



**GAR
ZON**

Qué hace que una empresa sea exitosa

Participar en reuniones, redactar o leer correos electrónicos, hacer y atender llamadas telefónicas, interactuar con los subalternos, los pares o los jefes son las actividades normales en una empresa, pero son sólo formas de hablar y escuchar. ¿Qué se necesita para que de verdad haya acción?

H

ace algún tiempo se empezó a decir que somos lo que comemos. Molécula por molécula, y de manera literal. El mensaje implícito

en esta afirmación es que, cuidando lo que comemos, podemos transformar la vida, la salud, el bienestar, incluso la apariencia física.

En el mundo de los jóvenes profesionales urbanos, se hablaba de que uno es la ropa que se pone. El vestuario y la moda adquirieron aún más interés que antes, como el reflejo inocultable de quiénes somos, cuáles son nuestros gustos, nuestras inclinaciones, la manera con la cual presentamos una cara al mundo, enfatizando, claro está, la idea de lo que podemos ser a partir del dinero que ganamos. O a la inversa: el dinero que podemos ganar, a partir de

→ **‘Diciendo y haciendo’**, decía Andrés Pastrana, implicando que el decir no es suficiente.

la imagen que proyectamos con la ropa que vestimos.

Ahora quiero invitarlos a considerar, no como una verdad, sino como una posibilidad, el hecho de que también *somos lo que hablamos*. El refrán popular que reza ‘obras son amores, y no buenas razones’ parece contradecir esto. ‘Diciendo y haciendo’, decía Andrés Pastrana, implicando que el decir no es suficiente. Y de hecho, sin que haya actos, lo que decimos no hace ninguna diferencia.

Pero ¿cuál es el acceso al ‘hacer’? ¿Cuál es la llave mágica que abre la puerta a nuevas acciones que no se iban a realizar sin que esa puerta se abriera? Uno no puede *hacer* que otro haga algo, a no ser que se invente la manera de asir físicamente las manos del otro para obligarlo a moverse y hacer algo. Y si eso fuera posible, el uno tendría que ser el ‘timón’ del otro, de manera permanente, para asegurar que ese algo se hiciera. Entonces ¿cuál es el acceso a las acciones del otro?

Richard B. Hopper Miembro Junta Asesora CNC
Consultor Senior, Legacy Transformational Consulting, Inc.

La red de conversaciones

Si observamos qué es lo que se hace en todas las empresas, todos los días, durante todo el día, encontramos que se inventa, que se planea, que se delega, que se ordena, que se ejecuta... en suma: que se *hacen* cosas. Pero inventar, planear, delegar, ordenar, ejecutar, etcétera, son abstracciones. Cuando uno está haciendo esas cosas, ¿en qué actividad está metido? Participar en reuniones, redactar o leer correos electrónicos, hacer y atender llamadas telefónicas, interactuar con los subalternos, los pares o los jefes son hechos que se realizan únicamente en una de las muchas formas de *hablar y escuchar*. Estrictamente hablando, no hay más actividades en una empresa.

Hasta la 'razón social', la razón de ser de una empresa, existe solamente en palabras, en el lenguaje. Y las cosas que se hacen, también se hacen en el lenguaje, en maneras de hablar y de escuchar. Entonces, cualquier empresa es *una red de conversaciones*, una compleja mezcla de hablar y de escuchar, de gente hablando y gente escuchando.

¿Por qué motivo entonces, difieren tanto las empresas en sus resultados? ¿Por qué motivo dos empresas con razones sociales similares, y con empleados educados en los mismos colegios y las mismas universidades, tienen resultados tan dispares?

Hablar por hablar

Invito a los lectores a considerar que las diferentes formas de hablar y de escuchar tienen impactos distintos en el hacer de las empresas y de sus empleados. Puede haber, por ejemplo, formas de hablar que vayan en contra de la razón social de una empresa, sin que necesariamente estén concebidas así. Ejemplos obvios son el chisme, la crítica, la queja persistente, y todas las formas de conversación que alimentan las formas de resistencia que obran en contra

→ **'Si observamos** qué es lo que se hace en todas las empresas, todos los días, durante todo el día, encontramos que se inventa, que se planea, que se delega, que se ordena, que se ejecuta... en suma: que se hacen cosas. Pero inventar, planear, delegar, ordenar, ejecutar, etcétera, son abstracciones'

del cumplimiento de la razón social. Algunas formas de resistencia son la auto-complacencia, la resignación y el cinismo, y todas esas formas de resistencia se han creado y sostenido en el hablar y el escuchar. Por ejemplo, la auto-complacencia ('¿si no está rota, para qué repararla?'), la resignación ('así siempre ha sido, ya no la vamos a cambiar'), y el cinismo ('se ha ensayado todo, no hay más remedio, y estás loco tratando de hacerlo, de cambiarlo') se perpetúan en lo que se habla y por los que escuchan aquello que se habla.

En general, todas las formas de hablar y de escuchar que están basadas en el pasado (descarga, debate, crítica, opinión, queja, imposibilidad, etc.), nacen de la idea de que la función del lenguaje es la de describir lo que uno observa en el mundo, aunque sea negativo o disfuncional.

Pero hay otras formas de lenguaje (la reflexiva y la generativa), cuyas funciones son las de percibir nuevas posibilidades y luego generar un mundo diferente, un mundo que no estaba destinado a surgir. Estas formas generativas de hablar y de escuchar no nacen en el pasado, ni en la imposibilidad, sino en el hecho de ver posibilidades donde no había, y en el hecho de enrolar a otros a verlas y a tomar acciones para llevarlas a cabo.

Solicitudes y promesas

El acto del habla más generativo (el que lleva a existir una posibilidad por el

sólo hecho de hablarla) es la *declaración*. Cuando los Estados Unidos de América declararon su independencia de Gran Bretaña, o cuando Antioquia o Cundinamarca declararon su independencia de España, no había ninguna evidencia, ni ningún acuerdo de esos estados, de esa posibilidad. La posibilidad de la independencia se generó a partir de su declaración.

Hace unos siglos, no había 'derechos humanos'. Hubo derechos de reyes y de príncipes y de líderes de la iglesia, pero nada de derechos humanos. Entonces, ¿de dónde vienen los derechos humanos? Alguien los declaró. Y en posteriores declaraciones, se venían perfeccionando (las declaraciones de la libertad de los esclavos, los derechos al voto de las mujeres, los derechos de las minorías, etc.).

Sin embargo, el hecho de generar una posibilidad no garantiza su ejecución. Por ejemplo, para los nuevamente independientes, faltaban las guerras de independencia, las constituciones de nuevos estados y la constitución de nuevas instituciones para llevar a cabo sus principios. Y hay dos actos de lenguaje que por su naturaleza llevan a la acción: *la solicitud y la promesa*.

La *solicitud* (o pedido), tiene dos componentes: un 'algo' que se solicita ('x') y un 'para cuando' se está solicitando ('y'). Y no es una solicitud verdadera si se está obligado a aceptarla: es una orden. Una solicitud auténtica se puede aceptar, ne-



➔ **¿Por qué motivo** dos empresas con razones sociales similares, y con empleados educados en los mismos colegios y las mismas universidades, tienen resultados tan dispares?

gar o sufrir una contraoferta. Cuando una solicitud con todas las condiciones para su satisfacción ha sido negociada, la(s) contraparte(s) hacen una *promesa* (un compromiso) con las mismas 'x' e 'y' negociadas. Una solicitud y una promesa reunidas, son un acuerdo. Manejar una empresa de manera generativa consiste en administrar la integridad de todas las

solicitudes y promesas hechas por los actores dentro de la empresa.

El hecho de cumplir con las promesas a tiempo implica *integridad*. Hacer el seguimiento necesario para asegurar el cumplimiento de las promesas, implica integridad. Pero las empresas exitosas dependen de hacer solicitudes y promesas no razonables (porque no se han cumplido en el pa-

sado). De lo contrario, las promesas serían predicciones. Por lo tanto, aun cuando no se cumpla con todas las promesas, también implica integridad el hecho de honrar la palabra y avisar inmediatamente si se sabe que no se va a cumplir. Las solicitudes y promesas administradas con integridad son un factor importantísimo en la generación del futuro de cualquier empresa.