprendizaje de la labor de consultoría y gestión de DO.

**Francisco de Quevedo**, *Sueños y Discursos. El mundo por de Dentro.*

**Francisco de Quevedo**, *Epístola satírica y censoria contra las costumbres presentes de los castellanos, escrita a don Gaspar de Guzmán, Conde de Olivares, en su valimiento*

**Francisco de Quevedo**, *Receta para escribir soledades en un día*

**Francisco de Quevedo**, *Poderoso caballero es don dinero*

**Miguel de Unamuno**. *Vida de Don Quijote y Sancho. El sepulcro de Don Quijote*

**Miguel de Unamuno**. *Vida de Don Quijote y Sancho. Discurso a los Cabreros de Don Quijote*

**Erasmus de Rotterdam**, *Elogio de la Locura*

**Anónimo**, *Lazarillo de Tormes*

## El método

Los siguientes pasos siguen la pauta para realizar una sesión semejante a las impartidas por Ramón Adell

1 Elige (o asume en el caso de que te sea dado) el tema sobre el que debes trabajar en la sesión. Por ejemplo, el cambio, el liderazgo, el fracaso, la colaboración, la estrategia...

2 Elige creaciones culturales que tengan algún tipo de relación con esta temática pero sabiendo que deben cumplir una serie de requisitos:

- No es necesario que tengan una relación demasiado evidente con el tema, puede ser mejor un vínculo indirecto, transversal... No es malo que las personas que interpretan tengan dificultades en encontrar el vínculo.
- Elige creaciones que conozcas y hayas reflexionado sobre ella. Si son nuevas, realiza esta acción antes de la sesión. Los que deben enfrentarse *ex novo* con las creaciones son los alumnos/as, tú debes haber hecho esto antes que ellos/as.
- El tiempo es importante. Intenta localizar creaciones que, por su extensión, se adapten bien a las posibilidades de la sesión. También se pueden trabajar formatos extensos pero suelen llevar asociado trabajo en casa (por ejemplo, los biblioforum).

3 Sin explicar la intención, propón que las personas oigan, vean, toquen o lean la creación que deseamos someter a análisis.

4 ANÁLISIS. Para facilitar el análisis, plantea preguntas suficientemente globales que tengan un componente de descripción:

Qué hay detrás de...  
Qué nos quiere decir...  
Qué ves...  
Qué crees que significa...  
A qué te recuerda...  
En qué...

5 CAPITALIZACIÓN O TRANSFERENCIA DEL ANÁLISIS. Plantea preguntas suficientemente globales que tengan un componente de capitalización del análisis anterior al adaptarlo a una realidad:

*¿Qué podemos aplicar de esto a nuestro trabajo cotidiano?*  
*¿Qué aprendizajes podríamos aplicar?*  
*¿Qué creo ahora que no creía antes de leer este texto?*

## Consejos.

**Emocionalidad.** Intentad dar un tono vivencial y emocional a los análisis. Comentar arte como quien analiza un electrodoméstico no tiene interés. Es necesario que las frases se expresen con referencias a emociones no a razones.

**Profundidad.** En las páginas salmón de la prensa de negocios han proliferado artículos del tipo: "Película Titanic y la gestión de empresas", "Qué aprender del F.C. Barcelona para el liderazgo". Estos divertimentos se parecen bastante a lo que proponemos, pero un artículo de pocos párrafos convertido en un decálogo de consejos no se parece a lo que propone el D.O. Nuestro consejo básico es que los análisis deben ser profundos, no debemos pasar directamente a los aprendizajes.

## TAREA PARA HOY

El análisis de la sesión de hoy se centra en la calle como unidad de observación, no en cada uno de los componentes, sino en la calle como un todo. Una vía pública constituye un relato en el que los elementos modernos y antiguos, artísticos y funcionales se integran de manera compleja. Las calles tienen ritmo y biografía. Cambian y permanecen.

La calle que analizamos en la sesión es Cadenas de San Gregorio, sobre la cual tenéis información en el dossier adjunto. Es una calle que ofrece más de lo que puede parecer a simple vista.

Viendo esta calle vamos a reflexionar sobre los siguientes temas:

1. Lo viejo, lo nuevo y el cambio.
2. Las dimensiones tangibles e intangibles

Y las transferencias que queremos realizar se van a centrar en la siguiente cuestión:

3. Qué hemos aprendido de la calle Cadenas de San Gregorio para construir la identidad de DHO
4. Qué hemos aprendido sobre nuestro rol profesional.