

Tesoros, Mapas y Comunidades Empresariales

por Marià Moreno y Francisco Giménez Plano,
creadores de Building Communities

*Artículo que será publicado en abril de 2012 en la revista MANAGEMENTSostenible,
líder editorial en Latinoamérica en el ámbito de Management.*



Una iniciativa de:



Tesoros

Buscan un Tesoro

Buscan un Tesoro, ciertamente, y no es en absoluto un Tesoro del que sólo se tenga referencia a partir de mitos y leyendas. Ese Tesoro, el Tesoro de los que asumen la responsabilidad de pilotar organizaciones empresariales, tiene nombre y apellidos, que son bien conocidos como: “ganar cuota de mercado”, “fidelizar a nuestros clientes” o “lograr el compromiso de nuestras personas”. Intentan encontrar ese Tesoro porque saben que, por obra de una alquimia bien experimentada, se convertirá en resultados y los resultados en rentabilidad, y la rentabilidad en sostenibilidad.

Para sus buscadores encontrar el Tesoro significa dar con la fuente de ventaja competitiva.

La busca del Tesoro implica que en algún lugar hay algo que debe ser encontrado, algo especialmente valioso. Tan valioso como para lograr cambiar la existencia de aquél que lo encuentre. Para sus buscadores encontrar el Tesoro significa dar con la fuente de ventaja competitiva que resulte ser renovable indefinidamente y por tanto capaz de devenir sostenible ante casi cualquier embate de los acontecimientos. Nos alineamos decididamente con los buscadores, son de los nuestros. Creemos que esa búsqueda del Tesoro está cargada de sentido, por dos cuestiones básicas, fundamentales. La primera es que la busca de ventaja competitiva sostenible es irrenunciable, no existe patrimonio mejor que legar al futuro de una empresa. La segunda cuestión es que el Tesoro existe, su presencia se percibe claramente cada vez que una organización conecta realmente con su mercado.

Con todo, podemos entender que alguien quiera pararse un momento para interrogarnos acerca de si realmente estamos hablando de “ir en busca de un Tesoro”. Sólo podemos contestarle insistiendo en lo que ya acabamos de decir: “Sí, hablamos de eso, de un Tesoro” aunque debemos advertir que el Tesoro muta, como mutan los tiempos. Si apenas ayer una gran capacidad productiva era sin duda un Tesoro, hoy quizás lo sea también una inmensa capacidad relacional y probablemente mañana esto vuelva a cambiar.

El Tesoro existe, su presencia se percibe claramente cada vez que una organización conecta realmente con su mercado.

Nos proponemos ir a la busca del Tesoro, sabedores de que ese viaje ha comportado siempre algo de incerteza, cierta dosis de aventura y correr algún que otro riesgo. Consideramos que debemos aceptar todo eso, ya que quizás sin ello el Tesoro que finalmente se pueda descubrir resulte ser de un valor menor; mermado por la obsesiva necesidad de minimizarlo todo.

El Poder de las Preguntas

Conscientes de las dudas razonables que una búsqueda así puede ocasionar, pensamos que será bueno que justamente las preguntas sean nuestras compañeras de viaje. Preguntas que sirvan para demostrar el “poder de preguntar”, ese poder que hace que nuestras respuestas:

- Nos ayuden a tomar una mayor conciencia de nosotros mismos, al exteriorizar nuestra forma de construir la realidad, de construir el mundo, en definitiva.
- Nos den también permiso para explorar caminos alternativos, sendas que no aparecerían sin el cuestionamiento que la pregunta previa nos hace llegar.

Sí, entendemos que preguntar, cuestionar, puede ser una forma natural de progresar a través de la búsqueda...nos adentramos en ella.

¿Existen los Tesoros?

Sin oro no hay Tesoro

Nos hemos anticipado contestando que sí, pero esta pregunta es ahora pertinente dado que quizás no se pueda encontrar aquello de cuya existencia se duda, que resulta increíble para el pretendido buscador.

El Tesoro sólo existe si somos capaces de verlo, allende los mares o ante nuestras narices, pero hay que creer en él y desplegar una acción dotada de la debida perseverancia, esa es la primera condición para la búsqueda.

Podemos afirmar que aquello que caracteriza a un Tesoro es contar con oro, al punto que podemos convenir sin esfuerzo que "sin oro no hay Tesoro". Por eso, la cuestión central es si creemos que ese oro existe, ya que es su acumulación la que tiene el poder de generar el Tesoro ¿Tenemos cerca el caso de una empresa que se empeñó en exportar cuando nadie lo hacía o parecía quimérico? ¿La misma empresa qué enterró tiempo y recursos increíbles para la parquedad de la primera venta exterior? O quizás conozcamos otro donde alguien dijo que sus personas eran su real ventaja competitiva y después hizo mucho más que conseguir una bonita postal con esa afirmación ¿Dónde están ahora esas empresas? Sí, había oro, y fueron a buscarlo, y lo encontraron, en tal cantidad que resultó ser un Tesoro.

El Tesoro sólo existe si somos capaces de verlo, allende los mares o ante nuestras narices, pero hay que creer en él y desplegar una acción dotada de la debida perseverancia, esa es la primera condición para la búsqueda.

Fidelidad. Prescripción. Conocimiento.

Una posible definición de ventaja competitiva sostenible es aquella que nos dice que hemos generado con una persona una relación tal que haga que no se plantee adquirir nuestro producto a nadie que no seamos nosotros. Que se convierta en una prescriptora permanente, esto es, que cada vez que perciba que alguien en su entorno necesita lo que nosotros tenemos, le diga que lo tenemos y que le irá muy bien; y también esa relación permite que nos aporte todo su conocimiento, de manera prácticamente gratuita, para que mejoremos permanentemente lo que hacemos con y por ella.

La posibilidad, por parte de una persona, de una fidelidad radical, de una prescripción automática y de una aportación de conocimiento permanente ¿Existe?

Insistimos sobre el cuestionamiento. La posibilidad, por parte de una persona, de una fidelidad radical, de una prescripción automática y de una aportación de conocimiento permanente ¿Existe? No, no se trata de volver a la casilla de salida, pero si no concebimos que esa persona pueda ser fiel, prescriptora y aportadora de conocimiento, simplemente no lo será porque nuestras acciones le dirán que no puede serlo.

Por supuesto, eso que llamamos la realidad, parece que nos devuelve permanentemente ejemplos de sectores de actividad donde no hay fidelidad, donde la prescripción requiere grandes esfuerzos y conseguir que el cliente nos aporte su conocimiento es un trabajo titánico. Por supuesto, todo eso está en la realidad, pero la realidad también contiene ejemplos absolutamente contrarios, citamos uno, porque sin duda el nombre "Harley Davidson" puede ser bien conocido en muchos lugares. Naturalmente que siempre resulta posible escapar contestando que eso es posible en otras culturas, en otros lugares, en otros sectores o en otras empresas. En cualquier otro que no sea "nuestra" cultura, "nuestro" lugar, "nuestro" sector o "nuestra" empresa. Pero hacer eso, probablemente sólo sea no hacer otra cosa que huir de escena.

El Tesoro es escurridizo

Quizás hemos sentido en alguna ocasión algo parecido a haber encontrado el Tesoro. El oro fluyó, incluso en abundancia, sin embargo y sin saber muy bien por qué empezó a escasear. Quizás, debamos entonces afirmar que los Tesoros no duran, que como mucho son temporales. Es posible que haya algo de razón en esa afirmación, sin embargo todavía podemos preguntar acerca de ese oro: ¿Para qué sirvió? ¿Cómo es que llegó? Más allá de operaciones especulativas, podemos considerar que el caudal de la abundancia procedía de las ventas, y preguntamos entonces ¿Qué construían esas ventas? Ya hemos dicho al principio que siempre resultados y con ellos rentabilidad ¿Construían algo más? Si no construían relación, si no construían vínculos sólidos entre personas, ya sabemos por qué probablemente el caudal se cortó, o está en riesgo de hacerlo y ciertamente, entonces, podemos convenir que un Tesoro que no construye relación, que no construye largo plazo es ciertamente un Tesoro escurridizo.

La busca del Tesoro

No lo buscamos solos

Una de las certezas que nos acompañan en la busca del Tesoro es que no lo buscamos solos. Cuando nuestro Tesoro vale mínimamente la pena sentimos, muy cercana, la presencia de otros buscadores, su presencia y también su actuación.

Podemos incluso afirmar que las expediciones que viajan a la busca del Tesoro, en muchos aspectos, van poco a poco, mimetizándose, construyendo más igualdad que diferencia. Una igualdad que, a modo de espejo, el mercado devuelve puntualmente, incapaz de distinguir nada realmente.

La búsqueda del Tesoro, aunque realizada por varias expediciones a la vez, no es una búsqueda colectiva, donde fracasos y aciertos puedan ser puestos en común. Se trata de una búsqueda individual, porque justamente se trata de generar ventaja, de marcar distancias. Sin embargo, una consecuencia de la forma de desarrollar la búsqueda es que los buscadores se observan estrechamente, de modo que cada presunto avance, cada mejora o cada aparente éxito son inmediatamente replicados. Podemos incluso afirmar que las expediciones que viajan a la busca del Tesoro, en muchos aspectos, van poco a poco, mimetizándose, construyendo más igualdad que diferencia. Una igualdad que, a modo de espejo, el mercado devuelve puntualmente, incapaz de distinguir nada realmente.

Pertrechos para la Ruta

Cuando nos preparamos para partir, tratamos de manera bien consciente de aprovisionarnos, de llevar con nosotros todo aquello que creemos vamos a necesitar. En nuestra ruta esos pertrechos tienen mucho que ver con nuestra experiencia, con aquello que creemos saber antes de partir.

Tangible – Razón

La razón nos dice que resulta muy evidente por qué alguien compra algo, lo compra porque va a satisfacer bien alguna necesidad que tiene. La prestación resulta central, que el producto realmente cumpla su promesa de satisfacción. Es así, contar con un buen producto es imprescindible, y la razón dice que quién tenga el mejor, estará también en mejor posición para encontrar el Tesoro. Desde luego, es una aseveración correcta, sin embargo, a veces parece que la razón es necesaria pero no del todo suficiente.

Si alguien tiene un problema con su coche, un momento de apuro, que requiere de un frenazo rápido y fiable, naturalmente se encomendará a sus frenos para salvar la situación, que puede estar siendo grave. Si nos van a salvar la vida, contar con los mejores frenos es razonablemente de lo mejor que se puede tener en cuenta para comprar un automóvil. Pero ¿cuántas personas consideran entre sus variables de compra al sistema de frenado? Desde luego los que saben mucho de automóviles, lo hacen, pero ¿cuántos compradores de coches saben mucho de coches? Por supuesto, los compradores simplemente piensan que cuando haya que frenar, los frenos lo harán, funcionarán bien, cumplirán su promesa.

Este es el papel de lo tangible, de la razón, cumplir la promesa de satisfacción, pero no es arriesgado decir que desde hace ya largo tiempo, si algo han acumulado la inmensa mayoría de buscadores es calidad y prestaciones, y salvo contados casos, eso no parece que esté aportando demasiada diferencia.

Parece que si el cliente tiene un buen producto, eso está muy bien, pero si no hay nada más, parece que más tarde o más temprano se pregunta ¿Por qué no probar otro? Otro que quizás sí “diga algo más”, algo que quizás produzca alguna sensación, alguna emoción.

Por supuesto, tenemos un tangible muy importante, el precio, pero quizás sea bueno que sigamos pertrechándonos antes de abordarlo más de cerca.

Intangible – Emoción

Si lo que piensa el cliente, lo que ve, lo que en definitiva “toca” no es suficiente para marcar una diferencia, rápidamente muchos buscadores dedujeron que había algo más que habita en el reino de lo que, por el contrario, no se puede tocar. En el reino del intangible, de la emoción.

Añadir, y todavía mucho mejor si es posible “unir”, una emoción al producto se convirtió en un reto, y los buscadores que fueron capaces de ser los primeros en hacerlo, ciertamente, encontraron un Tesoro. Si todo lo que se puede tocar resulta replicable, eso es mucho más difícil con la emoción. Parece que si el cliente tiene un buen producto, eso está muy bien, pero si no hay nada más, parece que más tarde o más temprano se pregunta ¿Por qué no probar otro? Otro que quizás sí “diga algo más”, algo que quizás produzca alguna sensación, alguna emoción.

Tenemos que contar con la emoción entre nuestros pertrechos, sí, y para apoyar ésto quizás sólo haga falta repasar los anuncios publicitarios, especialmente en medios masivos, preocuparnos de hacer un pequeño conteo ¿Cuántos muestran el producto “desnudo”, basando la acción comunicativa en la evidente razón de estar presentado una excelente propuesta? ¿Cuántos muestran muy levemente el producto, o incluso casi lo esconden, para tratar directamente de proponer una emoción, un “algo más”?

La suma de razón + emoción generará una compra, estamos seguros, las preguntas ahora son: ¿Generará más compras? ¿Razón + Emoción es una suma algebraica? ¿Puede ir más allá? ¿Puede resultar una suma sinérgica?

Sentido

La razón dice que el producto satisfará nuestra necesidad, la emoción nos hace sentir algo hacia ese producto. La suma de razón + emoción generará una compra, estamos seguros, las preguntas ahora son: ¿Generará más compras? ¿Razón + Emoción es una suma algebraica? ¿Puede ir más allá? ¿Puede resultar una suma sinérgica?

La respuesta nos la aporta la que resulta ser la fuente última de todos los actos a los que dotamos de real valor. Se llama sentido. Víctor Frankl lo puso encima de la mesa y ya no se ha movido de ahí. Razón y emoción son atributos necesarios pero no son suficientes, no a menos que sean capaces de potenciarse de modo que la persona cliente les otorgue sentido. Otorgará sentido si al unir lo que su mente y su cuerpo le dicen eso hace que su compra sea trascendente, si esa suma le da una palanca para que cuide de sí misma, o un grupo social al que pertenecer, o es un soporte para cuidar de la mejor forma a su familia, o le brinda una posibilidad de contribución social, o le permite añadir vida a su vida.

Si en definitiva cuando su mano toma algo para comprarlo, más allá de cualquier otra cosa, es su voz interior la que le dice que sí, que esa es su mejor elección, una elección vital, una elección de vida.

Razón y emoción son atributos necesarios pero no son suficientes, no a menos que sean capaces de potenciarse de modo que la persona cliente les otorgue sentido. Otorgará sentido si al unir lo que su mente y su cuerpo le dicen eso hace que su compra sea trascendente.

Las personas suelen ser fieles a sus elecciones de vida, por supuesto las cambian pero no demasiado a menudo, y si son fieles a sus decisiones de vida también lo serán a todo aquello que les ayuda a llevarlas a cabo, esté donde esté, también en su cesta de la compra o de cualquier otra compra.

Pertrecharse de sentido quizás sea lo más difícil ¿Cómo se puede encontrar sentido en el lineal de un supermercado? Sin duda, es una pregunta retadora, pero hay alguna más ¿Si no hay sentido, entonces, porqué no se venden solo los productos más baratos?

Si el precio, y ahora volvemos con él, es la única fuente de sentido posible o la principal ¿Por qué se produce ese auténtico derroche publicitario? ¿Por qué los anuncios, todos los anuncios, no vuelven a su origen y se limitan simplemente a decir “tenemos el mejor precio”? Por supuesto muchos lo hacen, pero muchos más no lo hacen ¿Porqué? Lo sabemos desde siempre, el precio logra una venta, pero no asegura ninguna más. Si sólo es precio, es cuestión de tiempo que otro oferte más barato y ¿Qué queda entonces?

El buscador que hace del precio su Tesoro no necesita demasiados pertrechos, su búsqueda cesa en seguida y sabe que vivirá siempre en el filo de la navaja, y las navajas justo en ese punto, cortan. El buscador que se pertrecha con emoción se prepara para una búsqueda mayor, pero debe saber que esa sólo será su primera expedición, su ruta real será más larga, ya que un día deberá poner rumbo al sentido. El buscador que lleva consigo al sentido asume que sólo sabe que debe saber.

Aprender de todo

Cuando ya se cree haber probado todo, cuando tenemos tanta experiencia que incluso ya sería bueno no tener tanta ¿Qué hacer? ¿Cómo encarar la ruta? ¿Cómo evitar que cada paso del camino nos diga que por ahí ya hemos pasado? La respuesta es tan sencilla de enunciar como compleja de ejecutar. Hay que recuperar la inocencia de percepción, la capacidad de mirar con ojos nuevos el paisaje que se lleva años contemplando, paisaje que creemos conocer hasta su último recoveco. Hay que hacer lo mismo que hacen los sabios y los niños, y esto no es ninguna paradoja. Los sabios y los niños aprenden de todo.

¡Necesitamos un Mapa!

¿Qué es importante? ¿Qué es esencial?

Al pertrecharnos parece que, de alguna manera, y por esa sola acción ya nos han llegado algunas pistas, que llegan acompañadas de preguntas. Las pistas generan una suerte de mandato, de alineamiento previo y al mismo tiempo no hacen más que acumularse ante nosotros ¿Creencias? ¿Buscadores? ¿Tesoros escurridizos? ¿Razón? ¿Emoción? ¿Sentido? Y por nuestra parte todavía resulta necesario formular más preguntas ¿Qué es lo importante? ¿Qué es lo esencial? La ley de la focalización nos dice que debemos concentrarnos en eso, y tiene razón. Focalizar y actuar en consecuencia es del todo necesario.

Si vamos hasta la Razón el producto y el precio deben ser nuestro foco, no hay más, si queremos sumar Emoción está claro que entonces aparece la persona. Sólo la persona es capaz de sentir emociones, pero, si vamos hasta el Sentido ¿Qué más ahí? No deja de ser una pregunta retórica, la pista ya lo ha dicho: Transcendencia, conectar con las decisiones vitales de la persona cliente.

¿"Cliente" o "Persona Cliente"?

La persona cliente que es capaz de aportar fidelidad, prescripción y conocimiento, sin duda ella es fundamental para encontrar el Tesoro, pero nuevamente parece que eso depende del buscador. El buscador pertrechado de razón no necesita humanizar nada, aporta un objeto para quien alguien que no es mucho más que otro objeto se encuentre con él. Nada quedará de ese encuentro o acaso una leve promesa de volver al encuentro del objeto-producto por si sus razones siguen siendo las mismas. Si no lo son, el castigo del cliente es inmediato, tomará otro objeto que ofrezca "razones mejores". No hay diálogo, no es necesario entre el objeto-producto y el casi objeto-cliente.

El buscador pertrechado de sentido sabe que sólo quiere relacionarse con "personas clientes". No duda en humanizar a todas las personas.

El buscador pertrechado de emoción necesita añadir algo más, desde luego no trabaja para objetos clientes. La persona entra en acción, debe contemplar más aspectos de ella para generar emoción. Es un buscador en tránsito, sin duda, quizás ya pueda hablar de "persona cliente" pero quizás a veces no se atreva.

El buscador pertrechado de sentido sabe que sólo quiere relacionarse con "personas clientes". No duda en humanizar a todas las personas. De hecho este buscador necesita hacerlo así. Solo las personas toman decisiones de vida, y él necesita dirigirse a la persona completa que las toma. No sólo compradora, no sólo capaz de emocionarse sino firmemente interesada en que lo que hace, también sus compras, se conecte con sus decisiones de vida y son justamente con ellas con las que este buscador quiere vincularse.

Vuelve de nuevo la pregunta ¿Qué es esencial? Y siguen apareciendo más preguntas ¿Quién es realmente mi cliente? ¿Es una "persona cliente"? ¿Mi relación le permite expresar decisiones de vida? ¿Si ahora no lo hace, podría llegar a hacerlo? ¿Estamos preparados? ¿Cuánto nos costará, y no sólo económicamente, pasar de cliente a persona cliente?

Ciertamente hay que empezar a moverse, pero ¿Por dónde empezar?...Esta vez la respuesta parece elemental, hay que empezar por donde empiezan todas las búsquedas de Tesoros. Necesitamos un Mapa, sí, ¡Necesitamos un Mapa!

Mapas

¿Qué debe decirnos un Mapa?

Territorio. Habitantes. Lenguaje.

Un Mapa del Tesoro cumple la misma función básica que cualquier otro mapa. Ante todo debe servir para orientarnos, para tratar de conocer, aunque sea esquemáticamente, el lugar hacia donde nos dirigimos. Por tanto aquello que debe hacer un Mapa es definir el territorio, situar sus límites, enmarcar el terreno de la búsqueda. Esta es la primera cuestión y cómo el propio Mapa nos va ir a revelando, el territorio también depende directamente del buscador, así no debe resultar extraño que algunos Mapas sean extraordinariamente locales mientras otros tengan la voluntad de dibujar poco menos que el mundo entero. No, no es extraño pero ningún buscador debe olvidar que todo, hasta lo más grande, se construye desde algún lugar concreto y eso suele estar relacionado con lo que se siente próximo.

Ningún buscador debe olvidar que todo, hasta lo más grande, se construye desde algún lugar concreto y eso suele estar relacionado con lo que se siente próximo.

Al buscador que se mueva en lo local le resultará relativamente sencillo dibujar los límites de su Mapa. Quien quiera hacerlo a gran escala probablemente deba empezar a pensar que no le bastará con un solo Mapa, que lo que debe intentar es que cada punto concreto, cada punto local de su red sea capaz de dibujar el suyo, porque el oro aunque pueda estar en mil lugares, siempre está en un punto geográfico determinado. El oro es parte del todo, desde luego, pero “no está en el todo” sino en cada una de sus partes.

Ahora deben formularse más preguntas. Preguntas relacionadas con la conversión del cliente en una persona cliente. ¿Tenemos algo que ver con esa persona completa? ¿Formamos parte de sus decisiones de vida? ¿Esa persona completa puede expresarse de alguna forma en nuestra relación con ella?

El oro de nuestro Tesoro jamás se encuentra en lugares desérticos, al contrario siente preferencia por los lugares poblados. Eso hace que en nuestro territorio siempre haya habitantes, es justamente su acción la que produce el oro. El Mapa debe decirnos, entonces, quienes son los habitantes de nuestro territorio, pero de una forma bastante alejada de la geografía humana, ya que no nos interesan especialmente y salvo excepciones, los datos demográficos. Las preguntas iniciales que el Mapa debe responder son bien conocidas, hace mucho tiempo que el Marketing las aportó, casi todas tienen que ver con el hecho de que sean habitantes de nuestro territorio, de que sean o no clientes.

Los atributos de vida aparecen con fuerza, ya no se trata sólo lo de una emoción, es una decisión. Es una forma de entender el mundo, de querer vivir la vida.

Sin embargo, ahora deben formularse más preguntas. Preguntas relacionadas con la conversión del cliente en una persona cliente. ¿Tenemos algo que ver con esa persona completa? ¿Formamos parte de sus decisiones de vida? ¿Esa persona completa puede expresarse de alguna forma en nuestra relación con ella? Al tratar de responder a las preguntas probablemente los buscadores observarán algo parecido a esto:

- Los atributos racionales permanecen estables, y es bueno que sea así, su solidez es básica, sobre ellos se construye aunque a menudo no logran diferenciar.
- Los atributos emocionales multiplican su importancia, sin su aportación lo que es sólido simplemente se petrifica. No hay forma de responder a las preguntas sin recurrir a ellos.

- Los atributos de vida aparecen con fuerza, ya no se trata sólo de una emoción, es una decisión. Es una forma de entender el mundo, de querer vivir la vida. Su presencia no solo es importante, para los buscadores de sentido es vital, sin los atributos de vida la búsqueda de sentido carece de sentido.

Falta algo más ¿Qué lenguaje hablan esas personas clientes? ¿Cómo nos llaman? ¿Qué calificativos aparecen para referirse a nosotros? ¿Cómo definen lo que les ofrecemos? Y todavía más ¿Podemos adoptar su lenguaje? O algo mejor ¿Podemos proponerles un lenguaje que conecte con el suyo? O todavía mejor ¿Podríamos juntos crear un nuevo lenguaje?

Nada de cuanto podemos entender, hacer e incluso sentir, existe sin palabras que lo describan. Las palabras, las externas, las internas, crean literalmente nuestra realidad y esas palabras conforman siempre un lenguaje. Sí, sin duda, el lenguaje es extraordinariamente importante.

¿Un pedazo de papel o mucho más? Nuestras creencias.

Un Mapa no es más que un pedazo de papel. Pero un Mapa del Tesoro es un pedazo de papel ciertamente particular, contiene una promesa que anima a una búsqueda, pero debemos reconocer que es solo eso: Una promesa. Por supuesto conforme que se va dibujando van apareciendo razonamientos, también aprendizajes, pero de fondo es una promesa. Un Mapa del Tesoro no es un contrato, no puede serlo, por eso la búsqueda tiene riesgo, por eso probablemente conllevará una nada despreciable cantidad de innovación.

Un Mapa del Tesoro no es un contrato, no puede serlo, por eso la búsqueda tiene riesgo, por eso probablemente conllevará una nada despreciable cantidad de innovación.

¿Creemos que nuestro Tesoro existe? Parece que ya hemos formulado esta pregunta, pero ahora no se trata de contestar genéricamente, es indudable que los Tesoros existen. No, ahora se trata de preguntarnos de una manera muy concreta ¿Creemos que nuestro Tesoro existe? ¿Creemos que realmente vale la pena tratar de pasar de buscadores racionales a emocionales? ¿O de emocionales a buscadores de sentido?

Nuestras creencias son algo que nadie puede cambiar por nosotros, nosotros las creamos y nosotros las cambiamos, sólo nosotros. Y si ellas dicen que no hay caso, que no hay oro y mucho menos Tesoro, el Mapa del Tesoro no tendrá más valor que el de un mero ejercicio intelectual, uno más. Además, es prácticamente seguro que el tropiezo con la más mínima dificultad bloqueará la búsqueda. Las dificultades son unas grandes reforzadoras de la inacción cuando no se cree en la acción.

Nuestro propio Tesoro

Afirmar que la diferencia entre los buscadores se encuentra en sus creencias puede resultar temerario, sin embargo podemos hacernos un par de preguntas: ¿Las personas logran lo que se proponen cuando creen que Sí lo pueden lograr? O por el contrario ¿Las personas logran lo que se proponen cuando creen que NO lo pueden lograr?

Quizás todavía sea posible encontrar más diferencias entre los buscadores. Diferencias que se proyectan inmediatamente sobre lo que el Mapa puede decirnos. Una nueva paradoja aparece cuando tratamos de preguntarnos si para la busca del Tesoro contamos ya con algún Tesoro, algo así como nuestro propio Tesoro. ¿Cuáles son nuestras fortalezas? ¿Cómo se relacionan con la búsqueda? ¿Podemos alinearlas todavía más? ¿Cómo nos impulsarán a través del Mapa?

Mostrar la Ruta

Por supuesto, no lo hemos olvidado, un Mapa debe mostrar la Ruta, el recorrido que debemos realizar para encontrar el Tesoro, nuestro Mapa también lo hará.

Vemos que este Mapa está resultando ser un Mapa exigente, y que, incluso, más que ofrecer respuestas parece que se dedica a hacer preguntas. Ahora el Mapa nos dice que la ruta es una ruta de geometría variable, que de alguna manera se irá construyendo a partir de las decisiones que se tomen.

Este “pasar a primer término” tiene sentido cuando aporta una intención que pasa de la visión unidimensional a una visión multidimensional que contempla a la persona en su integridad, completa.

En la ruta todo está relacionado, coronar una de sus montañas, caminar uno de sus senderos tiene que ver con el resto. En la cima de cada montaña, andando cada sendero, hay algo valioso y necesario para encontrar el Tesoro, sin embargo, solo cuando todo eso actúa a la vez realmente es útil. Sin duda para una ruta así, el pertrecho más valioso es el que ya hemos tomado antes de los sabios y los niños: “aprender de todo” que también puede ser expresado como “aprender de todo y de todos”.

Nuestra Ruta

El primer paso

Es fácil coincidir en que el primer paso siempre resulta decisivo ya que tiene el poder de definir nuestro rumbo. Es así también en nuestro primer paso. Un primer paso que no resulta sorprendente ya que las pistas lo han indicado con cierta claridad. Debemos humanizarlo todo, “pasar a la persona a primer término”. Hacerlo no tanto desde una perspectiva geográfica que quizás no fuera más que un mero cambio de posición (como el que se derivaría de que ocupara ahora un primer plano viniendo desde un segundo plano). Este “pasar a primer término” tiene sentido cuando aporta una intención que pasa de la visión unidimensional a una visión multidimensional que contempla a la persona en su integridad, completa.

Humanizar, pasar la persona a primer término significa, desarrollar la capacidad de integrar todos los intereses que la persona considere relevantes en el marco de su relación con una empresa.

En un plano unidimensional un cliente es aquél que compra un producto y con el que se mantiene una relación que se mueve siempre dentro de lo estrictamente vinculado a eso. Mucho más allá, y somos conscientes de que nos reiteramos, una “persona cliente” es también aquella que compra un producto pero también es una persona que puede tener un determinado modo de vida y/o inquietudes sociales y/o una determinada dinámica familiar y/o unas determinadas necesidades relacionales y/o una posible capacidad de transferir conocimiento a la organización, y en consecuencia más que de una relación debemos impulsar un auténtico “modelo relacional” que contemple esa multidimensionalidad para que pueda favorecer, soportar y desarrollar la generación de un vínculo duradero, permanente.

Humanizar, pasar la persona a primer término significa, desarrollar la capacidad de integrar todos los intereses que la persona considere relevantes en el marco de su relación con una empresa.

Montañas¹

El Mapa lo ha anticipado, debemos coronar montañas y la magia de todo Mapa del Tesoro no estaría completa si no fueran justamente 7 las que debemos conocer. En la cima de cada una de ellas puede haber algo importante para nuestro Tesoro. El orden no es especialmente relevante, una vez más el Mapa depende del buscador, es él quién debe definir donde poner el acento y también es el mismo quien debe completar la sintética descripción que el Mapa ofrece.

Dar Sentido

El Ser Humano da sentido a lo que hace cuando es capaz de conectarlo con algo que tiene un valor superior para él. Dar sentido significa trascender lo que se hace para llevarlo a un nivel superior, mucho mayor y deseado.

Primero las Personas

La Persona desde su voluntad puede ser un recurso, pero es mucho más que un mero recurso, es un ser humano completo.

Innovar en las Relaciones

Sólo las personas pueden construir relaciones que serán la clave de la construcción y sostenimiento de los vínculos.

El Ser Humano da sentido a lo que hace cuando es capaz de conectarlo con algo que tiene un valor superior para él. Dar sentido significa trascender lo que se hace para llevarlo a un nivel superior, mucho mayor y deseado.

El Poder de la Emoción

Lo intangible conecta con nuestros valores, emociones y sensaciones. Lo que nos mueve son nuestros valores y nuestras emociones.

Ilusión y Pasión

Las personas que consiguen satisfacción en su trabajo, logran resultados inalcanzables en comparación con los que se limitan a desarrollar tareas que no les emocionan o estimulan.

Largo Plazo

El enfoque para convertirse en una empresa con sentido es un enfoque de Largo Plazo.

Comunidad

Crear una Comunidad con todas las personas que se relacionan con la organización, es el punto de partida y también el lugar de destino.

Senderos

Las montañas están unidas por senderos y una vez más es el buscador quien decide cuales serán aquellos que configuren su ruta. Son 12, todos ellos son útiles. Como decimos enlazan las montañas que debemos coronar pero cada buscador debe definir cómo lo hace, cuál es el perfil exacto del recorrido. Nuevamente es él quién cierra la primera descripción de cada sendero que el Mapa realiza.

¹ Las "montañas", así como los "senderos" que se muestran a continuación, están integrados por los autores en el **Programa Building Communities** del que son creadores. <http://www.buildingcommunities.eu>. Así mismo todo su desarrollo conceptual y operacional está desarrollado en sus obras *Marketing para Seres Humanos* (2007) y *Construir Comunidad* (2011).

Acompañar

Lo relevante es que las personas se sientan constantemente acompañadas en la evolución de la satisfacción de sus necesidades.

Buen Trato

El Buen Trato se pone de manifiesto por la consideración de que siempre son personas las protagonistas de los intercambios. Los intercambios sostenibles a largo plazo tienen muy en cuenta esto.

Comunicar

Escuchar es previo a hablar. La comunicación es siempre de persona a persona.

Los Valores y Principios deben visualizarse desde la acción tras formularse desde la conciencia.

Conocimiento

Las habilidades y las capacidades son patrimonio de las personas y no de los sistemas, en el conocimiento entregado por las personas reside la clave para el progreso real de la organización.

Crear y Compartir Valor

Una Comunidad debe crear Valor; buena parte de éste es entregado a sus miembros y el resto es retenido por la Comunidad para progresar, transformarse y perdurar en el tiempo. De esta manera el Valor retenido es un Valor compartido que realimenta a toda la Comunidad.

Disfrutar

La satisfacción de y con lo que se hace impulsa a las personas a aportar lo mejor de si mismas y a hacerlo con alegría.

Los vínculos materializan la pertenencia a la Comunidad. El vínculo es más amplio que el contacto derivado del intercambio material.

Emoción

Convencemos desde la razón pero nos movemos desde la emoción.

Información

Resulta clave el manejo transparente y accesible de la información. La información debe ser veraz y relevante.

Libertad

La libertad es un hecho cuando las personas pueden desear o no pertenecer y desear o no permanecer.

Valores y Principios

Los Valores y Principios deben visualizarse desde la acción tras formularse desde la conciencia.

Vínculo

La relación prospera cuando crea vínculos. Los vínculos materializan la pertenencia a la Comunidad. El vínculo es más amplio que el contacto derivado del intercambio material.

Perdurabilidad

La perdurabilidad en una relación económica se basa en la generación de un vínculo a Largo Plazo.

Comunidades Empresariales

Un Tesoro que sí es real

Nuestra pasión por formular todas las preguntas. Nuestra profunda creencia de que el Tesoro existe. La visión de que nuestro cliente puede ser una Persona Cliente capaz de aportarnos fidelidad, prescripción y conocimiento. Nuestra sólida razón que puede ser sinérgica con la emoción para generar sentido. La voluntad de aprender de todo.

Nuestra capacidad de vincularnos con atributos de vida. Nuestras fortalezas, nuestro propio Tesoro. Un primer paso, humanizar, pasar a la persona a primer término. Coronar 7 montañas, caminar por 12 senderos.

Sí, el Mapa existe, el Tesoro también.

La observación de Comunidades Humanas prósperas nos ha permitido realizar un conjunto de aprendizajes, aplicables, en todo, a la empresa, a condición únicamente de que la misma sea concebida como lo que también puede ser, una Comunidad Humana próspera y perdurable. La condición central de la Comunidad es la no prevalencia de los intereses de ninguno de sus grupos, todos los intereses son atendidos y conciliados de forma que todos los miembros de la Comunidad deseen permanecer y pertenecer a ella de forma indefinida. Si bien esta cuestión, la satisfacción de intereses, de necesidades, no es más que el punto de partida de ese deseo de permanencia.

La observación de Comunidades Humanas prósperas nos ha permitido realizar un conjunto de aprendizajes, aplicables, en todo, a la empresa, a condición únicamente de que la misma sea concebida como lo que también puede ser, una Comunidad Humana próspera y perdurable.

La Comunidad toma ese “primer” interés que hace que la persona se relacione con ella, para proyectarlo mucho más allá, para trascenderlo claramente. Una Comunidad empresarial es un lugar donde las personas necesariamente satisfacen una necesidad, al tiempo que resulta esencial la presencia de palancas que ofrezcan cobertura a alguno de sus atributos de vida. Las palancas se construyen a través de atributos racionales y emocionales que generan la sinergia que hace que finalmente la persona “de sentido” a su pertenencia a la Comunidad. El sentido otorgado por la persona se materializa en su fidelidad, su prescripción y su entrega de conocimiento. Replicar el sentido de pertenencia generado es prácticamente imposible. Para encontrar este Tesoro, el primer paso es considerar que todas ellas, son, siempre y antes que cualquier otra cosa, personas.

Un Tesoro de dentro a fuera

Nuestro Mapa ha resultado ser un Mapa absolutamente particular, pero no debemos olvidar que nuestro Tesoro no lo es, es el mismo Tesoro que rastrean los demás buscadores, también ellos pueden perfeccionar su Mapa, aunar razón y emoción para lograr sentido.

Sí, tenemos un Mapa particular, que contiene indicaciones, ciertamente, pero que sólo nosotros podemos armar, que sea así parece que el Mapa también quiera decir que aunque el Tesoro esté fuera, de hecho todo empieza dentro, parece que nos diga que el Tesoro no se va a entregar sin asegurarse previamente que el buscador es capaz de aportar algo de su propio oro al oro que contiene.

Un Tesoro de dentro a fuera resulta ser un Tesoro tan valioso como exigente. Si fuera hay personas, dentro también debe haberlas, si fuera debemos satisfacer atributos de vida, dentro también debemos hacerlo. Al menos, para hacer eso ya tenemos algún camino andando, probablemente el Mapa no sea muy distinto, probablemente nos sirva casi todo, probablemente no sean ni tan siquiera dos Mapas.

¿Realmente es posible que tengamos un Tesoro por descubrir dentro y que al hacerlo podamos encontrar otro fuera?

Las razones para no buscar son muchas, pero renunciar a la búsqueda no niega la existencia del Tesoro, sólo demuestra la incapacidad para buscar. Y si para buscar un Tesoro hay que ser un buscador, sólo quién busca puede ser llamado así ya que sólo los buscadores encuentran Tesoros.

Marià Moreno

Socio Gerente de Integral
Creador de Building Communities

Francisco Giménez Plano

Consejero Delegado de Augere
Creador de Building Communities



Av. Diagonal, 442 bis. 2ª planta
08037 Barcelona
Tel. 93 208 07 32

www.affectio.es



C/ Muntaner, 254, 1º 2ª Plaza de la Cortes, 5, 5º
08021 Barcelona 28014 Madrid
Tel. 902 367 768 Tel. 902 367 768

www.augere.es