

BASES PARA UNA NUEVA PRÁCTICA DE LA GESTIÓN

DR. JUAN CARLOS LUCAS

"La pobreza consiste en llegar tarde a las conversaciones que inventan el mundo."

FERNANDO
FLORES

1.- La invención del futuro. Principios de diseño

La relación entre lenguaje y acción constituye un nuevo marco de referencia para el diseño que nos da una base para el desarrollo de prácticas para la innovación. Con esta comprensión de como el lenguaje y las conversaciones producen acción, podemos observar las acciones, o la ausencia de ellas, a nuestro alrededor de una manera diferente. Podemos así, formular dos preguntas que constituyen la base para el diseño de acción:¹

- *¿Qué conversaciones (interpretaciones, prácticas y actos del habla) son las que están produciendo acciones en mi organización?*
- *¿Cuáles son las conversaciones ausentes (interpretaciones, prácticas y actos del habla) que si estuvieran presentes, podrían producir acciones más efectivas que las que estamos produciendo ahora?*

Este es el fundamento para un innovador rediseño organizacional. Cuando podemos ver los "quebres" y las limitaciones como conversaciones ausentes, nos orientamos inmediatamente hacia el comienzo de nuevas acciones, mediante el diseño o inicio de dichas conversaciones. El entrenamiento en competencias conversacionales, por ejemplo, se orienta a las formas en que las personas escuchan, interpretan y hablan; para producir acciones más efectivas.

2.- Conversaciones organizacionales

Siguiendo esta línea podemos distinguir *conversaciones para el aprendizaje organizacional* asociando a cada dominio de conocimiento y

aprendizaje antes descrito un dominio conversacional correspondiente, así tendremos:

1. Para el dominio individual de saberes pragmáticos tendremos un *dominio de conversaciones para el cultivo de habilidades pragmáticas*, un buen ejemplo de este tipo de conversaciones son las desarrolladas en un encuentro con un *coach*, donde se exploran posibilidades de generar acción efectiva en un dado dominio.
2. Para el dominio individual de saberes reflexivos tendremos un *dominio de conversaciones para el análisis, la reflexión y la incorporación de distinciones*, un buen ejemplo de este tipo de conversaciones son aquellas en las que se busca construir explicaciones coherentes con nuestros sistemas de explicaciones pre-existentes. El rol del *profesor* tradicional está enmarcado en este tipo de conversaciones.
3. Para el dominio colectivo reflexivo tendremos un *dominio de conversaciones para diseñar la coordinación de acciones y la creación de valor*, un buen ejemplo de este tipo de conversaciones son las que se orientan a la incorporación de nuevos estándares de calidad en la operación o a la detección de fuentes de ineficiencia operativa que puede dar lugar a cambios en el diseño de los procedimientos de la organización. El rol del *diseñador*, encargado de la reingeniería de los procesos de negocios, está enmarcado en este tipo de conversaciones.
4. Para el dominio colectivo pragmático tendremos un *dominio de conversaciones para el cultivo de un estilo relevante*. Las declaraciones y las acciones de un *líder* son ejemplos que contribuyen a crear el estilo de una organización.

Por otra parte, las prácticas que traen cambio en la organización, son entonces, prácticas para ver nuevas posibilidades de acción y producir nuevas acciones para realizar dichas posibilidades que se producirán en *conversaciones para el cambio organizacional*. Como lo mencionamos más arriba, distinguimos tres conversaciones fundamentales, que son las siguientes:

- *Conversaciones para la regeneración de los procesos:* por un lado, se refieren al manejo creativo de contingencias a través de la improvisación para superar “quiebres” o limitaciones. En este caso las improvisaciones no son transformadas en nuevos estándares de la actividad de la organización. En segundo lugar, se refieren a la redefinición de estándares en procesos y prácticas, generando nuevas formas de hacer lo que ya estamos haciendo, de una manera más eficiente. El resultado: *Juego mejor mi juego.*
- *Conversaciones para el reposicionamiento competitivo :* aquí generamos cambios en nuestra propuesta de valor adaptándonos a las nuevas interpretaciones que generemos acerca de los cambios en las características de la competencia y en las posibilidades que vemos en el mundo. El resultado: *Cambio mi forma de jugar.*
- *Conversaciones para la recreación de la oferta:* se trata de la generación de innovación en un espacio dado, iniciado en la escucha de las preocupaciones de los clientes como fundamento para la introducción de novedades que se hagan cargo de dichas preocupaciones. Consideramos que nuevas interpretaciones darán lugar a nuevas conversaciones, éstas darán lugar a nuevas prácticas de coordinación, a su vez éstas darán lugar a nuevas acciones que podrán generar nuevo valor a juicio de los clientes. El resultado: *Invento un nuevo juego.*

Producir una organización capaz de reinventarse, implica el establecimiento de prácticas recurrentes permanentes para inventar nuevo valor en las acciones de la organización. Se construye así una red de conversaciones y prácticas para el cambio en la organización.

El enfoque presentado, tiene la ventaja de hacer observable un dominio de la acción humana que no estaba previamente explicitado: la relación entre el lenguaje y la acción. Esta nueva perspectiva provee algo más que una técnica, ofrece un nuevo marco interpretativo para el diseño y la producción de conocimiento e innovación.

3.- Nuevas respuestas para las mismas preguntas

Antes describimos tres preguntas fundamentales y las respuestas que la corriente dominante en el management les da. Vimos como esa perspectiva tiene poder cuando me oriento a mercados establecidos, donde puedo analizar mercados y extrapolar tendencias. En función de la nueva perspectiva descrita veamos el camino alternativo que podemos tomar para la invención de mercados futuros.

Respecto de la pregunta: *¿En que dominio voy a agregar valor?*, dijimos que la mirada clásica se aboca a las tareas de análisis que le permitan determinar el atractivo relativo de cada sector y sus posibilidades de competir: Desde la perspectiva de los negocios emergentes, la innovación y el emprendimiento, la alternativa es mirar el mundo y el mercado como un espacio de invención que se articula a partir del hacernos cargo de preocupaciones e insatisfacciones humanas. Como mencionamos antes estas preocupaciones e insatisfacciones no las medimos sino que surgen del compromiso con esos espacios y la construcción de interpretaciones que nos puedan abrir posibilidades.

En segundo lugar, respecto de la pregunta: *¿Qué oferta singular voy a crear?*, dijimos que la mirada clásica se aboca a las tareas de investigación de las necesidades y deseos manifestados por los clientes. Desde la nueva perspectiva la alternativa es mirar a los clientes mas allá de sus necesidades y deseos manifestados para llegar a construir Interpretaciones de cuales son sus preocupaciones, sus insatisfacciones y comprometernos con la anomalía que declaramos. Tomaremos, entonces, como punto de partida esa anomalía para generar un cambio en las prácticas del cliente que pueda superar dichas limitaciones.

Respecto de la pregunta: *¿Qué organización voy a crear para el delivery de mi oferta?*, dijimos que la mirada clásica se aboca a las tareas de análisis de los procesos y capacidades clave a diseñar y construir. El hincapié en este enfoque suele estar en el flujo de procesos materiales e informáticos. Desde la nueva perspectiva el eje de los procesos de negocios se sitúa en la

administración de los compromisos y relaciones con los clientes para la coordinación de acciones y la satisfacción de los mismos.

Veamos un resumen de lo planteado en la Tabla I, presentada a continuación:

Tabla I: Gestión integral de negocios.

Forma de cambio	Gestión de negocios establecidos (Fuerte impronta histórica)	Gestión de negocios emergentes (Fuerte impulso del compromiso visionario)
<i>¿En que dominio voy a agregar valor? (Pregunta por la posición estratégica)</i>	Analizar los sectores industriales para determinar su atractivo relativo, identificar fuentes de ventaja competitiva y posicionamiento estratégico genérico. Se logra una evaluación del atractivo de la oportunidad de negocio presente.	Comprometerse con un espacio de prácticas y preocupaciones. Escuchar insatisfacciones humanas como punto de partida para la generación de ofertas que busquen superar esos dolores. Observar la posibilidades de nuevas prácticas abiertas por el cambio tecnológico.
<i>¿Qué oferta singular voy a crear? (pregunta por el diseño de marketing)</i>	Analizar e investigar los mercados seleccionados para identificar deseos y necesidades de los clientes para diseñar el <i>qué</i> concreto de la oferta, a <i>quién</i> dirigirla y <i>cómo</i> . Se logra una evaluación de la magnitud de la oportunidad de negocio presente y su potencial futuro.	Ir mas allá de los productos y servicios actuales. Declarar anomalías en las prácticas de los clientes a partir de las cuales diseñar una oferta que busque su superación. Identificar oportunidades de apropiación cruzada, articulación o reconfiguración. Evaluar posibilidades de innovación disruptiva.
<i>¿Qué organización voy a crear para el delivery de mi oferta? (pregunta por la eficiencia operativa)</i>	Analizar y diseñar las etapas de la cadena de valor identificando los aspectos en los que se debe alcanzar la mayor eficiencia. En general el énfasis esta puesto en los flujos de los procesos materiales e informáticos.	Construir y administrar redes de compromisos con los clientes, que puedan producir su satisfacción recurrente a partir de la escucha de sus preocupaciones e insatisfacciones.

4.- Referencias

¹ DUNHAM, R., "Self-Generated Competitive Innovation with the Language-action Approach", *CQM Journal*, 6 (2), 1997.