

## CONFERENCIA

### NUEVOS PRINCIPIOS PARA UN MUNDO EMPRESARIAL EN CAMBIO\*

**Fernando Flores\*\***

Las profundas y veloces transformaciones que está experimentando hoy el mundo de los negocios con la globalización de los mercados, sostiene Fernando Flores, están ligadas a cambios culturales más vastos. En el lenguaje empleado por el autor (tomado de la filosofía de Heidegger), se trata de un nuevo "claro", concepto que alude al conjunto de orientaciones básicas con que el hombre encara los cambios y la vida en general. Este claro comprende, a lo menos, una serie de predisposiciones nuevas que dirigen la comunicación y la acción hacia la creación de posibilidades distintas para el futuro y que entrañan, a su vez, el

\*Traducción del trabajo inédito: "Offering New Principles for a Shifting Bussines World" (1991). Su publicación en esta edición cuenta con la debida autorización.

\*\*Ph. D. Universidad de California, Berkeley, con especialización en Filosofía Analítica del Lenguaje y Filosofía de la Ciencia. Fue subgerente de CORFO, subsecretario de Economía y Ministro de Economía y Ministro de Hacienda en el gobierno de Salvador Allende. A partir de 1973 se abocó de lleno al estudio de la comunicación, la acción y el lenguaje. En 1976 fue nombrado profesor en la Universidad de Stanford y posteriormente realizó estudios de doctorado en Berkeley, siendo allí alumno de Hubert Dreyfus. Su investigación acerca del lenguaje lo llevó a formular una nueva teoría de la organización de la empresa. Autor del conocido programa computacional "El coordinador" y de una gran cantidad de publicaciones, entre las cuales pueden mencionarse sus libros *Management and Communication in the Office of the Future* (1982) [traducido al castellano por Editorial Hachette, 1989] y *Hacia una comprensión de la informática y la cognición*, con Terry Winogrand (Ed. Hispano Europea, 1989).

aprendizaje de nuevas maneras de coordinación. Entre las habilidades que ocupan aquí un lugar central está el desarrollo de un tipo de "audición" diferente, orientado a anticipar las "preocupaciones" de los clientes o consumidores (no así a conocer preferencias o posibles necesidades) y, desde allí, a inventar el futuro en forma conjunta.

En esta línea de razonamiento, los desafíos que implica el nuevo claro para la competitividad de las empresas no pueden afrontarse con meras modificaciones en las técnicas y metodologías sino que se requiere de una concepción y conducción de los negocios enteramente distintas. Estas se traducen en nuevas competencias en todos los niveles, una fuerza de trabajo eminentemente flexible y estructuras de organización capaces de virar con rapidez.

### **Nos enfrentamos a un mundo de cambios constantes**

**E**l cambio constante y el progreso han sido desde hace tiempo el sello distintivo de la era moderna. Los avances en la ciencia y la tecnología nos han reportado enormes beneficios. Hasta hace poco nos parecía que estábamos descubriendo gradualmente los secretos de la naturaleza y que ejercíamos un control cada vez mayor sobre nuestro entorno. Teníamos la impresión de que nos estábamos haciendo cargo de nuestro destino como seres humanos.

En una época más reciente comenzamos a sentir una aceleración en el ritmo del cambio. Un aspecto de esta transformación es la aparentemente descontrolada explosión tecnológica. El cambio y el progreso ya no van de la mano tan armónicamente. Lo que solíamos considerar un progreso inequívoco tiene un lado más oscuro: la aplicación de la física para crear armas de destrucción masiva, las consecuencias ambientales de diversas tecnologías, el evidente colapso de algunas de nuestras instituciones sociales.

Mucha gente se siente desconcertada ante este cambio veloz. Nuestra cultura está aprisionada entre su creencia en el progreso y sus pilares tradicionales: la familia, el trabajo, las empresas y los valores culturales. No pretendemos tomar partido respecto de si estos cambios sociales son en sí buenos o malos. Por el contrario, lo que deseamos hacer notar es que el futuro, que alguna vez inspiró confianza, es ahora una fuente de confusión. No existe consenso sobre el rumbo que debemos seguir en lo sucesivo. En medio de este clima de desorientación resalta una inquietud: la búsqueda de

conocimiento y el esfuerzo por controlar nuestro entorno social y cultural no inspiran la misma seguridad de antaño.

Pero el problema no radica, a nuestro juicio, en la aceleración del cambio propiamente tal sino en nuestra incapacidad para hacer frente a las transformaciones sin sufrir una crisis. La tradición intelectual que hemos heredado concibe el futuro como algo que puede predecirse, para lo cual sólo basta adquirir los conocimientos suficientes. Aunque ella ha sido una fuente esencial de estabilidad en el pasado, hoy aparece como una fuente de rigidez. Cuando el mundo cambia en forma repentina, las predicciones pueden quedar obsoletas de la noche a la mañana. Los planes basados en estos vaticinios no logran adaptarse a circunstancias variables, por lo que necesitamos encontrar otra fuente de estabilidad que nos permita afrontar los cambios de manera más flexible.

### **El cambio que encara actualmente el mundo empresarial**

Hoy día la gente siente vividamente esa necesidad en el mundo empresarial estadounidense. Durante la década anterior la internacionalización del comercio generó un ambiente competitivo lleno de desafíos. Los avances logrados en la tecnología de la computación y de las telecomunicaciones —muchos de los cuales se generaron en las empresas y universidades norteamericanas— están transformando rápidamente al mundo en un solo mercado. Las compañías están atravesando las barreras geográficas, y de esta manera pueden tener acceso a clientes en todo el mundo. Muchas firmas estadounidenses se están dando cuenta de que sus métodos tradicionales de hacer negocios ya no son adecuados.

En el pasado las empresas solían atender las necesidades de un mercado previsible con productos y servicios diseñados en forma genérica. Las firmas más competitivas intentaban abarcar mercados tan amplios como fuera posible al menor costo. Hoy la competencia a nivel internacional está provocando un cambio en las estrategias competitivas. En muchos lugares del mundo los clientes disfrutaban actualmente de una multiplicidad de opciones. Estos exigen a las compañías ofertas individualizadas, de modo que se adecúen a las necesidades, situaciones y estilos de vida particulares del cliente. En lugar de predecir la demanda sobre la base de información estadística, ahora las empresas procuran cultivar las aptitudes que se requieren para satisfacer, y en lo posible anticipar, las inquietudes específicas de cada uno de sus clientes.

Las empresas también se ven en la urgencia de reducir el plazo límite para distribuir dichos productos y servicios a sus clientes. Compañías como la Federal Express están demostrando que una mayor velocidad no sólo permite que una empresa sea competitiva sino que además puede abrir las puertas de mercados enteramente nuevos. Rediseñar las empresas con el fin de reducir las pérdidas constituye cada vez más una preocupación fundamental en el mundo de los negocios estadounidense, y una de las principales dificultades que enfrenta este esfuerzo se refiere a la coordinación. Algunas corporaciones están disminuyendo drásticamente las jerarquías y creando equipos autónomos para lograr mayor flexibilidad y rapidez. La tarea consiste ahora en encontrar un método para asegurarse de que los equipos en las diferentes secciones de la organización trabajen en conjunto de manera fluida y coherente.

Por último, las organizaciones también experimentan la necesidad de realizar mayores innovaciones en todos los niveles del personal. El ritmo de introducción de nuevos productos y servicios, especialmente en las industrias de alta tecnología, es cada vez más febril. En la época actual una empresa debe innovar para poder competir. Se necesitan personas capaces de improvisar y responder con flexibilidad, creando nuevas ofertas que los clientes no hayan imaginado para sí. A nuestro juicio, esta capacidad de reacción no se genera de manera espontánea, ni siquiera con los mejores planes y procedimientos. Esta requiere experiencia práctica en escuchar las inquietudes de los clientes y en organizar equipos de manera de proporcionar el producto o servicio que sea necesario en el momento preciso. No es tarea sencilla desarrollar esta competencia práctica a lo largo de toda una organización.

Todos estos son grandes desafíos que enfrenta en la actualidad la comunidad empresarial estadounidense. Nos referiremos a ellos en forma más detallada al analizar aspectos como la necesidad de escuchar al cliente, el diseño de los procesos envueltos en las transacciones comerciales y el cultivo de la competencia práctica. Pero deseamos hacer una advertencia primero. En nuestra opinión, estas transformaciones que han tenido lugar en el ámbito empresarial forman parte de un cambio cultural de mayor alcance que ya está en curso, el que modificará la manera en que comprendemos muchos aspectos de nuestras vidas. A nuestro parecer las compañías que actúen con rapidez para ponerse en línea con dicho cambio obtendrán una ventaja competitiva crucial. Sin embargo, creemos firmemente que lo anterior no podrá lograrse mediante una técnica o metodología nueva. Será necesario que se produzca un giro más radical en nuestra forma de entender el cambio en la actividad empresarial.

Con esta afirmación no estamos recomendando la adopción de un nuevo sistema de creencias, normas o supuestos acerca del mundo de los negocios o sobre la vida en general. Estamos apuntando a algo más esencial, que determina mucho más que nuestra mera concepción del cambio, nuestra manera de escuchar, nuestro trabajo mancomunado y nuestro aprendizaje. Incluso está implícito en lo que consideramos significativo o sin sentido, importante o carente de importancia, posible o imposible. Estimamos que esta orientación básica frente a la vida —que nosotros denominamos "el claro"— no puede ser definida adecuadamente por las palabras que hemos utilizado hasta ahora, como "comprensión", "creencia" y "suposición". En lugar de pasar de inmediato a una definición, ilustraremos "el claro" con un ejemplo.

### Ejemplo del "claro"

Últimamente los productores se están refiriendo a la posibilidad de alterar sus procesos industriales para aprovechar la técnica del "momento preciso" (*"just in time"*) en las relaciones con sus proveedores. Aun cuando se trata de una innovación incorporada hace relativamente poco tiempo en los EE.UU., muchas empresas japonesas han estado estructurando sus operaciones de este modo desde la década de 1970. Los orígenes del "momento preciso" se remontan a los progresos realizados en la empresa Toyota Motor Company a fines de los años cuarenta y a principios de los cincuenta. ¿Cómo pudimos haber perdido una oportunidad como esa?

Pensamos que la respuesta no se encuentra en una supuesta falta de conocimientos en las industrias estadounidenses respecto de los procesos de producción, pérdidas y calidad. Los inventores del sistema de producción de Toyota han admitido respetuosamente su deuda de gratitud con las innovaciones norteamericanas en el área de la manufacturación, tales como técnicas de control de calidad y métodos de ingeniería industrial. Tampoco creemos que la invención de la técnica del "momento preciso" haya sido un complejo problema teórico o técnico, refractario a las soluciones, que acabó por sucumbir ante el esfuerzo tenaz.

En cambio, lo que los japoneses poseían y a las empresas estadounidenses les hacía falta no eran métodos superiores de información, solución de problemas o predicción de necesidades futuras. Era un "claro" diferente en el cual los aspectos tradicionalmente distintos de la manufacturación, como la producción en serie, los inventarios y, en especial, las pérdidas, no tenían el mismo significado para los japoneses que

para las compañías norteamericanas. Podemos observar esta diferencia en la interpretación del supermercado estadounidense que ha hecho Taiichi Ohno, de Toyota (uno de los inventores del "momento preciso")- El atribuye al supermercado norteamericano el mérito de ser la inspiración clave en el desarrollo de sus propias ideas. Al respecto señala lo siguiente:

Del análisis del supermercado obtuvimos la idea de considerar los procesos anteriores en la cadena de producción como una especie de almacén. El proceso posterior (cliente) acude al proceso anterior (supermercado) para adquirir las partes requeridas (mercaderías) en el momento oportuno y en la cantidad necesaria. El proceso anterior produce inmediatamente la cantidad que se acaba de retirar (reposición de la mercadería).<sup>1</sup>

La comparación de Ohno aparentemente apunta hacia una diferencia fundamental en la manera en que los empresarios japoneses y norteamericanos percibían la producción. La concepción de Ohno de comunicación entre los procesos de fabricación fue estructurada de acuerdo a la relación entre productor y cliente. Esta connotación de relación está ausente en nuestra percepción tradicional. Según nuestra interpretación habitual, los procesos se comunican mediante la transferencia de mercaderías de un lugar a otro y la acumulación de existencias. No vamos a referirnos aquí a la cultura japonesa en detalle. Pero sí deseamos señalar que esta concepción de las relaciones entre procesos parece concordar con otras prácticas sociales de los japoneses —como el pleno empleo y las redes de alianzas corporativas entre sus empresas—, las que en conjunto sugieren una actitud colectiva respecto del trabajo.

Este tipo de tendencia u orientación cultural básica forma parte de lo que hemos llamado "el claro". Nos parece improbable que Ohno haya llegado a esta concepción del supermercado norteamericano gracias únicamente a una aguda observación o deducción lógica. Pensamos que su interpretación también fue influida por el hecho de haber sido educado en la cultura japonesa y de encontrarse inmerso en el ámbito industrial nipón. Asimismo, los empresarios japoneses y estadounidenses estaban afrontando realidades económicas muy distintas en la época en que Ohno y otros especialistas desarrollaban sus ideas en Toyota. Cuando finalizó la Segunda

<sup>1</sup> Taiichi Ohno, *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Manufacturing* (Cambridge, Massachusetts: Productivity Press, 1988).

Guerra Mundial una mínima parte de la base industrial de Japón se encontraba intacta, en tanto que la economía estadounidense estaba en pleno auge. Toyota no pudo imitar el sistema norteamericano de producción en serie porque carecía de los recursos y del mercado para fabricar enormes cantidades de un número limitado de modelos. Por lo demás, en las empresas japonesas persistía la tradición de producir pequeñas cantidades de una amplia variedad de modelos. En vista de su experiencia anterior y de su situación competitiva se cristalizó una nueva estrategia para competir con el país del Norte: Toyota necesitaba mantener la flexibilidad de su sistema de fabricación y, al mismo tiempo, alcanzar el nivel de eficiencia y productividad que los norteamericanos estaban exhibiendo gracias a la aplicación de sus gigantescas economías de escala. Según nuestra tesis, esta situación condujo a Ohno y a otros empresarios japoneses a considerar de una manera muy diferente el problema de las pérdidas.

En el sistema norteamericano de producción en serie, eficiencia significaba bajo costo unitario de fabricación. Los programas de producción no se ajustaban a las demandas del proceso posterior o cliente final sino a la reducción del costo unitario. Los inventarios resultantes de partes y productos finales eran considerados como superávit. Mientras que en Toyota, enfrentada al ambiente de escasez que predominaba en el Japón de la postguerra, dichos inventarios aparecían como pérdidas. La interrogante que se les presentó a los ingenieros de Toyota fue cómo eliminar estas pérdidas.

La conclusión a que se llegó era que debía fabricarse sólo la cantidad que se precisaba en determinado momento. Para reducir al mínimo los contratiempos en la producción se estableció un nuevo sistema de comunicación y coordinación entre los procesos. Según nuestro entender, este sistema es un reflejo de la concepción colectiva del trabajo que tienen los japoneses, así como del ambiente competitivo de postguerra que en ese entonces rodeaba a la Toyota. A partir de esta experiencia dicha compañía desarrolló una serie de prioridades y una percepción de las posibilidades muy distintas a las de sus homologas norteamericanas. En la noción que denominamos "claro" se distinguen tres aspectos esenciales: interpretaciones heredadas del pasado, peligros y posibilidades de la situación actual, y posibilidades futuras que pueden ser inventadas.

### **Una nueva interpretación del cambio**

A nuestro juicio, esta distinción del claro constituye la base de una nueva manera de entender el cambio. Las empresas solían ser capaces de programar para un futuro estable, porque ellas eran las que dictaban las

condiciones de satisfacción en el mercado. El futuro correspondía a una extrapolación de las actuales condiciones del mercado. Ahora la oportunidad estriba en aprender a reaccionar ante el futuro que los mismos clientes están procurando inventar para sí. A fin de aprovechar esta nueva oportunidad, pensamos que es preciso comprender con mayor profundidad las dimensiones relativas al pasado, el presente y el futuro del claro.

### El pasado como predisposición

La dimensión pretérita del claro se manifiesta en las predisposiciones que las personas heredan de su ambiente. Ello se aprecia más fácilmente en los actos de los niños. Por ejemplo, los niños rusos no perciben (aún) la posibilidad de instalar puestos de venta de limonada como lo hacen sus pares estadounidenses. Cabe pensar que esta diferencia se origina en el hecho de que los niños norteamericanos se encuentran inmersos en una cultura permeada por la práctica de vender y comprar cosas. Nuestros hijos están rodeados de amigos, hermanos y vecinos que han levantado puestos de limonada, y cuyo ejemplo pueden imitar. Están actuando movidos por una compleja red de aptitudes interrelacionadas, aprendidas al cambiar un juguete por otro, al ir de compras con sus padres, etcétera. La posibilidad de comprar, vender y poseer cosas forma parte simplemente de la manera en que ellos ven el mundo.

Estas predisposiciones no son algo que aprendemos durante la niñez y desechamos luego como adultos, una vez que nos convertimos en seres más complejos. Continuamos desarrollando habilidades para desenvolvernó en el mundo, y seguimos interpretando nuestro mundo en función de ellas a lo largo de la vida. Cuando Polonia retornó al sistema de precios competitivos después de muchos años, se decía que la gente no sabía cómo aprovechar las ventajas del mercado libre. No obstante saber que algunas tiendas cobraban menos, los polacos no tenían destreza para "ir de compras". Su experiencia relativa a las tiendas y las compras no la habían adquirido comparando precios sino permaneciendo de pie en una cola. Una persona que nunca ha vivido en una economía de mercado puede leer cientos de libros acerca del capitalismo y aun así no saber cómo comprar.

El estado de ánimo es otro aspecto de nuestras predisposiciones heredadas. No estamos utilizando aquí la expresión en su sentido psicológico tradicional de "sentimientos" o "emociones". Nos estamos refiriendo a una orientación automática hacia el futuro —lo que parece posible e importante, o viceversa— que la gente deriva de su experiencia



previa. Los estados de ánimo pueden limitarse a un individuo o a un grupo reducido, o bien pueden abarcar toda una cultura. También son infecciosos; las personas pueden contagiarse por los estados de ánimo de otras. Las personas y las empresas se adecúan al "ritmo de los tiempos". Podemos decir que durante la década anterior el mundo empresarial estadounidense se encontraba en un estado de ánimo de expansión arriesgada. En todo el país las compañías se mostraban dispuestas a contraer deudas, a fusionarse o a adquirir otras firmas. La causa fundamental de esta tendencia y los motivos de su fracaso no son materia de este artículo. Lo que sí queremos destacar, no obstante, es que estas actividades no constituían nuevas posibilidades. Las estructuras legales y financieras para endeudarse, realizar fusiones y adquisiciones ya estaban firmemente establecidas. Por el contrario, lo que sí estaba presente era un estado de ánimo en que la posibilidad de fusiones adquirió mayor prominencia y los peligros del endeudamiento fueron relegados a un segundo plano.

Finalmente, es importante señalar que nuestra cultura y nuestro estado de ánimo estructuran nuestras posibilidades, independientemente de cuáles sean nuestras intenciones. Nosotros no decidimos aprender las prácticas para comprar, vender, ir de compras, etcétera, que configuran nuestras predisposiciones respecto del sistema de Ubre empresa. Sin estas aptitudes no tendría ningún sentido vivir en nuestra cultura. Del mismo modo, no elegimos ser vencidos por determinados estados de ánimo (aunque podemos decidir no ser dominados por ellos). Incluso cuando no nos contagiamos con el estado de ánimo de otras personas, éste afecta nuestro futuro: si nos opusiésemos firmemente a las fusiones y nos rehusásemos a contraer deudas, estaremos adoptando un papel dentro de una agenda que ya ha sido fijada por el estado de ánimo general.

También podemos observar estas predisposiciones y estados de ánimo en empresas con culturas corporativas muy definidas. La cultura de IBM generalmente ha sido descrita como conservadora y uniforme, en tanto que Apple ha sido considerada iconoclasta y evangélica. Teniendo en cuenta estas descripciones simplistas podemos pronosticar que la gente que ha formado parte de la cultura de IBM durante mucho tiempo exhibirá una predisposición a "encajar". Por su parte, aquellos que han permanecido por un largo período en Apple estarán predispuestos a "romper los moldes" y "promover la causa".

Por consiguiente, cuando consideramos la posibilidad de modificar la cultura corporativa no podemos referirnos a una serie de declaraciones que hacen los ejecutivos para introducir ideas distintas en la mente de los trabajadores. El proceso de cambio para una cultura corporativa, al igual que

para cualquiera otra cultura, implica una evolución en que las personas desarrollan gradualmente nuevos hábitos. Este esfuerzo encuentra a menudo una férrea resistencia. Una de las razones que explican esa actitud es que la gente suele quedarse empantanada en una interpretación del mundo, y necesita que se le revele una nueva posibilidad antes de que sea capaz de imaginar algo diferente. En este proceso se requiere además deshacerse de una gran cantidad de hábitos inveterados. Pero sólo así será posible modificar la manera en que las personas conciben su trabajo y las posibilidades que advierten en él.

### El futuro como invención de posibilidades

Comúnmente las personas piensan acerca de sus posibilidades futuras en función de sus necesidades, preferencias, esperanzas, e incluso anhelos. Pero si orientamos nuestra empresa hacia la satisfacción de necesidades y preferencias tendremos que esperar a que los clientes nos digan qué es lo que quieren. La mejor oportunidad para ello radica en la capacidad de satisfacer las inquietudes que la gente tiene sobre el futuro. Al emplear la palabra "inquietudes" nos referimos al bagaje de experiencias previas que nos permite orientarnos en la vida. Dicho bagaje procede de nuestra historia y predisposiciones anteriores, y en ocasiones es evidente incluso para nosotros mismos.

Por ejemplo, un cliente puede entrar en una tienda con una necesidad específica; quizás sólo desea comprar una camisa. Un vendedor astuto, sin embargo, puede determinar luego de algunos minutos de conversación qué clase de antecedentes tiene la persona y la posición que está adoptando con miras al futuro. Supongamos que en este caso sale a relucir en la conversación que el cliente es un profesional joven que está iniciando una carrera como consultor ejecutivo. El vendedor prevé que su cliente debe cumplir con ciertos estándares de vestuario para la comunidad empresarial, de los cuales quizás no está completamente informado. Luego el vendedor puede plantear el tema al cliente, quien tal vez acabará por abrirse a aceptar ofertas que en un principio no había considerado. Al escuchar las inquietudes del cliente, en lugar de sus necesidades, el vendedor actúa como un socio. Le ayuda al cliente a crear la imagen adecuada para sus objetivos de carrera, y al mismo tiempo crea oportunidades para sí mismo.

En este caso, escuchar no es lo mismo que oír (prestar atención a lo que dice el cliente). Lo que éste *no* dice puede ser incluso más importante. La audición trae aparejada una connotación de *sintonía*, es decir, la capacidad

de familiarizarse con el estilo de vida y las intenciones futuras del cliente. Los "auditores" eficientes se introducen hasta cierto punto en el mundo del cliente. Comienzan con un estado de ánimo o predisposición para "ponerse en la situación del cliente".

El hecho de escuchar las futuras inquietudes de los clientes le permite a una empresa entregar el tipo de ofertas individualizadas que ellos están comenzando a exigir. En áreas tales como la planificación de mercados y el desarrollo de productos, esta modalidad de audición puede incluso llevar a la invención de mercados por completo nuevos. Por ejemplo, en la época en que IBM se incorporó al negocio de los computadores, éstos eran utilizados fundamentalmente como grandes calculadoras para resolver engorrosos problemas matemáticos. Nadie acudía a IBM para adquirir un computador. Es muy probable, de hecho, que la mayoría de los hombres de negocios no conocieran la existencia de estas máquinas. Lo que los directivos de IBM percibían en ese entonces, sin embargo, era que una máquina que podía efectuar con mucha rapidez un gran número de cálculos sería capaz de agilizar tareas repetitivas, como el procesamiento de nóminas. Gracias a esta clarividencia, IBM inventó una nueva y poderosa posibilidad para abordar las inquietudes de sus clientes más importantes.

Poco tiempo después de ocurrido este cambio, poseer sistemas computacionales para procesamiento de registros se transformó en una necesidad competitiva. A esas alturas se habían concebido un sinnúmero de nuevas inquietudes. La gente había comenzado a preocuparse de instalar y mantener equipos y programas computacionales, de destinar presupuesto y personal a los recién creados departamentos de procesamiento de datos y de mantenerse a la vanguardia de la nueva tecnología.

Podemos encontrar más ejemplos extremos de esta inventiva en la creación del *walkman* de Sony, y en la elevación de la zapatilla deportiva a la categoría de artículo de gran moda por iniciativa de empresas como Nike y Reebok. En ninguno de estos casos esos novedosos productos resolvieron un problema de los consumidores. Lo que hicieron estas compañías fue inventar una nueva posibilidad para la gente.

El presente como  
coordinación de las acciones

Por cierto, si se pretende inventar posibilidades futuras para los clientes se requiere más que una adecuada capacidad de oír. También necesitamos adoptar medidas en el presente para lograr que estas posi-

bilidades se conviertan en realidad. En el plano personal solemos considerar esta actividad cotidiana como una secuencia de tareas que completamos a medida que desempeñamos nuestro trabajo diario. Lo que no logramos advertir al observar el trabajo de esta manera, es que aun al hacemos cargo de las tareas más sencillas siempre estamos coordinando nuestras acciones con otras personas.

En la actualidad, el mejoramiento de esta coordinación entre la gente se está conviniendo en un tema fundamental en el ámbito de los negocios. Las empresas que han adoptado sistemas de organización repartidos deben asegurarse de que los diversos equipos trabajen en conjunto y no unos contra otros. Las empresas transnacionales deben integrar las actividades de los equipos y los individuos a escala planetaria. Es más, esta coordinación debe ser rápida y flexible para poder adaptarse con prontitud a las condiciones cambiantes del mercado.

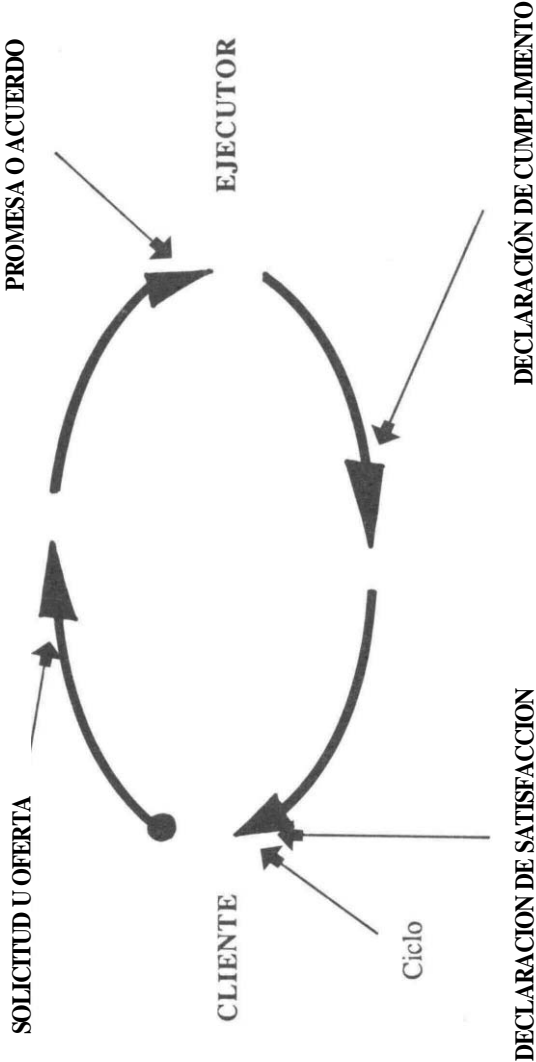
Existe una manera de dar un toque de elegante simplicidad a esta tarea compleja y llena de desafíos. Ello implica que cualquier tipo de coordinación debe verse como una simple conversación, la que nosotros denominamos ciclo de trabajo. Esta conversación está constituida por una pequeña serie de movimientos básicos del lenguaje que nosotros denominamos actos verbales. Al realizar un acto verbal una persona se está "comprometiendo" con otra a coordinar de cierta manera sus acciones en el futuro.

El ciclo de trabajo consta de cuatro fases separadas, cada una de las cuales culmina en uno de estos compromisos (véase gráfico titulado "Acción empresarial")- La gente se incorpora a los circuitos de trabajo de dos maneras. Una persona —que llamaremos cliente— puede *solicitar* que se lleve a cabo una determinada acción. O bien, una persona (o empresa) puede hacer una *oferta* que está dispuesta a cumplir a cambio de algún tipo de compensación.

En la segunda fase, el cliente y el ejecutor llegan a un acuerdo. Juntos pueden aclarar cuáles son los requisitos que permitirán cumplir con la solicitud o la oferta, y cuál será la retribución —si la hubiere— que aportará el cliente. Al término de esta fase del ciclo de trabajo el ejecutor *se compromete* a realizar el trabajo (en las transacciones comerciales, lo anterior suele ir acompañado de una promesa de pago de parte del cliente). Mediante este intercambio, tanto el cliente como el ejecutor se han comprometido con la solicitud o con la oferta. Han inventado en conjunto una acción futura.

GRÁFICO  
Acción empresarial

Coordinación entre el cliente y el ejecutor para cumplir las condiciones de satisfacción del cliente



Supongamos que una clienta de un sistema de tarjetas de crédito está preparando su declaración de impuestos, y le pide a un representante del área de servicios de la institución que le prepare un informe sobre el movimiento de su tarjeta. Si el representante se compromete a cumplir con esta solicitud, debe entonces planificar la distribución del tiempo y los recursos para preparar el informe. Ello puede exigir la introducción de algunos cambios en su calendario de actividades, por ejemplo en la fecha y en la factibilidad de completar otros proyectos planificados de antemano. La clienta también confiará en esta promesa; no le pedirá a otro representante que prepare el mismo informe, ni lo elaborará por su cuenta.

Nótese que el futuro que se construye mediante este intercambio es mutuo, y ambas partes tienen cierto grado de responsabilidad. Estamos habituados a considerar una promesa como un compromiso. La mayoría de nosotros opinará que la clienta debería sentirse justificadamente contrariada si el informe no fuera concluido a tiempo para que pueda terminar su declaración de impuestos. Pero una solicitud también es un compromiso: la clienta está diciendo con sinceridad que necesita el informe. Es probable que el representante también se sienta molesto si ha trabajado en el informe durante dos días sólo para que al final le digan que éste ya no es necesario.

También es importante observar aquí que una persona no hace una solicitud simplemente para obtener un objeto concreto o para que se produzca un determinado acontecimiento. La hace porque tiene una inquietud acerca del futuro que necesita satisfacer. Volviendo al ejemplo anterior, la clienta no estaba interesada en el informe en sí, sino en hacer su declaración de impuestos sin cometer errores y con puntualidad. Si recibe el informe después del 15 de abril, aun cuando fuese el mejor que jamás haya visto, no tendrá utilidad alguna. En consecuencia, sostenemos que al formular solicitudes o promesas la gente no especifica objetos o acontecimientos que deben producirse; lo que hace, más bien, es ponerse de acuerdo en torno a ciertas *condiciones de satisfacción* para las inquietudes que tiene.

Una vez que las condiciones de satisfacción han sido solicitadas (u ofrecidas), convenidas y prometidas, hay un período en que el ejecutor se dedica a realizar el trabajo. Esta es la tercera fase del ciclo de trabajo. En algún momento de este proceso él decide que ha cumplido con las condiciones y le informa a la clienta que la labor está terminada. Esta notificación de cumplimiento es una suerte de *declaración*. Una declaración es un acto verbal por medio del cual una persona crea nuevas posibilidades de acción por el solo hecho de expresarse. Los ejemplos más obvios se relacionan con el uso de la autoridad institucional. Por ejemplo, el gerente

general de una empresa puede declarar que cierta persona será el nuevo vicepresidente de *marketing*. En lo sucesivo, el nuevo vicepresidente, al igual que otras personas dentro y fuera de la organización, actuarán de conformidad con esa declaración.

De manera análoga, en un ciclo de trabajo la declaración de cumplimiento del ejecutor modifica las acciones que ahora son factibles para el cliente. Por ejemplo, en el caso anterior el representante puede telefonear a la denta para comunicarle que el informe que solicitó está listo. Como resultado de esta declaración de cumplimiento el mundo de la denta se ha transformado: desde uno en el que esperaba recibir un informe de gastos, en otro en el que está preparada para finalizar su declaración de impuestos. A su vez, la denta completa la última fase del ciclo de trabajo indicando que se siente satisfecha, tal vez con un simple "gracias". Esta también es una declaración. A través de ella la denta le hace saber al ejecutor que sus inquietudes han quedado satisfechas con lo que éste ha producido.

Deseamos hacer hincapié en dos aspectos importantes de esta sencilla estructura del ciclo de trabajo para analizar la coordinación de acciones. El primero consiste en que la estructura del ciclo de trabajo es absolutamente general. Cualquier coordinación entre dos o más personas puede ser considerada un ciclo de trabajo. Hemos usado los términos "cliente" y "ejecutor" para subrayar la importancia del consumidor final, pero estas funciones pueden perfectamente referirse a dos personas al interior de una empresa. Uno de los papeles, incluso, podría ser asumido por una máquina que substituya a una persona, como el cajero automático.

El segundo punto se refiere a que la estructura del ciclo de trabajo es también enteramente universal. Es independiente de cualquier cultura o lenguaje en particular, o de cualquier tecnología que la gente utilice para comunicarse. Las distintas culturas en el mundo poseen una gran variedad de convenciones lingüísticas y culturales. Aun así, podemos estar seguros de que siempre que las personas trabajen en conjunto tendrán motivos para requerir la ayuda de otros, para llegar a un acuerdo sobre lo que debe hacerse, para informar que el trabajo ha sido concluido y para manifestar su satisfacción con los resultados. En su universalidad y generalidad, los principios implícitos en la estructura del ciclo de trabajo son como una especie de reacción química para analizar el trabajo colectivo. A partir de una pequeña serie de elementos individuales podemos generar todas las maneras posibles en que la gente es capaz de coordinar sus acciones.

## La oportunidad para hacer negocios

En las secciones anteriores hemos presentado una interpretación diferente de lo que está ocurriendo hoy en el ámbito de los negocios, en la cual las nuevas presiones competitivas son percibidas como síntomas de un cambio cultural de mayor alcance. Aunque no podemos controlar ni predecir este cambio, sí podemos vaticinar que como consecuencia de él la gente desarrollará nuevas predisposiciones, inventará nuevas posibilidades para el futuro y aprenderá nuevos métodos para coordinar sus acciones. Esta transformación creará enormes oportunidades para la actividad empresarial. Las compañías que sean capaces de alinearse rápidamente con los cambios desarrollarán nuevas aptitudes que serán decisivas, inventarán ofertas atractivas y alcanzarán nuevos niveles de eficiencia en la coordinación de sus acciones.

La situación competitiva que está surgiendo en los mercados mundiales ofrece algunos indicios claros sobre los tipos de aptitudes, ofertas y prácticas de coordinación que se originarán en el nuevo ambiente. Por nuestra parte distinguimos tres competencias fundamentales que serán la esencia de la empresa competitiva en el próximo siglo.

Hemos señalado que hoy día los clientes, en el emergente mercado mundial, tienen una variedad antes no conocida de opciones y están exigiendo condiciones de satisfacción cada vez más individualizadas. Con todo, también hemos afirmado que los clientes a menudo no tienen necesidades y preferencias claramente definidas que puedan expresar en palabras. Esto quiere decir que incluso la organización más dedicada, que concentra todos sus esfuerzos en producir exactamente los requerimientos que le formula el cliente, puede ser, a pesar de todo, incapaz de complacerlo. En esta área hay grandes oportunidades para aquellas empresas que desarrollen competencia en la técnica que denominamos "escuchar para una asociación". La capacitación del personal de *marketing* en estas compañías no se centrará en que éste escuche lo que sus clientes tienen que decir, sino en que ayude a sus clientes a expresar sus inquietudes y a inventar nuevas posibilidades para el futuro.

Pero hay incluso más en la asociación de lo que puede proporcionar la mejor capacidad de escuchar. Las empresas que deseen establecer relaciones estratégicas con sus clientes tendrán que ser capaces de entregar sus ofertas con una confiabilidad a toda prueba y con escrupulosa puntualidad. Ello exigirá a su vez que las compañías adquieran maestría en el Diseño de Procesos Comerciales, de tal manera que sus operaciones estarán constantemente reestructurándose en respuesta a las inquietudes de



los clientes. Presumimos que dicha capacidad pondrá de relieve, al menos, dos áreas. En primer lugar, las empresas se erigirán en torno a los compromisos lingüísticos que realizamos al coordinar nuestras acciones. En segundo lugar, ellas aplicarán los mismos principios de observación e intervención en los procesos comerciales en todos los sectores y en todos los niveles de la organización.

Para lograr este tipo de flexibilidad en la coordinación y en la audición las empresas tienen que exigirle al personal un grado de flexibilidad sin precedente. Para infundir una cultura de continuas mejoras e innovaciones, las compañías necesitan trabajadores que no sólo estén dispuestos a someterse a eventuales programas de readiestramiento, sino que además estén inmersos en un proceso de constante aprendizaje. También será preciso capacitar a más personas para que alcancen un nivel muy alto de especialización. Lo anterior implica mucho más que el solo hecho de poseer profundos conocimientos o estar bien informado. Significa tener la competencia requerida para comprometerse con los usuarios y crear equipos eficientes para satisfacer a los clientes. Estos individuos que se necesitan deben ser capaces de trabajar en forma autónoma en estructuras de organización repartidas, inventar ofertas innovadoras y servir de mentores para hacer extensiva su competencia a todos los miembros de la empresa.

Por el momento, desgraciadamente, las empresas norteamericanas no encontrarán a estas personas entre los egresados de los establecimientos de enseñanza secundaria o universidades. Las compañías que aprovechen las oportunidades competitivas incipientes crearán nuevos estilos de educación interna para cultivar la Maestría Práctica. Este tipo de capacitación formará individuos que no sólo tendrán aptitudes para seguir procedimientos, sino que además serán competentes para afrontar las situaciones complejas e irrepetibles de la actividad empresarial en el mundo real. En las secciones finales de este trabajo expondremos nuestras conjeturas sobre la forma en que se concretarán estas nuevas tendencias.

### Escuchar para la asociación

Una de las nuevas tendencias que hemos identificado en el mundo de los negocios es el establecimiento de relaciones más individualizadas con el cliente. Según nuestro criterio, las empresas altamente exitosas de las próximas décadas no sólo recibirán pedidos sino que además serán socios de sus clientes en la invención de posibilidades futuras. Las personas están siempre ideando nuevas tecnologías, métodos más eficaces para organizar

las empresas, maneras de reducir los costos y aumentar la calidad de productos y servicios. Una persona o una compañía recién formada puede incluso crear una nueva rama de actividad, haciendo que otras desciendan. Pensemos solamente en lo que ocurrió con las reglas de cálculo y las máquinas de escribir. Este tipo de gente no está cumpliendo en forma pasiva lo que piden los clientes sino que está definiendo nuevas realidades en el panorama competitivo. Las empresas que cultivan una audición eficaz serán socios de sus clientes en la invención del futuro.

Dentro de este programa de acción, las personas no escuchan sólo para obtener mayor información acerca de sus clientes. Están explorando de manera activa las formas en que pueden trabajar en conjunto con ellos para crear nuevas oportunidades. Al comienzo, cada una de las partes sólo es capaz de imaginar las oportunidades que le son sugeridas por su propia experiencia anterior. Esta es una circunstancia restrictiva, pero al mismo tiempo muy poderosa. Es restrictiva porque la capacidad para comprender el mundo y encontrarle a éste sentido siempre está supeditada a nuestra experiencia. Las acciones que las personas perciben como factibles de ser realizadas más adelante, así como las estrategias que son capaces de idear para un cliente, siempre dependerán de quiénes son, de las aptitudes que han adquirido y de las situaciones a que han debido hacer frente en el pasado. Algunas veces las experiencias de la empresa y de los clientes serán tan disímiles entre sí que incluso parecerá que están hablando en lenguajes completamente distintos. Por ejemplo, en muchas industrias de alta tecnología los clientes deben ser instruidos sobre las posibilidades de una nueva tecnología antes de que siquiera puedan comprender las ofertas de la empresa.

Es en este aspecto donde verdaderamente reside el poder de audición. A nuestro juicio, una buena audición no consiste sólo en empeñarse en conocer todos los detalles posibles sobre el cliente, es decir, transformarse en un experto en la propia actividad de éste. No es que descartemos este tipo de conocimiento. Es nuestra obligación comprender la labor de nuestro cliente y satisfacer sus solicitudes. Pero también pensamos que una buena audición envuelve algo más: una aguda observación de las diferencias entre la experiencia anterior y las inquietudes de una empresa y las de sus clientes. Las firmas que venden sistemas computacionales conectados en red o complejos equipos médicos poseen experiencia en una determinada área de especialidad. No están cumpliendo únicamente las expectativas de sus clientes: están aportando algo nuevo a la interacción.

El hecho de atender a esta diferencia de experiencias permite que una empresa se concentre en áreas en las que puede realizar ofertas innovadoras.

Su valor agregado más importante provendrá de la nueva perspectiva que pueda incorporar a la relación. Estas habilidades no pueden ser adquiridas mediante procedimientos. Como ya lo hemos señalado, la audición supone la generación de cierta predisposición o estado de ánimo respecto del cliente, una sintonía en torno a inquietudes compartidas y posibilidades de invención. Para comenzar a cultivar dicho estado de ánimo proponemos tres principios que deben tenerse en cuenta si se desea dirigir la atención de la empresa hacia esas observaciones que permiten abrir nuevas oportunidades. Estos principios están resumidos en el cuadro "Sintonía: predisposición a escuchar".

### *Colaboración*

Al primer aspecto de la audición lo llamamos principio de colaboración. En este estado de ánimo el auditor ve oportunidades futuras en función de las inquietudes que el cliente ha heredado del pasado. La mayoría de las personas que han crecido en nuestra cultura están familiarizadas con muchas de estas inquietudes. Si el auditor puede identificar en el cliente inquietudes que le son familiares desde el punto de vista de su propia experiencia anterior —como tener hijos, conservar la salud, progresar en la carrera, etcétera—, podrá intuir problemas y oportunidades que el cliente tal vez no ha considerado. Escuchar de esta manera es una de las claves para crear ofertas innovadoras, las cuales resultarán para los clientes más satisfactorias de lo que jamás hayan esperado.

Por ejemplo, un cliente potencial puede dirigirse a un negocio de compraventa de automóviles con algunas ideas específicas sobre el tipo de vehículo que le gustaría tener. Probablemente ya ha decidido cuál será la cilindrada, el número de personas que debe caber en él, el rendimiento, etcétera. El vendedor que está escuchando para brindarle su colaboración prestará atención a estos requerimientos inmediatos, pero también hará algo más. Tratará de sonsacarle información durante la conversación, procurando enterarse de algunos detalles sobre su vida familiar y objetivos profesionales, por ejemplo. Supongamos que el cliente dice que es un alto ejecutivo, y que además está pensando iniciar una familia. El vendedor cuenta entonces con un punto de referencia; puede comenzar a mencionar estilos o modelos de automóviles que satisfacen estas inquietudes. Puede lograr que un cliente inclinado hacia los autos de bajo rendimiento llegue a considerar que un sedán deportivo está más en consonancia con la "imagen corporativa" que desea proyectar, y que también es más espacioso y seguro para los niños.

CUADRO N° 1  
Sintonía: predisposición a escuchar

Colaboración	La gente siempre tiene inquietudes respecto del futuro, las cuales ha heredado del pasado. En el estado de ánimo de colaboración el auditor le ayuda al cliente a formular las necesidades y deseos arraigados en su experiencia: su estilo de vida, funciones, actuales ofertas o promesas, proyectos y deberes especiales, e intenciones declaradas. Con la experiencia diferente que aporta a la conversación, el auditor arroja nueva luz sobre las inquietudes del cliente y revela nuevas posibilidades de acción.
Definición	La gente siempre está inmersa en una situación de competencia, en la cual se están inventando constantemente nuevas posibilidades de acción. En el estado de ánimo de la formulación el auditor aporta su propia pasión y su bagaje en prácticas complementarias a la situación competitiva del cliente. El auditor y el cliente actúan en conjunto para introducir un cambio en este ambiente competitivo al formular nuevas ofertas que se pueden hacer al cliente, o al inventar mercados absolutamente novedosos.
Reinvención	El futuro es un despliegue de posibilidades de identidad en que emergerán nuevas ramas de actividad —nuevas oportunidades para acumular poder— y las antiguas irán extinguiéndose. El futuro no ha sido fijado de antemano ni espera pasivamente a que surjan iniciativas de invención. En el estado de ánimo de la reinvención el auditor actúa como un socio en la reformulación de la identidad del cliente: el área en que ejercerán su actividad y las funciones que desempeñarán en el mercado. Ellos no estarán reaccionando frente a un futuro hipotético, sino modificando las estructuras de poder que ya se están desplegando en la actualidad.

La audición en pos de la colaboración es siempre una conversación mutua acerca de las acciones que las personas pueden realizar ahora para inventar un futuro distinto, teniendo en cuenta sus inquietudes pasadas. En esta conversación el vendedor cumple una función de orientador. Aun así, no está empeñado tanto en lograr una venta como en investigar la manera en que los actuales problemas y oportunidades de los clientes pueden ser abordados a la luz de las experiencias que él mismo ha vivido en el pasado. En cada conversación que sostiene con un cliente, el vendedor también adquiere nuevos conocimientos. Su bagaje personal se modifica, lo cual le permite escuchar más eficazmente al próximo cliente. No sería extraño que un vendedor novato, o uno que se ha especializado únicamente en automóviles económicos, pasara por alto el aspecto de la imagen corporativa. Sin embargo, luego de haber hablado con muchos clientes en el negocio de compraventa de automóviles de lujo, lo más probable es que ésta se haya transformado en una inquietud habitual que el vendedor tendrá en consideración al buscar la alternativa más satisfactoria para sus clientes.

En este tipo de colaboración es indispensable que la empresa o el vendedor establezcan un mínimo nivel de confianza con los clientes. Si estos últimos tienen la sensación de que el vendedor está intentando sonsacarles información, probablemente pensarán que dicho individuo no tiene derecho a esperar respuestas sinceras de preguntas que pretenden revelar las inquietudes de una persona. Por otra parte, si los clientes ven que la empresa o el vendedor demuestran respeto por sus inquietudes puede construirse, entonces, una relación basada en la confianza. Una vez que se ha establecido esta confianza —y si la empresa o el vendedor son capaces de observar atentamente las inquietudes del cliente— puede desarrollarse una relación de colaboración. El principio de colaboración no es una técnica para generar este tipo de relación sino una forma de centrarse en el tipo de preguntas que una empresa o un vendedor consideran al tratar de sondear las inquietudes de sus clientes.

### *Formulación*

Al establecer relaciones de colaboración una empresa se concentra en las inquietudes generales que un cliente ha heredado de sus vivencias anteriores. Esto le da a la empresa una idea de los tipos de ofertas que puede crear a partir de su propia experiencia y que en último término satisfarán mejor al cliente. El segundo principio de la audición —que llamamos formulación— tiene una orientación distinta. El auditor predispuesto

ánimicamente para la formulación percibe el futuro en función de las ofertas que están siendo creadas en el mercado. Lo fundamental es observar al cliente desde la intersección de dos puntos: cómo ve éste su situación actual frente a esas nuevas ofertas, y cuál es la nueva perspectiva y el entusiasmo que el auditor puede aportar para ayudar a inventar una nueva perspectiva. Sobre la base de esta nueva interpretación los clientes pueden plantear sus propias ofertas nuevas, introduciendo un cambio en el ambiente que los afectará a ellos y a otras personas en el mercado.

En nuestra opinión, la interpretación es importante porque una situación nunca es algo concreto. Siempre corresponde a la perspectiva que tienen las personas o a la racionalización que hacen éstas de los acontecimientos o acciones que ocurren a su alrededor. Esas racionalizaciones se fundan en lo que la gente puede percibir de acuerdo con su propio bagaje de experiencias anteriores. Y puesto que las experiencias varían de una persona a otra, no hay una sola formulación correcta de una situación que sea superior a todas las otras, ni siquiera la del cliente. En el relato de toda persona siempre hay aspectos de la situación que no están considerados y que son, sin embargo, absolutamente obvios para alguien con un bagaje diferente.

En el emergente campo del rediseño de los procesos comerciales se pueden apreciar las innovaciones que han sido posibles gracias a una interpretación distinta de la situación de una empresa. En muchos de los casos citados en la bibliografía reciente sobre el tema, las empresas han contratado a un consultor para que les ayude a agilizar un proceso interno, como por ejemplo responder a las quejas de los usuarios. El cliente puede interpretar esta situación desde el punto de vista del equipo computacional que utiliza; puede estar buscando un sistema más rápido o una red que permita que un mayor número de empleados ocupados en una tarea se conecte mediante el sistema de correo electrónico. Por otro lado, los consultores en rediseño tal vez describirán la situación de manera muy distinta. Su inclinación principal, su pasión, no se centra en la aceleración de los procesos actuales sino en crear procesos y estructuras de organización más eficientes. En consecuencia, aun cuando la innovación que introduzcan quizás no sea lo que el cliente deseaba inicialmente, puede llegar a transformarse finalmente en una intervención que producirá un aumento espectacular en la velocidad del proceso, en lugar de un mejoramiento gradual. Esa innovación puede aumentar la capacidad de respuesta de la empresa y permitirle conseguir una mayor participación en el mercado, lo cual suscitará otra serie de innovaciones de parte de los competidores.

De este tipo de ejemplo se desprende que, al igual que la colaboración, la audición para la formulación sólo puede tener lugar cuando el auditor ha establecido una base de confianza y se ha comprometido con el bienestar de su cliente. Si algo requiere este tipo de audición, es un compromiso aún mayor con el cliente como individuo único. El cliente ya no es percibido en términos de tipos humanos: un profesional en ascenso, un nuevo padre, una empresa manufacturera. Por el contrario, el auditor más bien está actuando como un socio, intentando determinar de qué manera sus aptitudes y su experiencia le permitirán intervenir en los desafíos y oportunidades particulares con que se enfrenta el cliente en un momento dado. Cada una de esas relaciones es necesariamente única.

### *Reinvención*

Al escuchar para la formulación, la empresa actúa como un aliado estratégico, ayudando a los clientes a formular una nueva comprensión de su situación actual. Según nuestra concepción, la empresa debe contar con personas competentes en escuchar para la colaboración y la formulación con el fin de crear ofertas innovadoras para los clientes y establecer con ellos relaciones sólidas.

El tercer principio de audición —que denominamos *reinvención*— implica una asociación aún más estrecha. En el estado de ánimo de reinvención, el auditor ve el futuro como un espacio en el cual las personas están constantemente desplegando nuevas posibilidades para la construcción de identidades. En algunas ocasiones, las ofertas que la gente o las empresas realizan pueden originar ramas de actividad completamente nuevas y arruinar otras. El advenimiento de la aeronavegación práctica convirtió el transporte de pasajeros en barco en la actividad más limitada que es hoy día, orientada hacia los cruceros de agrado. Por medio de la reinvención se crea un nuevo espacio de generación de poder en el mundo.

Cuando se escucha a un cliente, la reinvención requiere que el auditor se comprometa a ayudarlo a formular una nueva identidad en el mundo, una nueva concepción de la empresa en la que está envuelto y por qué lo está. Algunos de los mejores ejemplos de este principio son, en realidad, intentos fallidos de reinvención. Por ejemplo, hubo una época en que las empresas ferroviarias estadounidenses comenzaron a enfrentar una competencia incipiente de parte de las firmas de camiones de transporte. En ese momento tuvieron la oportunidad de diversificarse y transformarse en compañías de transporte. Cabe especular que si ellas hubiesen efectuado esa transición,

hoy serían las corporaciones dominantes en la industria del transporte aéreo y en la industria camionera, además del transporte ferroviario. ¿Cómo pudo alguien que tenía una estrecha relación con las empresas ferroviarias —un consultor, tal vez— haberles ayudado a percibir la oportunidad que se habría creado mediante esa reformulación de su negocio?

Un auditor abierto a la posibilidad de la reinención siempre está buscando *anomalías* en la manera en que una empresa se entiende a sí misma y a su rama de actividad. Una anomalía es algo que parece como un pequeño detalle o una aberración que no concuerda enteramente con la actual interpretación de una compañía. La característica especial de las anomalías es que no se prestan fácilmente a correcciones menores según los métodos tradicionales. Por esta razón son fácilmente descartadas, en especial por aquellas personas que están satisfechas con el estado actual de las cosas. En algunas oportunidades esta exclusión adopta el carácter de una *resistencia* muy activa. Es posible que la gente simplemente no desee saber cuál es el fondo del problema. Pero una persona abierta a la posibilidad de que se introduzcan cambios puede tratar de detectar el origen de una anomalía que esté afectando a una empresa, y en ocasiones descubrir que para llegar a una solución eficaz será necesaria una revolución en el propósito y en la cultura de la organización.

En el caso del transporte ferroviario, podríamos aventurar nuevamente la hipótesis de que un auditor atento habría percibido una anomalía en la naciente competencia de parte de las empresas de camiones de transporte —la que en ese entonces debió parecer trivial—. De un modo similar, la crisis energética de fines de los años setenta y el aumento inicial en las ventas de automóviles japoneses pudieron haber estimulado la reinención en las tres grandes empresas automotrices estadounidenses. Un auditor que admite la posibilidad de reinención pudo haber ofrecido enormes oportunidades a las firmas en estas ramas de actividad, habiéndoles ayudado a formular una nueva concepción de su negocio, además de una nueva identidad en el mercado.

Formular una nueva identidad para un cliente puede significar una revolución en la cultura de la organización; y lo más probable es que así ocurra. El anuncio de una nueva misión producirá, casi con seguridad, efectos en todos los niveles, incluidos los tipos de ofertas que realizan los clientes, sus prácticas de producción y coordinación y la manera en que capacitan a su personal. Asimismo, es posible que una crisis en cualquiera de estos niveles origine la necesidad de un nuevo modo de entender cuál es el rumbo de organización en general y por qué lo ha adoptado.



## Diseño del proceso comercial

Hemos sugerido tres principios para aprender a establecer relaciones estrechas con los clientes. Pero para concretar los tipos de ofertas que podemos inventar por medio de este tipo de audición necesitamos un camino que nos permita volver a configurar rápidamente los procesos comerciales de nuestras propias compañías. Nuestra interpretación del proceso comercial se funda en los "átomos" de ciclo de trabajo que hemos presentado en nuestro análisis anterior sobre la coordinación de acciones. Al distinguir esta sencilla serie de principios básicos para el trabajo en conjunto estamos haciendo mucho más que entregarle a la gente una manera distinta de considerar su actividad. También estamos sentando las bases de una disciplina para observar aquellos "procesos graduales" del mundo de los negocios que han sido refractarios a los enfoques tradicionales empleados en el diseño y análisis de la actividad empresarial. Los procesos generalmente considerados "fluidos" ("soft") —como la coordinación entre las personas y el trabajo no estructurado— se están transformando en el punto central de la ventaja competitiva. Cada vez hay más oportunidades para aquellas personas que sean capaces de manejar dichos procesos con el mismo rigor que se aplica a los procesos de fabricación. Debido a que nos hemos referido en detalle a estos temas en otros trabajos, los trataremos aquí sólo brevemente.

En el Cuadro N° 2 presentamos tres maneras diferentes de considerar los procesos que configuran una empresa. La tradición más antigua interpreta una empresa como lo que nosotros llamamos un "proceso material" (*materiel process*): una secuencia de acciones físicas (movimiento, almacenamiento, transformación, etc.) mediante las cuales las materias primas se transforman en productos terminados. Durante mucho tiempo las áreas de la ingeniería industrial y mecánica han proporcionado las bases para el análisis y mejoramiento de la productividad de estos procesos en la manufacturación. Más recientemente, el uso generalizado de los computadores en el mundo empresarial ha dado lugar a una preocupación por el manejo de los datos y los *procesos de información* de una compañía. Así como los procesos materiales manipulan procesos físicos, los procesos de información aparecen como secuencias de acciones que manipulan información. En dichos procesos pueden incluirse el movimiento, el almacenamiento, la comparación y la transformación de la información acerca de los clientes, así como transacciones, inventarios, resultados financieros, etc. Como respuesta a estas necesidades han aparecido nuevas disciplinas como la ingeniería de programas asistida por computador y el diseño de tecnología de la información.

CUADRO N° 2  
Tipos de proceso

Tipo	Propósito	Estructura y elementos	Ejemplos	Enfoques y métodos
Proceso comercial	Satisfacer a los clientes, concretar ofertas y solicitudes, satisfacer a los usuarios de los servicios y atender las solicitudes hechas por encargo.	Ciclos de trabajo. Funciones. Actos. Condiciones de satisfacción. Plazo.	Concluir una transacción y producir satisfacción cuando un cliente solicita un producto o servicio, o una empresa ofrece un nuevo producto.  Un pedido del cliente da inicio a una serie de transacciones en las que tiene lugar un proceso de control de inventario, fabricación y distribución.	Enfoque de diseño comercial.
Proceso de información	Reunir datos para transformarlos en productos de información, esto es, inscripciones y registros empleados para respaldar los actos realizados en los procesos comerciales o materiales.	Documentos y registros. Datos. Almacenamiento y recuperación, transmisión, manipulación de ensamblajes y comparación.	Ordenar la información ingresada en una base de datos, comunicaciones computacionales para transacciones financieras, procesamiento de facturas, sistemas de información.	Caso: Diseño IT  CIM IDEFO Temple, Barker,
Proceso material	Montar los componentes en unidades de producción.	Unidades de producción. Materias primas y componentes. Transporte, almacenamiento, montaje, transformación y revisión de calidad.	Movimiento de papeles en la oficina, fabricación de productos en cadenas de montaje, distribución y entrega de productos.	Sloane y otras metodologías.  Ingeniería industrial Ingeniería mecánica.

Los procesos materiales y de información han demostrado ser beneficiosos cuando se pretende comprender situaciones empresariales que son estructuradas, factibles de especificar y repetibles. Pese a lo anterior, no han reportado los mismos beneficios cuando se trata de analizar las interacciones de la "dimensión humana" del trabajo, las que por lo general son únicas y no estructuradas. La estructura del ciclo de trabajo —que presentamos anteriormente— nos permite aplicar un rigor similar a la observación de un tercer tipo de proceso: el "proceso comercial". En lugar de rastrear el flujo de materiales o datos, en los procesos comerciales se cartografía la coordinación de la acción entre las personas (y a veces entre las máquinas) que intervienen en una actividad.

Con esta interpretación de los procesos comerciales no se ponen en duda las tradiciones ya existentes que se refieren a procesos materiales y de información. Por el contrario, ella las complementa al aportar una tercera perspectiva. Los procesos materiales nos permiten diseñar el flujo de materiales en una cadena de montaje o en una oficina. En cuanto a los procesos de información, nos permiten diseñar el movimiento de datos al interior de una organización. De un modo análogo, los procesos comerciales nos permiten diseñar la coordinación y el flujo de compromisos que conducen a la satisfacción del cliente. Con todo, existe un aspecto en el que los procesos comerciales son superiores a los otros dos tipos, ya que éstos últimos son siempre desencadenados por los compromisos representados en los primeros. Ningún proceso de ingreso de pedidos puede comenzar sin una previa solicitud del cliente, así como ningún automóvil puede abandonar la cadena de montaje sin que las promesas hayan sido anotadas en un programa de producción.

Puesto que los procesos comerciales proporcionan un medio para observar la coordinación de una compañía en este nivel básico, también aportan una serie de principios para el análisis y rediseño de procesos que es independiente de cualquier firma en particular o de cualquier cambio futuro en la tecnología. Es más, las mismas distinciones que en un comienzo se utilizaron para observar los procesos comerciales pueden aplicarse de manera uniforme a cualquier nivel de la actividad empresarial. Desde el punto de vista de la estructura del ciclo de trabajo, prácticamente no existen diferencias entre el gerente general que solicita consejos estratégicos a los ejecutivos de una empresa y el cliente que acude a un representante de servicios para que le ayude a instalar un nuevo paquete de programas computacionales.

Este último aspecto revela una nueva y sorprendente posibilidad: podemos aprender a diseñar todos los aspectos de una empresa con el mismo

rigor que empleamos al configurar una red computacional o una cadena de producción. No sólo ese, sino cualquier proceso de diseño en el que se empleen los principios descritos en este trabajo puede ser estructurado desde el comienzo en torno a la satisfacción del cliente. Es nuestra esperanza que de llegar a generalizarse esa práctica, se podrán forjar nuevas herramientas, nuevas aptitudes y nuevos métodos para crear y administrar empresas competitivas.

### El cultivo de la maestría práctica

Hemos presentado aquí un nuevo tipo de audición y de sensibilidad respecto del cliente que puede llegar a ser una fuente de ventajas estratégicas para las empresas que se enfrentan a una dura competencia a escala mundial. Pero éste no es un cambio superficial en la forma de operar de nuestras empresas. Para instituir estos cambios será preciso que desarrollemos nuevas competencias en todos los niveles de nuestras organizaciones. Necesitamos un personal que demuestre una flexibilidad sin precedente, además de estructuras de organización susceptibles de cambios rápidos.

Los empleados se verán obligados a modificar su manera de entender la educación. En lugar de cultivar una sola aptitud, o de acumular un bagaje de conocimientos que venden al mejor postor, tendrán que aumentar constantemente su competencia y adquirir otras nuevas, a medida que las circunstancias lo requieran. Para fomentar una descentralización mayor y difundir la innovación en todas nuestras empresas, también será preciso un aumento significativo en el número de personas competentes o expertas en las aptitudes esenciales en que se basa la ventaja estratégica de una compañía. Ya no podemos permitirnos contar con unos pocos "magos" encargados de planificar y de transmitir instrucciones a las masas. No basta con que nuestros empleados estén dispuestos a experimentar programas de innovación y reorientación profesional; deben estar constantemente comprometidos en un proceso de readiestramiento personal. Y si realmente vamos a escuchar a nuestros clientes tendremos que aprender además a educarlos. En el tipo de audición que acabamos de describir los clientes no son una fuente pasiva de solicitudes sino más bien socios en la invención de oportunidades futuras. Ellos también deberán aprender a participar en este nuevo tipo de relación.

Por desgracia, en toda nuestra sociedad existen indicios de que la manera en que comúnmente entendemos la educación no está a la altura de las circunstancias. En todas partes los líderes del mundo de los negocios se

lamentan porque en nuestros colegios y universidades no se enseñan aptitudes prácticas. Los jóvenes egresan de estas instituciones con ansias de trabajar, pero deberán cumplir con otros cuantos años de adiestramiento en el trabajo antes de que sean verdaderamente útiles a sus empleadores. La gente tiene la sensación de que incluso en los programas de capacitación de las empresas existe una mayor preocupación por entregar normas e información que por preparar a las personas para actuar en situaciones de la vida real. A nuestro juicio, esta negligencia en la enseñanza de aptitudes prácticas deriva, en último término, de nuestra manera tradicional de concebir la educación. En nuestra cultura aún predomina una visión de la educación que considera el aprendizaje como la absorción de información útil. La persona capaz de reproducir en una prueba de selección múltiple el "conocimiento" adquirido en libros y clases ha aprendido lo que se supone tenía que aprender. En este tipo de educación se transmiten normas y conceptos abstractos, y casi no se hace referencia a los conocimientos prácticos que el estudiante deberá asimilar para ser verdaderamente competente.

Irónicamente, las personas con frecuencia advierten en forma implícita que la concepción tradicional de la información es inadecuada. En la enseñanza de disciplinas, como el deporte y la música, reconocemos la importancia esencial de la práctica extensiva en situaciones diarias de la vida real. Al crear simuladores de entrenamiento para pilotos militares no procuramos acercarnos a los principios abstractos sino al contexto real en que los estudiantes finalmente deberán adoptar decisiones en una fracción de segundo. Y cuando de verdad requerimos competencia práctica escogemos a alguien con experiencia. Nunca consideraríamos la posibilidad de viajar en un automóvil conducido por una persona que sólo ha leído algunos libros sobre el tema, o ha comenzado a leer una lista de instrucciones justo después de sentarse detrás del volante. Del mismo modo, si deseamos justificar una estrategia de ventas ante nuestro jefe podemos recurrir a alguien que recién ha egresado de una escuela de negocios para que desarrolle un modelo matemático; pero si se trata de cerrar un negocio con un cliente importante solicitaremos la asesoría de alguien que "conozca los gajes del oficio".

Lo que se precisa no es un vuelco total en nuestras prácticas educacionales, sino una reorientación hacia el aprendizaje en el mundo empresarial. Ello exigirá una nueva comprensión del desarrollo de competencias, más cercana a nuestra intuición respecto de qué se necesita.

Nosotros identificamos el aprendizaje con el logro de una competencia: una persona ha aprendido algo cuando es capaz de realizar de una manera digna de confianza nuevas acciones para encarar sus propias inquietudes futuras y las de los demás. En esta nueva concepción, el

aprendizaje no consiste en la absorción de información ni en la elaboración de modelos mentales sino en el llegar a ser competente en el desempeño de las prácticas normales de una comunidad de personas que ya son competentes. Una persona que estudia para llegar a ser enfermero lee gran cantidad de textos sobre fisiología y medicina. Sin embargo, no podrá ejercer su profesión hasta que no haya ejecutado en forma recurrente las actividades propias de la vida diaria de un enfermero: administrar tratamientos, tomar medidas fisiológicas, confortar al enfermo, etcétera.

Al emplear las distinciones que hemos desarrollado para la estructura "del claro" podemos notar que al ingresar de esta manera a una nueva comunidad será necesario tener en cuenta tres aspectos fundamentales que nunca pueden ser abarcados completamente por reglas abstractas. Al igual que en nuestro ejemplo de los niños que aprendían a comprar y vender, debemos desarrollar nuevas predisposiciones para actuar en situaciones concretas. Por otra parte, debemos llegar a compenetrarnos con los estándares de evaluación y con las inquietudes que tiene la comunidad acerca del futuro, de modo que podamos participar en la invención de oportunidades futuras. Por último, necesitamos aprender nuevas prácticas de coordinación que nos capaciten para trabajar en conjunto con otras personas.

Lo anterior requiere estar cerca de los que ya son competentes y desarrollar las mismas prácticas que ellos dominan. Cuando aprendemos a guiar un automóvil nos sentamos al lado de un conductor experimentado y realizamos ejercicios prácticos en el contexto de la vida real. La inmersión en la práctica de la conducción —no sólo la aplicación de instrucciones para cambiar de marcha, observar las distancias, etcétera— nos permite desarrollar la nueva competencia. Una de las cosas que deberemos aprender a apreciar cuando desarrollemos una nueva concepción del aprendizaje es que la competencia reside en el cuerpo de los practicantes, no en los libros de texto, ni en las salas de clase ni en los sistemas de información. En efecto, obligar a las personas que han desarrollado competencias prácticas a obedecer rígidamente normas y procedimientos realmente bloquea el desarrollo de la maestría. Ello es especialmente cierto en el caso de las competencias que son claves para la ventaja competitiva de una empresa. Está resultando cada vez más importante para las compañías desarrollar lo que denominamos "capital cognitivo pragmático". Este término se refiere colectivamente a los individuos y equipos más experimentados de una empresa, y a las prácticas que han desarrollado para coordinar sus acciones al servicio del cliente. Las empresas que hagan suyo este tipo de aprendizaje como una nueva competencia fundamental, crearán un capital cognitivo pragmático y obtendrán una ventaja decisiva sobre sus competidores.

CUADRO N° 3  
Escala de aprendizaje

	Tradiciones anteriores que encarna el practicante	Experiencia	Compromisos actuales Participación	Expectativas	Desafíos y oportunidades para el futuro
Maestro	Conversaciones históricas sobre la evolución de la práctica y el lugar que ocupa en el contexto general de la cultura.	Observación y/o participación en cambios históricos en la práctica.	Disposición y capacidad para reivindicar la práctica, de modo de adaptarse a los cambios en el contexto mundial.	Reconoce situaciones y oportunidades inusuales para la reinventación.	Especula sobre la manera en que los cambios emergentes en la cultura pueden afectar la práctica y hacer necesarias la reinventación o la modificación.
Virtuoso	Conversaciones históricas sobre innovaciones en la práctica y su relación con distintos estilos culturales.	Satisfactorio rendimiento anterior en la práctica en una amplia variedad de contextos.	Actúa sin deliberación en el ambiente de la práctica; induce la excelencia en otras personas.	Prevé el contexto mundial y distingue inmediatamente la acción necesaria.	Formula estrategias para actuar en la práctica de acuerdo con las tendencias emergentes y los probables avances logrados por los practicantes más destacados.
Calificado	Criterios de excelencia establecidos en la comunidad (puntos de referencia) y conversaciones sobre crisis y oportunidades en la situación actual.	Acciones anteriores en un gran número de situaciones y experiencias obtenidas a partir de sus resultados.	Excelente desempeño. Comienza a distinguir la práctica dentro de su contexto mundial.	Comienza a distinguir maneras de configurar los recursos para lograr un rendimiento más que satisfactorio.	Escoge métodos para aumentar el rendimiento y utilizar los recursos de manera más eficiente.

CUADRO N° 3  
Escala de aprendizaje  
(Continuación)

Tradiciones anteriores que encarna el practicante	Experiencia	Compromisos actuales Participación	Expectativas	Desafíos y oportunidades para el futuro
Competente Prácticas establecidas en la comunidad para producir y evaluar un rendimiento satisfactorio.	Reacciones anteriores ante síntomas y experiencia práctica en el área.	Puede completar la práctica a satisfacción del cliente o de la comunidad.	Puede establecer prioridades y prever los recursos necesarios para producir satisfacción.	Prevé las inquietudes del cliente o de la comunidad y los contratiempos que podrían impedir el cumplimiento satisfactorio de los compromisos.
Principiante avanzado Aforismos y métodos prácticos establecidos para hacer frente a situaciones caracterizadas por la presencia de varios síntomas.	Uso anterior de normas en que se relacionan características del ambiente con acciones correctas.	Comienza a reconocer aspectos de la situación de la práctica como indicios de posibilidades futuras.	Comienza a reconocer oportunidades y contratiempos futuros basándose en determinados síntomas.	Prevé los contratiempos que exceden su competencia y especula sobre lo que puede aprenderse más adelante.
Principiante Distinciones básicas y tradiciones de instrucción establecidas en la práctica.	Prácticas previamente aprendidas en áreas relacionadas.	Cumple con normas, instrucciones y prácticas habituales, previamente aprendidas.	Puede prever sólo lo que las normas sugieren que ocurrirá.	Tiende a satisfacer al instructor aplicando las normas correctamente.



El cuadro titulado "Escala de aprendizaje" presenta el desarrollo del aprendizaje práctico en el contexto de nuestras distinciones para "el claro". En la dimensión horizontal de dicho cuadro aparecen los tipos de predisposiciones, las prácticas de coordinación y las inquietudes futuras que los practicantes y las empresas pueden desarrollar durante el proceso de creación de competencias. En la dimensión vertical se presenta la evolución del aprendizaje de los individuos como una progresión a lo largo de seis niveles de competencia, desde la iniciación en la nueva práctica hasta la maestría final.

### *Principiante*

El principiante comienza a desarrollar una aptitud al seguir las normas entregadas por un instructor. En éstas se combinan las características del entorno con las acciones apropiadas. Una característica es un objeto, acontecimiento o distinción que sería fácilmente reconocible para alguien con la misma formación cultural.

Por ejemplo, supongamos que un instructor desea asegurarse de que un vendedor principiante no fastidie a los clientes que pueden estar alcanzados de tiempo. Tal vez le dirá al novato que siga la siguiente norma: "Si el cliente dice que no tiene tiempo para hablar con usted, entonces pregúntele si podría volver a telefonarle en otro momento más oportuno". En esta instrucción se combina una situación que puede reconocerse sin tener experiencia previa en ventas con una acción que tampoco requiere aptitudes especiales.

Esta práctica de instrucciones, las normas que proporciona el instructor y las distinciones básicas del área de especialidad constituyen el mundo del principiante. Este no puede prever la manera en que debe actuar en una situación no considerada en las normas que ha memorizado. Como consecuencia de lo anterior, el desempeño del principiante se tornará en una rutina y él no será capaz de reaccionar en forma original ante situaciones diferentes. Por ejemplo, el vendedor principiante que sigue la norma anterior perderá oportunidades en que una venta más agresiva habría sido más provechosa.

### *Principiante avanzado*

Una persona calificada de principiante avanzado ha comenzado a actuar en un nuevo ámbito bajo supervisión. Aun no tiene la suficiente confianza en sí mismo para obrar independientemente; reconoce que podría

ocasionar graves contratiempos si lo dejan actuar solo. Confía en las instrucciones y en la supervisión de un ejecutor competente que está disponible para aclarar dudas y advertir los contratiempos cuando están a punto de ocurrir.

El principiante avanzado ha acumulado una considerable experiencia al aplicar las normas para actuar en su creciente área de especialización. También está comenzando a distinguir lo que llamamos síntomas: características de la situación que no son fácilmente abarcadas por las normas, pero que son indicios importantes para el futuro.

Para continuar con nuestro ejemplo anterior, supongamos que después de algún tiempo de efectuar llamadas telefónicas un aprendiz de vendedor comienza a advertir cuándo un cliente potencial se encuentra en un estado "de vacilación", es decir, interesado pero no del todo convencido. Nada de lo que el cliente en perspectiva diga o haga puede comunicar esta impresión, pero ella se ve confirmada por su instructor, quien le sugiere un método práctico para manejar la situación. Por ejemplo, puede decirle que a menudo conviene no presionar de inmediato, sino darle al cliente algunos días para que medite antes de volver a telefonearle. De esta manera, las características y normas específicas del principiante son complementadas por una capacidad de percibir el futuro emergente —la cual sólo puede provenir de la experiencia—, y por máximas que señalan la orientación de las acciones futuras en lugar de dictar respuestas específicas.

El mundo del principiante avanzado está comenzando a expandirse en dos direcciones distintas. Por una parte, él está apreciando cada vez más la experiencia y la "sabiduría acumulada" de que se dispone actualmente sobre cómo reconocer y reaccionar frente a los síntomas. Por otra parte, está comenzando a predecir los contratiempos que sobrepasan los límites de su actual competencia y a determinar hacia dónde debe orientar el desarrollo de sus aptitudes.

### *Competente*

Una persona competente es alguien que puede actuar independientemente; que es capaz de prever los contratiempos y de hacerles frente por su cuenta. En circunstancias normales actúa sin necesidad de muchas deliberaciones sobre lo que debe hacer, y tampoco requiere seguir instrucciones o normas. Según la evaluación de otras personas, desempeña muy bien su función en las prácticas habituales de su área de especialidad. Pero al mismo tiempo aún no está capacitada para responder con flexibilidad ante acontecimientos inesperados ajenos a las prácticas comunes.

Un vendedor competente, por ejemplo, puede hacerse cargo por sí solo de las conversaciones de venta, obteniendo resultados que otras personas en el área consideran satisfactorios. No ocasiona grandes contratiempos y maneja con eficiencia cualquier situación que se presente en las conversaciones de venta habituales. Pero podría sentirse perturbado ante una repentina declinación en el mercado, o ante un aumento inesperado de la competencia.

La persona competente no sólo tiene experiencia en cumplir normas y en responder ante síntomas específicos, sino también en concretar transacciones completas en el área de su especialidad. Como resultado de lo anterior, el ejecutor competente revela un determinado grado de lo que nosotros llamamos "sabiduría práctica". Es capaz de predecir sus necesidades de información y asistencia de otras personas, y puede configurar los recursos disponibles para garantizar un desempeño satisfactorio en condiciones normales. Al igual que el principiante avanzado tiene una percepción desarrollada del pasado y del futuro. La persona competente se percibe a sí misma actuando dentro de las prácticas habituales, históricamente establecidas, de una determinada área, según la "forma en que se hacen las cosas". También posee la aptitud de distinguir lo que hay más allá de las implicaciones inmediatas de una situación para predecir lo que en último término satisfará a su cliente o a la comunidad, y de planificar sus actos con el fin de evitar contratiempos que podrían impedirle cumplir satisfactoriamente su tarea.

### *Calificado*

Un individuo calificado no sólo realiza en forma adecuada las prácticas de una determinada área, sino que además da por sentado ese nivel de rendimiento. En esta etapa del desarrollo de aptitudes los demás lo reconocerán como experto en su campo de especialidad. Logra resultados que son constantemente superiores a los de aquellos que le rodean y en general es considerado un "excelente profesional". Ha comenzado a pronosticar el surgimiento de situaciones inusuales, y puede recurrir al variado repertorio de su experiencia para escoger rápidamente una estrategia que le permita adaptarse a las nuevas circunstancias. Es respetado por desempeñar continuamente un trabajo de primer nivel y está capacitado para empezar a instruir a otras personas, aunque todavía no es considerado un líder o innovador en el área. Este es el caso de un vendedor que siempre obtiene los mejores resultados, y sigue demostrando un buen desempeño en condiciones adversas. Es probable que otras personas acudan a él en busca de consejos,

pero aún no cuenta con un grupo de "seguidores" deseosos de recibir sus enseñanzas.

La persona calificada posee una vasta experiencia en la realización de transacciones en una amplia gama de circunstancias. En consecuencia, ha comenzado a reconocer lo que nosotros llamamos "aspectos de la situación". Estos aspectos son complejos recurrentes de características y síntomas que hacen posible que el ejecutor calificado clasifique las situaciones en categorías generales, cada una con su propia estrategia para obtener un resultado satisfactorio. Así, pues, los vendedores experimentados pueden identificar una determinada interacción como una situación de venta agresiva o moderada, y todo su enfoque de la situación estará organizado conforme a estrategias que han servido para cerrar negocios similares en el pasado.

A medida que el ejecutor calificado va adquiriendo confianza, tiende cada vez más a extender los límites de sus conocimientos. En su percepción del pasado no se incluyen únicamente las prácticas habituales de su área de especialidad, sino además los ejemplos previos de excelente desempeño ante crisis y oportunidades inesperadas. Al desarrollar su "sabiduría práctica" comienza a prever las oportunidades para un rendimiento superior, y al mismo tiempo aumenta su eficiencia en configurar los recursos.

### *Virtuoso*

El virtuoso no sólo muestra permanentemente un desempeño de primer nivel, sino que también logra aumentar la eficiencia de las personas que lo rodean. Reacciona ante las situaciones cotidianas e imprevistas sin necesidad de deliberaciones, normas o instrucciones. Ejecuta cualquier acción que sea necesaria, en el momento oportuno, para evitar que ocurran contratiempos o para responder en forma apropiada frente a los que ya han ocurrido. No se limita a obtener buenos resultados, sino que también eleva los estándares que han sido aceptados históricamente en su área de especialidad. Un ejemplo es el super-vendedor al que otras personas admiran y procuran imitar. Es posible que se convierta en el líder de un equipo dedicado, y en un instructor al que la gente escoge para trabajar con él y recibir sus enseñanzas. Es un innovador y puede exhibir lo que sus colegas llaman un estilo de ventas propio.

Al igual que el ejecutor calificado, el virtuoso es sensible a los aspectos del momento que indican el tipo de situación a la que se enfrenta. Sin embargo, a diferencia de aquél, el virtuoso no opta entre una gran cantidad de estrategias aprendidas para manejar una situación, sino capta inmediatamente la situación y las acciones apropiadas, incluso si se trata de

circunstancias desconocidas. Es esta respuesta flexible la que ante los ojos de los demás aparece como "sin esfuerzo" y "creativa".

El virtuoso no sólo se esfuerza por expandir los límites de su propio rendimiento, sino además los del área de su especialidad. El actúa dentro del marco de la antigua tradición de innovación, de hábiles ejecutores capaces de modificar sus prácticas como respuesta ante nuevos desafíos. Asimismo, puede pronosticar las tendencias emergentes y los próximos pasos de sus colegas percibiéndolos como oportunidades de invención y enriquecimiento en su área de especialidad.

### *Maestro*

Finalmente está el maestro: la persona con una excelencia histórica. Lo que le aparta del resto es su participación en los procesos de invención que actualmente tienen lugar en el área en que se desempeña. Puede producir innovaciones radicales en las prácticas habituales de dicha área: en las acciones que comúnmente realizan quienes participan en ella, en la manera en que las realizan y en los resultados que obtienen. No sólo es capaz de actuar en su campo, sino que además puede crear una revolución en la historia de ese campo. Este sería el caso del vendedor que inventa un nuevo método de venta y logra vender en un nuevo nivel. Por ejemplo, el inventor de la publicidad en gran escala.

El maestro no difiere tanto del virtuoso en cuanto a las características de su desempeño como en las inquietudes que pone en práctica. Mientras el virtuoso explora los límites de la invención al interior de su área, el maestro está envuelto en una vasta conversación acerca del significado de la práctica y el lugar que le corresponde en un ámbito cultural más amplio. En particular, el maestro tiene la costumbre de concentrarse en lo que hemos denominado "anomalías", como indicios de la forma en que la práctica de sus aptitudes podría ser transformada para adoptar un nuevo significado en el contexto cultural.

El maestro que tropieza con una anomalía se encuentra en una situación en que algo no está del todo correcto, en que algo perturba las expectativas que ha forjado a partir de una dilatada experiencia. Es más, la anomalía plantea la posibilidad de que el área de especialidad deba ser modificada en forma importante para adaptarse a aquélla. Una persona calificada o incluso un virtuoso pueden pasar por alto esa situación como una mera aberración en un mundo en el que a su juicio reina el orden, mientras que un maestro puede llegar a obsesionarse con una anomalía. Algunos de los ejemplos más vívidos de este fenómeno provienen de

hallazgos "accidentales" en la investigación científica, como el descubrimiento de la penicilina o la vulcanización del caucho.

### **Epílogo**

#### **La empresa competitiva en la década de los noventa y en el futuro**

¿Qué posibilidades vislumbramos para la empresa competitiva del futuro, teniendo en cuenta lo que hemos señalado en este trabajo? Según nuestras conjeturas en ella se incorporarán las siguientes tres dimensiones. Primero, será construida sobre la base de una clase mundial de audición. Los representantes de *marketing* serán competentes en escuchar más allá de las solicitudes verbales, de modo de ayudar a los clientes a estructurar sus inquietudes acerca del futuro y sus posibilidades de invención. Serán capaces de generar y volver a generar confianza y de entablar relaciones de asociación con sus clientes. Los diseñadores prestarán atención a las nuevas posibilidades que surjan como fruto de estas asociaciones y crearán ofertas individualizadas para promoverlas. Los estrategas estarán escuchando y definiendo los nuevos mercados y las oportunidades que resulten de ellos.

En segundo lugar, la organización funcionará conforme a rigurosas prácticas de coordinación para garantizar el cumplimiento de las tareas, un desarrollo más acelerado, una mayor capacidad de reacción y una mayor satisfacción de parte del cliente. La organización configurará su proceso comercial con miras a los ciclos de cumplimiento y satisfacción, tanto en su trato con los usuarios como en sus propias operaciones internas. Este método de configuración creará las condiciones para generar y ofrecer con rapidez condiciones de satisfacción al cliente. Más aún, permitirá volver a configurar prontamente la empresa y rediseñar su proceso comercial con el objeto de adaptarse al mercado cambiante. A medida que comiencen a advertir de manera concreta la forma en que sus propios ciclos de trabajo contribuyen a los compromisos de la organización en un sentido más amplio, el personal de apoyo interno descubrirá una utilidad personal en la misión general de la compañía que antes no había podido percibir. La mayor coherencia en la coordinación de acciones traerá como consecuencia empleados más satisfechos y una empresa más exitosa.

Finalmente, la organización se orientará hacia el aprendizaje. Los empleados estarán comprometidos en un proceso de readiestramiento personal continuo y relacionado con situaciones de la vida real. La educación se fundará en un compromiso pragmático a desarrollar nuevas

competencias para la acción. Los estrategas estarán identificando nuevas y emergentes posibilidades para crear capital cognitivo pragmático, las que son incorporadas a la organización de manera progresiva. La educación interna será orientada hacia el cultivo de nuevas aptitudes y prácticas para producir masas críticas de profesionales competentes y capaces. Los líderes más importantes, virtuosos en las aptitudes fundamentales de la empresa, actuarán como mentores para ayudar a desarrollar en otras personas las competencias que ellos encarnan. Uno de los frutos de este esfuerzo será un proceso constante de innovación y perfeccionamiento. La permanente adquisición de nuevas competencias redundará en la aparición de vías naturales hacia nuevos diseños y creaciones. Asimismo, el proceso de aprendizaje continuo permitirá que los empleados adquieran competencia en nuevas prácticas y ofertas tan pronto como sean desarrolladas.

La organización que escuche, esté preparada para cumplir y satisfacer las inquietudes y haya sido construida sobre la base del aprendizaje, adquirirá una ventaja competitiva crucial para la década de los noventa y el próximo siglo. Llegará a ocupar una posición de liderazgo en observar y en adaptarse a los nuevos claros que están emergiendo hoy para el mundo empresarial. □