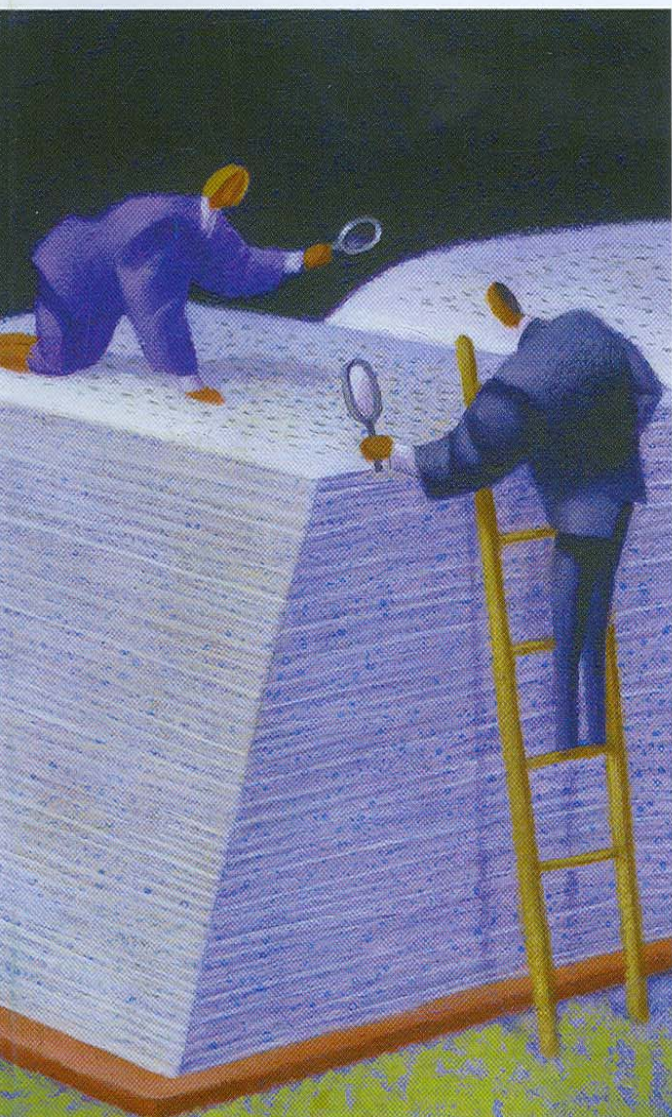


# Harvard Deusto Business Review



- 4 **Harry West:** “Un gran diseño es lo mismo que la resolución creativa de problemas”  
Stephen Watt
- 10 **Algunas ideas no convencionales para gestionar la confianza de los ‘stakeholders’**  
Michael Pirson y Deepak Malhotra
- 26 **Cómo capturar el valor de la innovación: configurar la propiedad intelectual y la arquitectura del sector**  
Gary P. Pisano y David J. Teece
- 
- 46 **La empresa con sentido: construir una comunidad consciente**  
Marià Moreno, Francisco Giménez Plano y Salvador García
- 58 **La dinámica de la agilidad estratégica: la montaña rusa de Nokia**  
Yves Doz y Mikko Kosonen

## 22 **Mentiras vitales: por qué no decimos la verdad sobre nuestras empresas**

Warren Bennis, Daniel Goleman  
y Patricia Ward Biederman



# La empresa con sentido: construir una comunidad consciente

## **Marià Moreno**

Cofundador y gerente de Grup Integral y autor de *Marketing para seres humanos. Una esperanza ética*.

## **Francisco Giménez Plano**

Fundador y Consejero Delegado de Augere, socio español de la Oxford Leadership Academy, del Coaches Training Institute y del Center for Right Relationships.

## **Salvador García**

*Senior Advisor* de Augere y director de Consultores sin Fronteras en España, autor de *Dirección por valores: la gestión del cambio más allá de la dirección por objetivos*.

## **Construir comunidades conscientes supone construir la empresa con sentido que demanda el siglo XXI.**

**D**e la mano de innumerables experiencias hemos llegado ya a la conclusión de que el cerebro sólo es consciente o es capaz de “ver” aquello que considera posible. Son las neurociencias actuales quienes nos dicen que la única “película” que vemos es la que proyecta nuestro cerebro, un cerebro que no distingue entre la realidad exterior y la interior. La realidad construida es la realidad percibida.

Estas afirmaciones explican bien el fenómeno de por qué tan a menudo nadie “ve” algo que, cuando es visto por primera vez, resulta “evidente” para todo el mundo. Es algo que también explica bien por qué la actividad empresarial está siempre llena de oportunidades. Y, al tiempo, también explica por qué a veces el ensimismamiento mental, la recreación incesante en los propios pensamientos, hace que pasen desapercibidos hechos que van conformando una nueva realidad. Una realidad que no “vemos”, que no hacemos consciente ya que es-

tamos confundiendo esa recreación interior con la mirada sobre el exterior.

La información siempre está condicionada emocionalmente por nuestra experiencia. Un nuevo mapa de la realidad, que hace aparecer nuevos caminos, golpea esa experiencia, y entonces nuestro apego por el viejo mapa se hace evidente, es el mapa que nos ha sido útil hasta aquí, y parece no importar que ya no responda a la realidad, por eso nos seguimos aferrando a él. En ese viejo mapa, las causas y los efectos están claros, y eso nos aporta seguridad; en el nuevo todo cambia, tanto las causas como sus relaciones con los efectos. Finalmente, ponemos el nuevo mapa en cuarentena y mientras tanto seguimos navegando con nuestro querido y “fiable” viejo mapa. Sin embargo para nuestra sorpresa, la navegación se hace cada vez más turbulenta, más impredecible. Constantemente se suceden acontecimientos inesperados, nuevos “accidentes geográficos” que no están en el

## Construir una comunidad con todas las personas que interactúan con una organización o institución, privada o pública, supone la construcción de un mundo al que esas personas deseen pertenecer y en el que quieran permanecer

viejo mapa y nos volvemos hacia él pidiéndole unas “explicaciones” que ya no puede dar. Quizá sea el momento de tomar una decisión y conocer qué es lo que realmente está sucediendo.

Construir una comunidad consciente con las personas propietarias, empleadas, proveedoras, consumidoras (véase el cuadro 1) supone abrazar sin reservas el nuevo mapa dibujado por una realidad que ha cambiado profundamente, donde algunos conceptos ya no tienen sentido y donde emergen con fuerza oportunidades que sólo van a estar al alcance de quien prepare su cerebro para “verlas”, de quien “sintonice” adecuadamente la realidad exterior con la “película” que proyecta en su interior. Tal como sugiere Salvador Guasch, ser

CUADRO 1



consciente significa a la vez darse cuenta y tener en cuenta, haciendo así referencia a la consciencia neurológica y a la conciencia moral.

### Construir comunidades conscientes

Construir comunidades conscientes supone construir la empresa con sentido que demanda el siglo XXI. La organización que lleve a cabo esta propuesta va a

desafiar y revolucionar algunas de las afirmaciones que se habían considerado “inamovibles” en el mundo del *management* y, al hacerlo, va a sintonizar con las más avanzadas propuestas que ya hoy están llevando a las compañías a alcanzar resultados extraordinarios. Construyendo su comunidad, la organización lleva ese debate a los hechos, innova en las relaciones con sus *stakeholders*, y va a obtener ventajas competitivas decisivas.

Construir una comunidad con todas las personas que interactúan con una organización o institución, privada o pública, supone la construcción de un mundo al que esas personas deseen pertenecer y en el que quieran permanecer. Los propietarios, clientes, profesionales, proveedores y todos los grupos de interesados en la empresa constituirán una comunidad basada en su deseo de compartir un espacio común a largo plazo. En el caso del sector público, en el que los políticos juegan un papel equivalente al de representantes de los propietarios, también puede ser de gran utilidad la idea de construir comunidad. Éste es el caso, por ejemplo, del sector sanitario, en el que los diferentes agentes y grupos de interés están especialmente fragmentados. Así, los profesionales de atención primaria, los de atención hospitalaria, los responsables de gestión y los políticos distan mucho de percibirse auténticamente como miembros de una comunidad asistencial unida por vínculos de confianza mutua.

Liderar la construcción y la dinamización de una comunidad supone una auténtica nueva frontera para el ejercicio del liderazgo empresarial y organizativo en el siglo XXI, generando la oportunidad de crear una gran e ini-

mitable ventaja competitiva basada en el vínculo relacional –persona a persona– entre sus miembros, lo que la dota de una profunda legitimación.

## Las empresas, comunidades que han “olvidado” serlo

“Dentro de la idea básica de una empresa existe la idea de que es una comunidad humana, un grupo de personas que hacen algo juntas que tiene sentido para ellas, algo que contribuye a lo que les importa”, Peter Senge.

El ser humano se “construye” en comunidad. Es en las sucesivas comunidades (familiar, escolar, vecinal) de las que forma parte donde realiza sus aprendizajes; son las que le orientan y apoyan en su crecimiento, y comparte con ellas valores y objetivos comunes. A menudo irrumpe en su biografía una nueva comunidad, la laboral, donde súbitamente las “reglas” cambian, donde parece que no sirva nada de lo que fue bueno hasta ese momento. Sin comunidad aparece el aislamiento, la fragmentación e, incluso, la soledad.

La información que recibimos cada día es demoledora al respecto. Según un reciente estudio de Gallup, el 64% de los profesionales dicen estar deprimidos, ansiosos y con ganas de trabajar en algún otro puesto. El 74% de los empleados están desconectados, mirando su reloj y esperando volver a casa. La gente está trabajando más duramente y más horas y siente que recibe menos a cambio. Igualmente, los mandos intermedios dicen sentirse saturados.

En la misma línea, un reciente estudio de la Unión Europea muestra que el 45% de los altos directivos están actualmente en búsqueda activa de un nuevo puesto y que la media de permanencia de un consejero delegado en su puesto es de poco más de cuatro años y medio.

¿Se puede desarrollar así un proyecto de negocio de impacto? ¿Es con esta dirección con la que las personas se van a sentir vinculadas a la organización?

Sin embargo, Peter Senge nos recuerda que nos encontramos siempre ante una auténtica comunidad humana y nosotros nos permitimos afirmar que lo que está sucediendo es que, en muchos casos, esa comunidad ha “olvidado” que lo es. El pleno reconocimiento de que la empresa es, antes que nada, una comunidad humana es el primer y decisivo paso hacia la correcta comprensión de esa realidad.

El conocimiento de lo que hacen las comunidades humanas que prosperan no es nuevo, bien al contrario,

forma parte del inventario del ser humano desde el mismo momento de su aparición. El ser humano es un ser social, como señalaba Aristóteles. Su historia es la del progreso constante de las comunidades creadas por él. Con todo, despertar ahora a la empresa de su olvido supone sacudir con firmeza algunas convicciones y creencias. Reconocer lo que la empresa realmente es, una comunidad de intereses y, necesariamente, también de valores, es un camino hacia el éxito.

## Tiene que tener sentido

Retomamos parcialmente la cita de Peter Senge: “un grupo de personas que hacen algo juntas que tiene sentido para ellas”. Sí, el “sentido” es la clave, el propietario tiene que encontrar sentido en serlo, el profesional en prestar su trabajo, el cliente al adquirir el producto, el proveedor al suministrar, etc. Todos ellos tienen que encontrar sentido, justamente porque es lo que desean, desean que lo que hacen tenga sentido.

Viktor Frankl nos habla del sentido, desde la terrible realidad narrada en su obra *El hombre en busca de sentido*, y nos habla también de la capacidad humana para encontrar sentido en lo que hace. Todos tenemos esa capacidad, todos sabemos qué es lo que hace que las “cosas” tengan sentido para nosotros. Por eso no debería sorprendernos descubrir que aquello que realmente aporta sentido al ser humano no se encuentra en lo tangible, en lo material, sino en lo in-

## Reconocer lo que la empresa realmente es, una comunidad de intereses y, necesariamente, también de valores, es un camino hacia el éxito

tangible, en las ideas, en los valores, en las emociones. Lo intangible guía lo tangible y esto es cierto desde la más pequeña hasta la más grande de las empresas humanas.

La fidelidad basada en la confianza, un valor intangible esencial, es indestructible; la fidelidad basada “en el mejor precio del mercado” sólo dura hasta que otro –y siempre habrá otro– rebaja dicho precio. La carrera por la construcción de ventajas competitivas basadas en elementos materiales, y singularmente el precio, es una carrera cierta hacia la permanente erosión de los márgenes, que aporta escaso valor, y es así porque es una carrera sin sentido.

## Es la interacción entre rentabilidad y sentido la que construye una comunidad consciente de valor; la revolución empresarial pendiente es la revolución del sentido

El nuevo mapa marca con claridad que el camino que tiene sentido es el camino de los intangibles, porque la confianza y la emoción sí tienen sentido, tienen todo el sentido. Somos convencidos por la razón, pero movidos por la emoción.

Si queremos que las personas, los propietarios, los profesionales, los clientes y los proveedores encuentren sentido, hay que trascender decididamente el binomio material de la relación, el binomio “propiedad-dividendo” en la relación con los propietarios; “trabajo-salario” en la relación con los profesionales; “producto-precio”, en la relación con los clientes; y “suministro-factura”, en la relación con los proveedores.

Estos binomios, situados como únicos justificadores de la relación, están hoy fracasando una y otra vez, como se demuestra cuando las personas con talento rechazan trabajar en compañías sin proyecto, cuando cada vez más clientes quieren saber más de las compañías que hacen los productos que compran y de cómo son fabricados, cuando cada vez más proveedores cambian de sector huyendo de relaciones leoninas, y cuando también el capital, haciéndose eco de lo que empieza a intuir, quiere saber cada vez menos de empresas sin sensibilidad, sin responsabilidad social. Y no es cierto que estemos ante realidades antagónicas, el dividendo tiene sentido cuando una empresa contribuye a desarrollar el territorio donde opera, el trabajo tiene sentido al hacer que una persona se sienta útil, los productos tienen sentido al ayudar a expresar a quien los compra lo que piensa y quiere para sí y para los suyos, el suministro aporta sentido al proveedor si le permite construir su propio futuro y comprometerse con él.

No hay que elegir una u otra, no es rentabilidad o sentido. Es rentabilidad y sentido. Es la interacción entre estas dos dimensiones la que construye una

comunidad consciente de valor. La revolución empresarial pendiente es la revolución del sentido.

### Del estado emergente al estado presente

Nuestra experiencia en torno a la construcción de comunidades empresariales

nos permite afirmar que su situación respecto al desarrollo de una consciencia de comunidad puede sintetizarse en uno de estos cuatro estados, tal como muestra el cuadro 2.

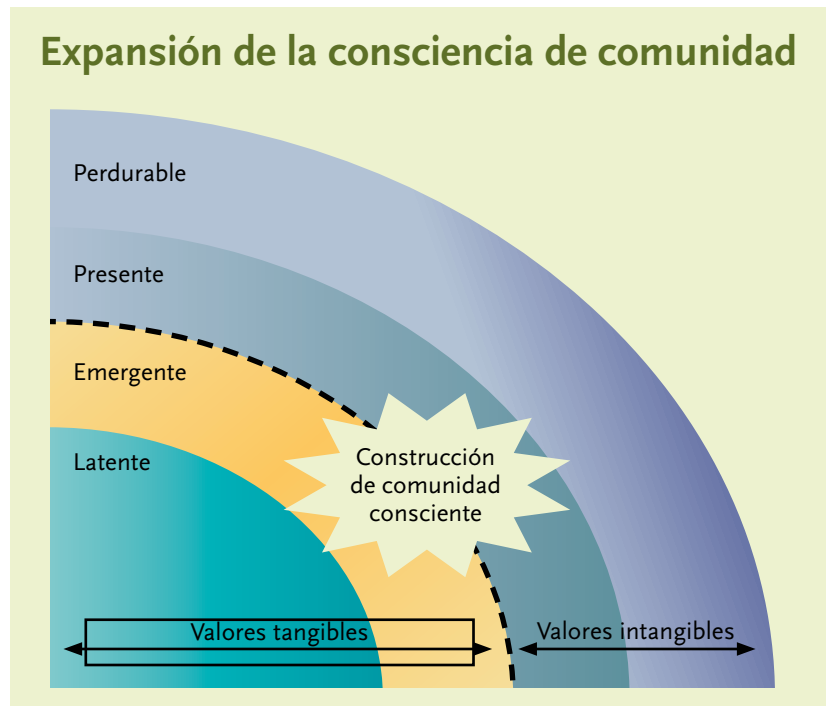
#### Consciencia latente

Prácticamente la totalidad de las empresas tienen una consciencia de comunidad en estado latente, sin embargo, salvo alguna actividad esporádica, nada se hace en el sentido de su construcción.

#### Consciencia emergente

Algunas prácticas de la empresa con sus personas, con sus clientes o con sus proveedores, hacen aparecer el deseo en el horizonte de que los vínculos sean más estrechos. Se empieza a hacer cierto énfasis en los intangibles y se abre paso la idea de que hay que hacer “algo más”, algo que permita llegar a nuevos y más

CUADRO 2



profundos niveles de fidelidad. Aunque normalmente no con ese nombre, la idea de comunidad empieza a sonar con fuerza en las conversaciones organizacionales.

### 3. Conciencia presente

La organización toma conciencia de que quiere construir una comunidad y aplica recursos para lograrlo, se generan nuevas iniciativas y para ello se sigue un plan previamente definido.

### 4. Conciencia perdurable

La organización tiene una comunidad consciente, lo sabe, y aplica sus esfuerzos de manera permanente a su mantenimiento y expansión.

Es necesario que la empresa se encuentre en el estado emergente para que el propósito de construir una comunidad tenga mayores posibilidades de éxito. La emergencia indica que algunas consideraciones ya se han puesto en duda, que ya no se aceptan respuestas basadas en los conocidos “más de lo mismo” o “siempre se hizo así”. Probablemente no se ha abandonado el viejo mapa, pero sí se empieza a intuir que en algún lugar hay uno nuevo. Cualquier lectura, cualquier conversación, cualquier asistencia a cualquier conferencia repite algo con cada vez más insistencia: la clave es la persona. El grito ya no es el más que famoso pronunciado por Clinton de: “¡Es la economía!”, el grito ahora es “¡Son las personas!”. Una comunidad sólo resulta posible desde la perspectiva de las personas, se construye desde, por y para las personas, y con ello se conformará una auténtica comunidad de valor.

## Un núcleo y doce ejes

Hemos observado lo que hace que un grupo humano tenga éxito, entendiendo como éxito su sostenibilidad a largo plazo, su perdurabilidad adaptativa. Hemos contrastado nuestra investigación, la hemos debatido con numerosas personas. Y, por supuesto, nos hemos asegurado de que las conclusiones a las que llegábamos se correspondieran con la realidad exterior y no con ninguna “película interna”. Hecho todo esto, hemos tratado de generar un camino para la construcción de un grupo humano perdurable, de una comunidad empresarial entendida como una comunidad consciente de valor.

El resultado es la consideración de la existencia de doce ejes constructores de comunidad consciente, que, actuando conjuntamente alrededor del núcleo del sentido, nos aseguran razonablemente que con su aplicación la empresa habrá construido un lugar al que las personas deseen pertenecer y en el que quieran permanecer, aportando su talento e ilusión.

### Dar sentido, el núcleo esencial

El ser humano da sentido a lo que hace cuando es capaz de conectarlo con algo más grande que él mismo. Además, está dotado de una excepcional capacidad para formar parte de comunidades. Sin embargo, únicamente aporta su fidelidad a aquéllas en las que, más allá de lo que recibe o aporta, encuentra pleno sentido en su acción de permanencia en “cuerpo y alma”, y no sólo “de cuerpo presente”. Tal como muestra el cuadro 3, este pleno sentido de permanencia tiene una triple dimensión: utilitaria o pragmática, relacional o ética y esencial

**Es necesario que la empresa se encuentre en el estado de conciencia emergente para que el propósito de construir una comunidad tenga mayores posibilidades de éxito**

o emocional-espiritual, estas dos últimas de carácter más intangible.

Tener sentido es, pues, el núcleo central de una comunidad, que se construye y desarrolla como resultado de la actuación de los doce ejes restantes. La comunidad será una realidad cuando todas las personas relacionadas con ella afirmen que para ellas “tiene sentido” mantener esa relación. Cristóbal Colón, Presidente de La Fageda afirma que “Más allá de la cadena de valor, deberíamos hablar de la *cadena de sentido*”. Nosotros queremos dar un paso más proponiendo la idea de “comunidad de valor” y “de valores”, ya que mientras las cadenas atan, las comunidades unen.

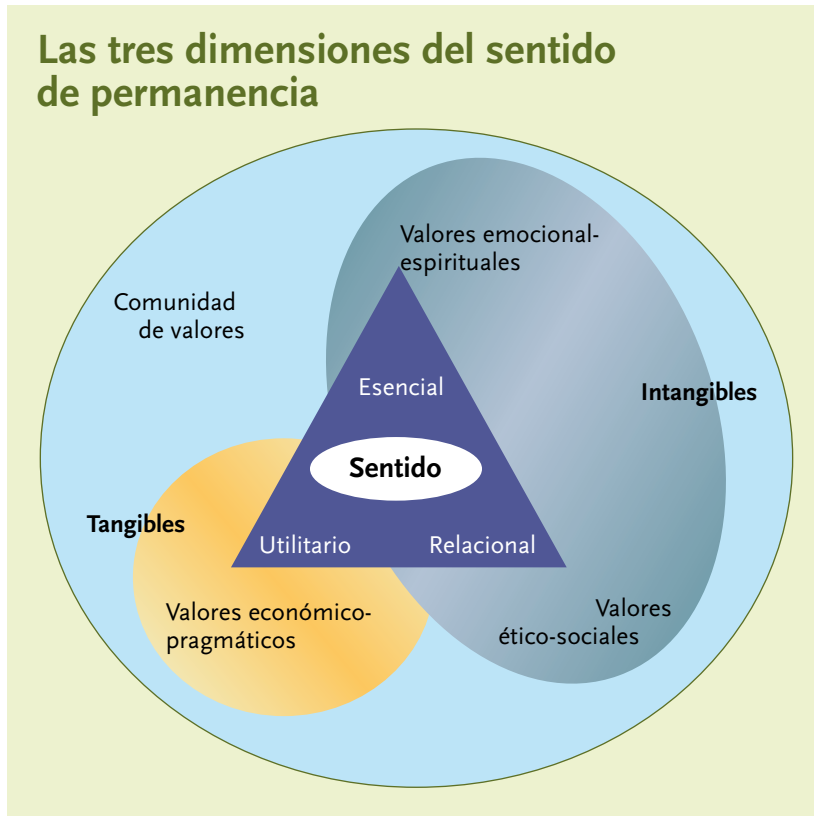
Los doce ejes son los siguientes:

#### 1. Perdurabilidad

La perdurabilidad en una relación económica se basa en la construcción de un espacio común y en el deseo de compartirlo a largo plazo. Una comunidad deviene sostenible cuando todas las personas que la conforman están dispuestas a reeditar sus acuerdos e intercambios

CUADRO 3

### Las tres dimensiones del sentido de permanencia



de manera indefinida. Eso significa que las personas accionistas, las personas empleadas, las personas clientes, las personas proveedoras, quieran invertir, trabajar, comprar y vender permanentemente. La comunidad de valor formula constantemente una promesa: las personas

**La actividad humana parece estar en ocasiones en una permanente búsqueda de resultados materiales, de consecución de objetivos tangibles; sin embargo, existe una enorme distancia entre acarrear piedras y construir catedrales**

que la constituyen tienen futuro y, para ello, ofrece un espacio común a largo plazo.

Los proyectos sin personas no valen la pena, las personas sin proyecto lo encuentran todo a faltar, por eso lo mejor es ofrecer un proyecto para cada persona, para

que sean las personas quienes construyan nuestro proyecto.

#### 2. Valores finales y operativos

Aunque los grupos humanos puedan aparecer como cohesionados por los aspectos materiales de la relación, una observación más precisa nos aporta la evidencia de que aquello que realmente los cohesiona a largo plazo son los elementos de carácter intangible, como son sus valores operativos, éticos y emocional-espirituales (véase el cuadro 3). Así por ejemplo, la falta de respeto, de honestidad, de serenidad o de imaginación pone en alto riesgo la continuidad de toda empresa que desee permanecer en el mercado.

Es evidente que los valores finales de la empresa, su visión y su misión, también generan sentido y cohesión organizativa. La visión es el sueño compartido, la emoción de lo que se desea llegar a ser, mientras que la misión es el compromiso de lo que se desea aportar en común, a modo de “razón de ser” final, a todas y cada una

de las personas que forman parte de los grupos de interés centrales de la empresa y también, en muchos casos, los ciudadanos en general.

La actividad humana parece estar en ocasiones en una permanente búsqueda de resultados materiales, de consecución de objetivos tangibles; sin embargo, es bien sabido que existe una enorme distancia entre acarrear piedras y construir catedrales. La diferencia es la adhesión a unas creencias y a unos valores que van más allá de lo tangible. La auténtica cohesión proviene de ideas, sentimientos y valores, siempre ha sido así y lo seguirá siendo. La empresa debe reconocer plenamente esto e incorporarlo con decisión, desde la acción y la coherencia cotidianas, y no desde recordatorios colgados en

las paredes que rápidamente se tornan invisibles. Los valores deben visualizarse desde la acción tras formularse desde la consciencia. Además, los valores se demuestran –y muestran su eficacia– especialmente en situaciones de imprevisibilidad y crisis como la que



ha emergido en todo el planeta con una fuerza y alcance prácticamente desconocidos.

### 3. Crear un vínculo amplio de confianza

Las personas desean establecer vínculos amplios de confianza con las comunidades a las que pertenecen. La confianza —o “creer en”— es el pegamento de todo sistema social. La creación de un vínculo amplio de confianza entre todas las personas que conforman una comunidad supone proyectar la relación más allá del objeto estricto que la dinamiza.

Crear un vínculo amplio de confianza con las personas accionistas supone además de asegurar un rendimiento financiero adecuado, transmitir el hecho de que la organización está haciendo todo lo necesario para preservar cuanto debe ser preservado. Con las personas empleadas, además de la obviedad del salario, el vínculo amplio supone contribuir tanto en su desarrollo profesional como en el personal. Con las personas clientes supone ofrecer un “más allá” del acto de consumo, esencial para su fidelización. Con las personas proveedoras supone, además de pagar las facturas, ofrecer un horizonte de colaboración a largo plazo en un proyecto compartido en el que se cree.

### 4. Variables humanas del consumo

Las variables humanas del consumo consciente mueven a la emoción social. El cliente va a profundizar permanentemente en su deseo de conocer más y más acerca de todo aquello que consume. Eso abrirá el paso a un concepto de doble utilidad del producto. El primero se situará en un plano sobradamente conocido: para qué sirve el producto o qué necesidades satisface. Este es el plano en el que constantemente se ha movido el marketing tradicional, pero a ese primer “para qué sirve” se le va a añadir un nuevo “para qué sirve además”, y quizá ahora la clave pase justamente por ese en apariencia sencillo y directo “además”.

El proceso de consumo en la mente del consumidor consciente empezará a recorrer un camino algo más largo que el acostumbrado. Por supuesto, el inicio será el conocido: “Bien, esta prenda sirve para que yo pueda vestirme, me gusta su diseño y el precio me parece adecuado...”, pero después proseguirá: “Si yo compro esta prenda ¿para qué sirve además?”.

Con su compra, la consciencia del consumidor le indicará que muestra su conformidad a la tienda donde la ha comprado, a lo que piensa, a lo que hace, a cómo se sienten las personas que trabajan en ella, y también que está dando su conformidad a la forma en que ha sido

hecha, a quienes han participado en el proceso industrial de fabricación y a las condiciones en las que lo han hecho, a como ha sido tratado en todo momento el medioambiente (incluso después de la compra y consumo del producto) o qué destino tienen los beneficios que su compra genera.

Por supuesto, este proceso de consumo consciente no va a ser gobernado por ninguna “simple” computadora, sino por el cerebro humano dotado de una excep-

## En un futuro próximo cada vez más variables “humanas” se incorporarán en la secuencia de la decisión de compra

cional capacidad para procesar a velocidades asombrosas multitud de información “compleja” y en principio “inconexa”. Además, como siempre, el consumidor consciente no va a hacer ningún test previo de nada, no reparará ninguna lista para comprar. Para el consumidor comprar suele ser algo bastante más “natural”. Quizá sí todo sea algo más “lento” o quizá no tanto. Simplemente el consumidor irá mostrándose cada vez más y más receptivo a ese tipo de información, irá siendo mucho más sensible, va a querer escuchar lo que se esté dispuesto a decirle respecto a todas esas cuestiones, siempre que perciba que lo que se le dice es honesto, veraz. Y después decidirá si sólo el diseño y el precio condicionan su compra o todo lo que está pasando “además” va a ser relevante para finalmente encaminarse hacia la caja con aire resuelto para decir: “Me lo llevo”.

Los modelos tradicionales de comportamiento del consumidor explican diferentes formas de satisfacción de necesidades con infinidad de variantes que incluyen esos procesos de evaluación que finalmente se materializan en la compra. En un futuro próximo cada vez más variables “humanas” se incorporarán en la secuencia de la decisión de compra. Las variables tradicionales continuarán, pero las variables humanas cobrarán cada vez mayor relevancia. Las variables humanas no conectan con las cosas, conectan con lo intangible, con la emoción, con los sentimientos, con los valores, con la cultura de las comunidades donde se encuentran los consumidores y las organizaciones que les ofrecen productos y servicios.

### 5. Libertad

La libertad es un hecho cuando las personas pueden desear pertenecer, pueden desear permanecer y también

pueden desear no permanecer en una relación, teniendo libertad para desvincularse de ella sin ningún tipo de coerción. La libertad es la capacidad de influir sobre el propio destino. Y la felicidad, la eudemonía clásica, es encontrar el destino adecuado.

La pertenencia a la comunidad se fundamenta en una renovada y permanente satisfacción de los intereses de sus habitantes, articulada por unos valores compartidos,

## Sólo los datos y la información están al alcance de la tecnología, el conocimiento y la sabiduría son una capacidad humana

al tiempo que se materializa en unas prácticas orientadas permanentemente a su sostenibilidad, y nada de esto tendría ningún sentido en un marco de privación de libertad. La confianza y la libertad son hermanas generadoras de alto rendimiento. El temor y el exceso de control son sus opuestos.

### 6. Acuerdos humanos

Un acuerdo humano se caracteriza por el buen trato entre todas las personas que lo llevan a cabo. Un acuerdo es humano cuando todas las partes se han sentido bien tratadas. Por supuesto, eso incluye la satisfacción razonable de los objetivos que les mueven a realizar el acuerdo, pero va más allá de eso, va más allá del “qué”, el objeto del acuerdo, y se integra plenamente en el “cómo”, en todo el proceso, en lo que ha sucedido hasta llegar al acuerdo.

La importancia del buen trato ha sido puesta de manifiesto por las investigaciones del Nobel de Economía Daniel Kahneman, quien afirma que “las personas desean ser bien tratadas y tratar bien a los demás, también en las relaciones económicas”. Quizá la propia experiencia del lector pueda corroborar esto: cuando se ha sentido maltratado en un acuerdo, aunque haya alcanzado sus objetivos materiales, ¿cuántas posibilidades hay de que quiera llegar a nuevos acuerdos con esas personas?; ¿qué intentará hacer a la primera ocasión que tenga? Apostamos a que simplemente no querrá saber nada de esas personas, y eso es profundamente humano.

### 7. Acompañar

Acompañar consiste en ponerse literalmente al lado de la otra persona, caminar con ella y compartir su camino. Va más allá de la satisfacción de los intereses presentes, supone la generación de la posibilidad de cons-

truir juntos el futuro, de participar, desde la creación compartida, en la evolución de las necesidades de las personas de la comunidad, y de aportar la confianza de ser capaz de satisfacerlas.

Acompañar es “ir al lado” pero sobre todo, en este nuevo siglo XXI, es la capacidad de proyectar la mirada conjuntamente hacia el futuro, es la creciente integración de proveedores y clientes en los equipos de innovación, es abrir la organización haciendo que lo “interno” y lo “externo” se diluyan, conformando algo mayor y más profundo.

### 8. Conocimiento

El conocimiento y su renovación es patrimonio de las personas. Sólo un modelo ha sido capaz de solucionar el reto del almacenamiento, transmisión y renovación del conocimiento. Este modelo ha utilizado siempre la tecnología disponible, por supuesto, pero no ha basado en la tecnología la capacidad de generar o renovar el conocimiento, simplemente porque es un modelo basado en las personas. Este modelo es la transmisión persona a persona.

Datos, información, conocimiento y sabiduría. De estos cuatro estadios sólo los dos primeros están al alcance de la tecnología, los dos restantes, los decisivos, son una capacidad humana. El paso crucial, la conversión de la información en conocimiento real, aquél que necesita una empresa en los mercados actuales, está sólo al alcance de sus personas, no de sus máquinas, por sofisticadas que sean. Estamos en la era del conocimiento, pero nuestra prosperidad como especie depende de que entremos urgentemente en una nueva era, la de sabiduría, mucho más holística e integradora de lo que cualquier máquina puede aportar.

Es el momento de hacer que las personas quieran permanecer en la organización, porque esa es la mejor manera de que el conocimiento también permanezca en ella. Descubriremos, además, que están encantadas de compartir su conocimiento con otras personas, y no con máquinas, y es así porque son seres humanos y los seres humanos han compartido su conocimiento desde la noche de los tiempos.

### 9. Crear y compartir valor

Crear valor y compartirlo de forma optimizada es un mandato social, de la vida en sociedad. Una comunidad debe ser capaz de generar el suficiente valor para que todos sus miembros encuentren aquello que buscan con su pertenencia. Para ello, todos sus habitantes deben aportar valor y al mismo tiempo ser conscientes de que



no pueden desear un retorno de valor total, maximizado. La comunidad de valor se fundamenta en la optimización y abandona para siempre el concepto de maximización. Optimizar implica hacer siempre lo óptimo, aquello que resulta ser lo mejor para la sostenibilidad de las relaciones.

Maximizar pertenece al viejo mapa, es una acción que contiene en sí misma la destrucción de su propio propósito ¿Le gusta especialmente comer algo? ¿Ha probado a maximizar su oportunidad de comerlo? ¿Lo ha maximizado realmente, descuidando con ello el resto de su alimentación? ¿Qué tal si pensamos en una afición? ¿Ha probado también a maximizarla? ¿Lo ha hecho descuidando otros ámbitos de su vida como el profesional o el familiar? ¿Y si pensamos en las personas empleadas o en los proveedores? ¿Maximiza también esas relaciones? ¿Sí?

Entonces, cuánto tiempo ha podido seguir comiendo esa comida antes de que su médico se la prohibiera, cuánto tiempo ha pasado hasta que ha tenido que restringir seriamente su afición por la aparición en su trabajo o en sus relaciones familiares de conflictos realmente importantes, cuánto tiempo ha pasado antes de que las personas valiosas se marcharan de la empresa o de que los proveedores más dinámicos convocaran una dura reunión con aire de ultimátum o ruptura.

Que sucedan estas cosas no es extraño, ocurre porque maximizar no es sostenible, sólo lo es optimizar. Maximizar destruirá su propósito, basta con que pruebe a hacerlo y deje pasar algún tiempo, probablemente no demasiado. Y si no podemos maximizar nada importante sin causar problemas graves, ¿cómo es que seguimos hablando de maximizar el beneficio? La comunidad de valor optimiza las relaciones y los beneficios porque es la única forma de sostener ambas dimensiones a largo plazo.

## 10. Comunicación

Escuchar es previo a hablar; la comunicación es siempre de persona a persona. Es toda una paradoja que, justo ahora, en el momento que más se “comunica”, más personas expresan que nadie las escucha. Y la paradoja se hace todavía más evidente cuando buena parte de las quejas se dirigen de forma clara a los servicios de atención. Escuchar, entender, dialogar son acciones que sólo pueden ser llevadas a cabo de persona a persona, entre seres humanos.

La tecnología no es el problema; al contrario, forma parte de la solución. Una nueva generación de servicios

## La comunidad de valor optimiza las relaciones y los beneficios porque es la única forma de sostener ambas dimensiones a largo plazo

de atención al cliente debe abrirse camino y la idea central debe ser que cuando dos personas están comunicándose, una de ellas va a demostrar que realmente escucha, entiende y resuelve lo que la otra le plantea, y que hacerlo es algo “personal” para ella, hecho por una persona para otra persona.

## 11. Información

La construcción de una comunidad requiere que todas las personas sientan que disponen de toda la información relevante, y que además esa información es veraz. Informar en el siglo XXI supone derribar muros y sustituirlos por amplias cristaleras. La aportación de la información relevante, su veracidad y el ejercicio permanente de la transparencia son también piedras angulares de la construcción de comunidades.

Informar no es algo reservado sólo para las “situaciones de crisis”, es una actividad permanente directamente orientada a que todas las personas que pretendemos que formen parte de la comunidad conozcan su pensamiento y su acción, y también cómo los valores que la cohesionan son puestos en práctica de manera cotidiana.

## 12. Disfrutar

Con seguridad, la idea de disfrutar, de que aquello que se hace genere auténtica satisfacción, es una de las cuestiones que con más fuerza se pone en duda en las organizaciones empresariales, muy propensas a sufrir cier-

## Sin embargo, disfrutar con aquello que se hace es la madera para alimentar la llama de la emoción que hace que las personas aporten lo mejor de sí mismas

ta atrofia emocional a costa del esfuerzo pragmático. Sin embargo, disfrutar con aquello que se hace es la madera para alimentar la llama de la emoción que hace que las personas aporten lo mejor de sí mismas. Es la madera de la ilusión, del entusiasmo y de la pasión, liberadoras de una energía muy superior a la de un parco compromiso basado en el binomio material.

Si una organización realmente quiere que sus personas jueguen en ella “el partido de su vida” va a tener que considerar algo tan nuclear como que las personas disfruten con aquello que hacen. Y, nuevamente, disfrutar va mucho más allá del objeto material de la acción, es un intangible que la persona incorpora a lo que hace, y eso puede ponerlo tanto “por lo que hace”, por “cómo lo hace” o “para quién lo hace”.

Es difícil pensar que alguien desee permanecer libremente en una comunidad “en cuerpo y alma”, dando lo mejor de sí, si no se lo pasa realmente bien en esa relación, si el valor de disfrutar no forma también parte del intercambio.


Hacer cualquier cosa bien puede ser un arte, como nos recuerdan cada día desde sus fábricas miles y miles de modestos operarios que muestran su satisfacción por hacer bien lo que hacen. Hacer junto a un equipo traba-

do por la confianza, es una experiencia inolvidable. Ver que alguien (un cliente) utiliza y da valor a nuestro trabajo es también algo realmente satisfactorio.

## Comunidad, rentable y con sentido: humana

Estamos convencidos de que la construcción de la empresa del siglo XXI supone también la construcción de una empresa realmente humana, una empresa donde el ser humano, el que está dentro y el que está fuera, alcanza, por fin, el lugar central y toda la arquitectura y la atmósfera organizacional se encuentra al servicio de esa idea. Estamos convencidos también de que la respuesta que va a obtener la empresa que ponga en pie esta propuesta será absolutamente sorprendente.

Un nuevo mapa desafía al viejo, mostrando otro camino. Un camino que sólo resulta ser esencialmente exigente en un aspecto, el compromiso con las personas, con todas las personas. Es un camino donde viejos antagonismos desaparecen. Donde la caduca creencia de “rentabilidad o sentido” es rotundamente sustituida por una mucho más moderna y humana “rentabilidad y sentido”. Así, mutuamente interdependientes.

La comunidad consciente va a ser un lugar al que los padres estarán orgullosos de pertenecer y podrán decirselo a sus hijos. Y podrán hacerlo todos los padres: los padres propietarios, empleados, clientes y proveedores... Sí, todos los padres a todos sus hijos. Ésa es la firme promesa del nuevo mapa para la construcción de comunidades conscientes de valor. 

«La empresa con sentido: construir una comunidad consciente». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3316.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 20561 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)