

Tercer panel: Más experiencias de producción colaborativa

Juan Carlos Lucas, docente, consultor y fundador de E-NNOVA Consulting.

Es Lic. en Química, Doctor en Materiales, Postdoctoral Fellow en FSU-USA y MBA de UCA.

Es Director, fundador y Head Coach de e-nnova consulting; se dedica desde hace años a entrenar líderes. Trabaja como consultor, speaker y coach para organizaciones y emprendedores. Es columnista de Materiabiz y La Nación entre otros medios. Profesor universitario (UCA, UADE, UTDT y Unsam) e investigador pionero en Management

2.0. Además, tiene una extensa trayectoria como científico, es inspirador y director académico del Proyecto Hacer Historia.

Muy buenas tardes, a todos. Es para mí un verdadero placer estar aquí con todos ustedes. Quería, rápidamente, agradecer a los organizadores esta posibilidad.

El objetivo de esta pequeña presentación es compartir con todos ustedes una experiencia que estamos llevando adelante desde hace más de un año, que nos tiene muy entusiasmados y orgullosos, y que es el proyecto «Hacer Historia».

¿Cuál es la idea de este proyecto? Nosotros queremos hacernos cargo con este proyecto, que es una propuesta educativa, del desafío que, creemos, enfrentan hoy las empresas, los emprendedores pero, también, los profesionales, las personas en general en el ámbito laboral. Ese desafío, a mí me gusta expresarlo como lo expresa un pensador que es Tom Peters [Fon], un famoso gurú del *management*, él dice: «O sos distinto o estás extinto», no hay opción. ¿Cómo entender este desafío? Me gustaría hablarles acerca de esto.

Y este desafío, a mí juicio, tiene que ver con la competitividad. Solemos

entender el concepto de «competitividad» asociado a las empresas, pero, creo, que el concepto de «competitividad» también podemos asociarlo a nosotros, a nuestros roles como profesionales en el ámbito laboral. Nos referimos a la competitividad como el hecho de que un cliente, o un destinatario de nuestra labor, nos elija a nosotros en lugar de elegir a otro.

¿Por qué nos elige a nosotros y no a otro? Si ustedes miran lo que es la historia, la evolución del concepto de «competitividad», se van a dar cuenta o van a poder observar que hace muchos años atrás, hace 150 años, la «competitividad» estaba muy relacionada con las materias primas. Y, por ende, ser competitivo tenía mucho que ver con dónde estaba localizado. Si estoy o no posicionado en un lugar de privilegio de acceso a esa materia prima. Eso era central. No es que esto deje de ser central, de hecho, sigue habiendo guerras por este tema, pero comienzan a agregarse capas, a surgir cosas nuevas.

Para nosotros, era muy importante en el contexto de esta presentación la preocupación por la mejora de los procesos de creación de valor anterior a las compañías. Las empresas comenzaron a pensar como una suerte de máquina que tiene la capacidad de crear, de agregar, un valor. Esto estuvo muy ligado a mirar los procesos dentro de las organizaciones y a optimizar esos procesos, dentro de una perspectiva cartesiana y del auge de las ciencias naturales. Así, la empresa o la organización como máquina debía ser optimizada. Esto significó, realmente, un salto cuántico tanto de la productividad como de la competitividad de las compañías.

Parecía que era la panacea. En todos los cimientos del *management*, científico parecía que era cuestión de hacer buenos números, buenas proyecciones, y el desarrollo y el progreso estaban garantizados. Este fue el paradigma dominante. Y, creo, que es el momento en donde se forja el sentido común que tenemos del concepto de la gestión, y que sigue hasta el día de hoy siendo el sentido común dominante del *management*.

Ahora, en los años setenta, pasó algo más, y es que las empresas comenzaron a ver que si tenían buenos recursos, buenos procesos internos, no necesariamente les iba bien. Sobre todo, cuando llegó la primera crisis del

petróleo, y cuando los mercados comenzaron a ser más imprevisibles. Entonces, surgió la estrategia empresarial; apareció esta idea de que nos movemos en un contexto de acciones recíprocas; esto significa que mi suerte depende mucho de lo que hacen los demás, no sólo de lo que hago yo, y cómo respondo ante aquello que hacen los demás. Posicionarme en un lugar distintivo comenzó a ser preocupante y eso implicaba comenzar a mirar a los competidores.

Hay un autor que a mí me gusta mucho, Gary Hamel [Fon], que dice que cuando la competitividad de un sector se resiente, cuando hay una convergencia en torno a una cierta ortodoxia dominante, dicho en difícil; dicho sencillamente, nos clonamos, porque al fin del día, todos usamos la misma materia prima, los mismos procesos, certificamos calidad con las mismas normas y leemos los mismos libros de gestión, entonces nadie gana plata, somos todos identidades iguales, somos todos intercambiables en el mercado, somos *commodities*.

Eso hizo que, en los últimos años, en las últimas décadas, quizás, la preocupación por la innovación se hiciera importante. El punto era la competitividad. Y esto se relaciona con crear un nuevo valor, con inventar un nuevo valor. Y esto implica hacer foco, ya no en la materia prima, la localización, los procesos o la competencia, sino en el cliente: ¿cómo puedo inventar valor para los clientes?

Y esto podemos ver que se relaciona, en la mayoría de los casos, con crear singularidad, con crear algo único, al menos por un tiempo, para estos clientes. Bien, entonces la pregunta sería: ¿cómo enfrentamos este tema? Y me gusta pensar este tema en el marco de un Congreso de Educación, porque yo sostengo que el desafío que enfrentamos es educativo, pero no es un desafío educativo en el sentido de que tenemos que mejorar los estándares, la misma crisis la tienen las que tienen los mejores estándares del mundo, la comunidad universitaria o educativa y hasta las que tienen un mínimo estándar. Es un tema de forjar un nuevo sentido común acerca de lo que entendemos por educación. Así es como yo lo veo.

Yo creo que hay cuatro desafíos para enfrentar: el primero, entender que en el

mundo de hoy nos tenemos que transformar en creadores de nuestra propia identidad. Debemos transformarnos en creadores de nuestra propia identidad. Como ustedes saben, yo provengo de las ciencias duras, me dediqué muchos años a la investigación científica; o sea, no lo digo desde un lugar exterior o de un lugar de no haber amado este mundo. Sin embargo, creo que la ciencia nos ha iluminado tanto como nos ha enceguecido. Nos ha enceguecido cuando nos ha hecho pensar que lo único que podemos hacer en la vida es ser contempladores de este mundo que está hecho, que está terminado y que lo único que tenemos que hacer es explicar y predecir. Esto nos ha hecho pensar que el mundo estaba poblado por identidades que eran estables, monolíticas, estandarizadas. Y esto, a su vez, nos llevó a hacer mucho hincapié en el control. Las cosas eran de una determinada manera, y yo ya sabía cómo eran porque tenía la teoría que decía lo que iba a pasar y cómo son las cosas. Entonces, tenía que ocuparme de ver dónde había apartamientos, dónde hay errores, dónde hay desperdicios. Esto forjó nuestro sentido común, aun el sentido común que nos hace ser tan críticos de lo nuevo. Ahora, ser crítico de lo nuevo no es la mejor opción para quien quiere innovar, para quien quiere crear el mundo. Entonces, se instaló un paradigma que, según mi opinión, se dispara a partir del *management* científico, que se basa en estas palabras: control, premio, castigo, jerarquía, estandarización, etcétera.

Y esto fue, como decíamos antes, una maquinaria que se incrementó, como no hubo en ningún momento, en un escenario muy diferente al que enfrentamos hoy en el mundo. Pero, el talón de Aquiles de este paradigma de la gestión es que «lo que domina es el miedo». En las organizaciones de hoy en día, lo que predomina es el miedo. Miedo a cometer errores, miedo a los castigos. Y, entonces, se genera una situación muy dilemática que les pide a los colaboradores de una organización que experimenten, que sean creativos, que sean innovadores; eso sí, si te equivocás, te doy por la cabeza. Con lo cual, trato de esconder los errores y de correr la menor cantidad de riesgos posibles y, después, me pregunto por qué las organizaciones son tan burocráticas y se toman tan pocos riesgos. Hay un gran dilema cultural respecto del futuro de las organizaciones, sobre todo de las grandes, por esta razón. Y por la razón de

que enfrentamos un tremendo escenario de cambio que, no les voy a traer la novedad respecto de esto, pero lo que sí pienso es que, muchas veces, perdemos la noción de la dimensión que tiene este ritmo de cambio que estamos atravesando.

Entonces, hay gente preocupada por esto que dice: «...bueno, la organización se parece más, o se podría hacer una linda metáfora o analogía, con una orquesta de *jazz*, donde siempre hay un director, pero el director no es el que prescribe lo que cada uno tiene que hacer. No hay un rol completamente explicitado con notas escritas en el pentagrama porque, justamente, lo que más valoro del saxofonista es lo que él ni siquiera sabe que va agregar como valor cuando le toque tocar el saxo en la improvisación. Y si yo le escribo, implica que yo sé de antemano qué es lo mejor que él puede hacer, y ni él sabe qué es lo mejor que puede hacer. Y si no hay un espacio para esa improvisación, para esa creatividad, probablemente, eso lo desmerezca. Entonces, cuando todo está explícito, cuando todo está estandarizado y todo está normalizado, lo que producimos es siempre más de lo mismo. Y eventualmente, si el procedimiento se hace obsoleto, más de lo mismo que no agrega valor.

Entonces, este es un gran dilema. Yo creo que enfrentamos un mundo en el cual la teoría ya no nos alcanza para predecir lo que va a pasar. Se cae a pedazos este modelo de que tengo que hacer buenas teorías para saber lo que va a pasar, la verdad es que no sabemos ni lo que va a pasar la semana que viene. Entonces, ¿cómo nos tenemos que formar para esto?, ¿qué es lo central?, ¿cuál es el verdadero desafío?

Hay un sociólogo, que hoy está de moda, Bauman, que habla de la «modernidad líquida», y él dice algo que a mí me gustó mucho: los seres humanos no nacemos a nuestra identidad; hace 50 ó 60 años, un médico nacía médico y moría médico, sabía lo que podía esperar en toda su carrera, en toda su vida, a qué estatus social iba a acceder, cuándo se iba a jubilar y de qué manera, etc. Hoy en día, eso ya no es más así. De hecho, se calcula que las nuevas generaciones, probablemente, van a reinventar su identidad más de dos veces a lo largo de su carrera laboral. Entonces, lo que dice Bauman, es

que la identidad es un constructo que está siempre en proceso, es provisional, es una identidad fluida.

Un amigo mío chileno, Leandro Maldonado, lo dice así: «Enfrentamos la era de la caducidad permanente». Lo único que hay son ofertas que tienen valor para una comunidad de clientes, en un momento dado, y nadie garantiza que esto va a seguir siendo así dentro de un tiempo.

Entonces, para mí, uno de los desafíos centrales de la educación es que tenemos que formar gente capaz de inventar identidades de valor y confiables para los clientes. Y esto es una destreza que debemos cultivar con la educación. Y lo que cultivamos, quizás, con la educación tradicional es a ser receptores de pedidos y no a creadores de oferta, gente que está muy bien preparada, pero que espera que le pidan que resuelvan un problema, pero que es insensible a las oportunidades de crear valor y de invención de ofertas para agregar valor. Creo que esto es central, y que tiene que ver con la idea de hacer historia y el nombre de este proyecto que yo les quiero contar.

Para nosotros, crear identidad tiene que ver con crearnos un rol valioso para otros; simplemente eso: que los otros vean en nosotros una posibilidad. Y esto es un trabajo que tenemos que hacer en el mundo que viene.

El segundo espacio de aprendizaje o de desafío en la educación tiene que ver con que necesitamos crear comunidades. Estamos muy acostumbrados al aprendizaje como algo introspectivo y reflexivo, pero hay un montón de destrezas que sólo se aprenden compartiendo con otros, se aprenden en comunidad, y algunas muy básicas y esenciales. En un mundo en cambio, en un mundo donde decimos que la teoría ya no nos alcanza, hay algunos aspectos muy primarios del fenómeno humano que vuelven a ser centrales, que vuelven al centro de la escena, por ejemplo, el juego. Es muy efectivo para enfrentar un mundo en cambio, de incertidumbre permanente, tener la capacidad de jugar, porque en ese espacio del juego surgen las novedades.

Y esto nos contacta con algo muy básico del ser humano que es la improvisación, como el músico del *jazz*, que improvisa con el saxo. En la vida social, los seres humanos improvisamos con el lenguaje; podríamos decir que nos constituimos en los seres que somos en el lenguaje, y esto tiene que ver

con que crear organizaciones humanas, en definitiva, es crear medios de conversación. Una comunidad humana es una red recursiva de comunicación. Entonces, si aceptamos esto como descripción, un líder es el tipo que es capaz de generar las conversaciones que nos lleven a donde queremos ir. Nosotros pensamos esto: conversando forjamos nuestra identidad, la identidad de nuestras empresas, la identidad de nuestras comunidades.

Tercer aprendizaje o tercer aspecto clave: tenemos que entrenarnos en habilidades pragmáticas. La educación tiene una sobredosis de teoría, una sobredosis de reflexión, una sobredosis de abstracción y, muchas veces, eso está tan sobrevaluado que nos parece que si estudiamos mucha teoría, la destreza pragmática va a venir sola, como si leyera muchos libros de ciclismo, voy a salir andando en bicicleta. Y esto está en el trasfondo de nuestro sentido común en nuestra educación. Si estudio mucho de *marketing*, voy a saber hacer campañas de *marketing*. ¿De dónde lo sacamos esto? Son dos dominios que son mutuamente sinérgicos, pero no son colapsables o reemplazables entre sí. Por lo tanto, necesitamos una educación en la cual se inserte el desarrollo de unidades.

Para mí, en el liderazgo emprendedor hay tres destrezas claves: la primera, es aprender a crear interpretaciones poderosas acerca de las posibilidades futuras; crear interpretaciones poderosas sobre el futuro, primera cuestión. Cómo leo el mundo para poner el foco en las posibilidades futuras, por ejemplo, de declarar una identidad de valor. Segundo, aprender a crear ofertas valiosas para los clientes, a diseñar identidades nuevas. Y, en tercer lugar, generar las redes de conversaciones que produzcan satisfacción de esos clientes que yo elegí como destinatarios de mi oferta; o sea, encarnar una identidad nueva, y esa identidad nueva se termina de encarnar en acción, en la ejecución.

Un líder para nosotros, un líder emprendedor, es alguien que declara, diseña y encarna nuevas identidades de valor para los clientes. Y así es como vamos transformando el mundo, vamos transformando la vida de nuestros clientes y haciendo historia.

Nosotros, en el proyecto «Hacer Historia», pensamos que los emprendedores

no son sólo los que tienen una idea innovadora y quieren armar una empresa; esos son un tipo de emprendedores; pero, también, hay emprendedores sociales, también hay emprendedores en la política y, también, hay emprendedores dentro de las corporaciones y, quizás, es donde más los necesitamos. O sea, personas que sean capaces de interpretar que es necesario crear algo nuevo, inventar la oferta para hacerse cargo de eso y asegurar que el *delivery* de ese valor llegue. Y esto define a un emprendedor en cualquiera de estos terrenos, en cualquiera de estos territorios.

Por último, pensamos que es central la apropiación temprana de las prácticas colaborativas que trae la web social. Hoy en día, y seguramente es sabido por todos ustedes aunque no voy a hablar mucho de esto, estamos frente a una gran disrupción en el mundo de Internet que tiene que ver con la transformación de la web en un gigantesco espacio social, caracterizados por una cantidad de palabras clave: colaboración, apertura, aprendizaje en acción, flexibilidad, etc. Ahora, esto para un líder emprendedor es central si aceptamos que un líder inventa una identidad conversando. Hoy contamos con una plataforma de alcance global para desarrollar más conversaciones. La web es un escenario central para la construcción de identidades.

Ésta es una lectura, a nuestro juicio, de los desafíos que enfrentamos y los ejes centrales de la transformación de la educación. Entonces, la pregunta es la siguiente: ¿por qué creamos este programa «Hacer Historia»? Primero, porque pensamos que la capacidad emprendedora que tenemos que desarrollar, la capacidad de liderazgo emprendedor que tenemos que desarrollar, podemos genuinamente concebirla como una iniciativa de responsabilidad social. No sólo tenemos que redistribuir la riqueza, tenemos que redistribuir la capacidad de ver posibilidades y la capacidad de comprometernos en hacer realidad esas posibilidades. Segundo, necesitamos entrenarnos. Necesitamos desarrollar habilidades, no es cuestión de técnica, no es cuestión de teoría, es cuestión de destrezas pragmáticas. Tercero, hay cosas que sólo las aprendemos con otros, necesitamos crear comunidades, espacios de confianza, espacios para compartir, para cultivar estilos e, inclusive, espacios de confianza que nos permitan forjar identidades hacia el resto del mundo, desde el mundo de habla

hispana. Cuarto, tener protagonismo global a través de la web, hoy en día tenemos esta oportunidad de construir identidades valiosas a escala global.

Bien, entonces, en concreto, ¿qué es «Hacer Historia»? «Hacer Historia» es un programa de entrenamiento de 80 horas, para 100 personas, y que es gratuito. Porque lo que estamos haciendo es buscar el apoyo de instituciones que vean en esto una iniciativa de responsabilidad social. Redistribuir capacidad emprendedora con una iniciativa de responsabilidad social.

Este programa aborda, en cinco seminarios de dos días cada uno, estas temáticas: liderazgo y visión, comunicación para la acción, valor e innovación, ejecución colaborativa y experiencia personal. Destrezas genéricas, como decíamos, para todos los ámbitos del emprendimiento.

Por otra parte, todos los egresados de las distintas ediciones «Hacer Historia», que se realizan en distintas ciudades, se conectan en una única comunidad *on-line*. En esa comunidad, pueden conversar, intercambiar experiencias, aprendizajes entre las distintas ediciones del programa.

Y, por otra parte, el programa implica también hacer una apropiación muy fuerte de todas las redes sociales y de todas las prácticas 2.0 hacia fuera. Con lo cual, los espacios de aprendizaje se multiplican.

¿Cómo se crea una edición de «Hacer Historia»? Cada edición de «Hacer Historia» –nosotros decimos– es un programa de entrenamiento, pero también es la fundación de una comunidad. Y, en una segunda instancia, de una red de comunidades locales. Por ejemplo, nosotros hemos hecho ediciones en Buenos Aires, en Tucumán, estamos, ahora, lanzando en el Litoral, estamos conversando para hacer una, próximamente, en México. En cada sede, se funda una comunidad local a partir de este programa, y cada una de estas localidades se conecta en un único espacio *on-line*.

Ahora, ¿cómo hacemos esto? Por un lado, nuestra consultora provee de este formato de experiencia de formación y transformación, pero siempre actuamos con un equipo de organización local, que son personas que se quieren comprometer con la realización de esta posibilidad en su comunidad. Y estos equipos organizadores buscan el apoyo de entidades en cada una de sus ciudades que quieran acompañar esta iniciativa.

Es interesante otro aspecto del carácter colaborativo de todo el proyecto, nuestra consultora actúa como un nodo que coordina los esfuerzos de cada uno de los equipos organizadores que actúan, a su vez, como puntos de una red en la cual intercambia mejores prácticas; entonces, por ejemplo, la edición de Tucumán desarrolló la plataforma web que es utilizada por todas las ediciones. Por lo tanto, hay una utilización colaborativa de los recursos que se van desarrollando y de las capacidades que se van desarrollando. A su vez, las comunidades locales de cada una de las ediciones se conectan en una única comunidad *on-line*, lo que permite que se multipliquen oportunidades de negocios, de asociaciones y, también, procesos de aprendizaje. En «Hacer Historia», es bastante común que se generen tutorías de prácticas 2.0 entre los propios participantes. Los que tienen prácticas de 2.0 hacen de tutores de los otros, y hay una gran cantidad de fenómenos de este tipo de aprendizaje horizontal.

Nos han acompañado y nos están acompañando varias entidades, y debo decir que la primera de ellas ha sido la Universidad Abierta Interamericana (UAI), gracias a la generosidad de Federico González y de las autoridades de la UAI, la primera edición de «Hacer Historia» se hizo en este mismo salón, hace un año y medio. Y nos han acompañado muchas otras Universidades, empresas y entidades.

Esto es lo que yo quería compartir. Necesitamos de todos ustedes, necesitamos de quienes vean en esto una posibilidad relevante de transformación de la educación. A mí me encantan las Universidades, amo la Universidad, pero tengo la impresión que la Universidad sola no se puede mover al ritmo de los tiempos, como las corporaciones no se pueden mover al ritmo de los tiempos. Por eso, muchas grandes corporaciones están actuando como inversores de riesgos, poniendo plata en pequeños emprendimientos y, creo que las Universidades son un excelente aliado para poner apoyo en experimentos de vanguardia en educación, por fuera de los estándares naturales de la Universidad, porque el punto es el siguiente: con esa dinámica, tanto de las grandes organizaciones de negocios como de las Universidades, estamos con una brecha creciente con respecto a lo que está pasando en el

mundo. No nos podemos mover lo suficientemente rápido, eso es lo que nosotros vemos. Lo cual no hace irrelevante a la Universidad, sino que la Universidad puede ser un extraordinario patrocinador, un extraordinario impulsor de experimentos educativos nuevos.

Esto es todo lo que quería compartir con ustedes de nuestro proyecto, muchas gracias.