

"TENDENCIAS MAS PROFUNDAS DE LA EMPRESA DEL FUTURO"

EXPOSICION DEL INGENIERO

Sr. Fernando Flores*

EN SESION N° 121 DEL CONSEJO NACIONAL DE LA CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION

MAYO, 1995

El título de esta charla es "Comunicación y Estilo en la Empresa Moderna", pero como no alcanzo a tocar el estilo en el tiempo que tengo, vamos a hablar sólo de comunicación nada más. Quiero hablar de cosas que, a lo mejor, a ustedes no les interesan mucho, pero que, de alguna manera, les van a llegar, tarde o temprano.

No tengo ninguna conexión con la industria de la construcción, salvo ser asesor de CEMEX, en México, que es una industria básica de la construcción. A raíz de eso, tengo una sensibilidad (*feeling*) de lo que es la construcción. Me "tinca", como decimos en Chile, que los problemas que están pasando en otras cosas también se aplican a ustedes.

Si uno va mirando empresas por el mundo, llama la atención la gran perplejidad con que la gente se mueve. Nadie está seguro de estar parado en tierra sólida o en arena movediza. Fíjense lo que pasó en la Unión Soviética, la segunda nación más poderosa militarmente en el mundo desapareció al cabo de un par de años, más allá de las proyecciones de cualquiera de sus enemigos. ¿Y qué pasa hoy día? Nadie sabe muy bien, nadie puede hacer un juicio sobre si está andando mal o bien, nadie puede decir si puede andar mejor.

Pero para no quedarnos sólo con ese capítulo, pensemos también en lo que le ha estado pasando a la IBM. La IBM fue una empresa que crecía a un ritmo de un 35% a un 15% de tasa anual. Sin embargo, por ahí por 1990/91 se acabó, y la única manera de recuperarse algo ha sido a través de dos acciones muy drásticas. Una de ellas ha sido, prácticamente, prohibir que los ejecutivos superiores de la compañía sean de la IBM. Se los menciono como una interpretación, no es contra de alguna persona, sino por el tipo de mentalidad, como ustedes saben, trajeron a un presidente y un vicepresidente de una compañía de cigarrillos. ¿Qué tienen que ver los cigarrillos con los computadores? Quizás nada, quizás todo.

El problema de la IBM no fueron sus competidores, todos sufrieron igual situación, de repente, por el lado emergieron empresas que hacia 1980 no existían. Una de las fortunas más grandes de Estados Unidos, del orden de los diez mil millones de dólares, es

* Copia *textual* de la exposición del Sr. Fernando Flores.

de un joven de 37 años que se alejó de la universidad, después de estar dos años. Ustedes saben de quién les hablo, es Bill Gates. Otra empresa por el estilo es ORACLE, también de una persona que abandonó los estudios. Los mormones han hecho maravillas con una compañía que se llama Novell.

Ninguna de esas compañías existían en los años setenta, el cambio ha sido bastante rápido. Sin ir más lejos, en octubre del año pasado di una charla muy parecida a ésta en el Instituto Mexicano de Finanzas y ahí estaba Pedro Aspe. Los mexicanos estaban celebrando el final del gobierno de Salinas como el gran gobierno de México; hoy día hay dudas, por decir lo menos. Lo que quiero señalar es que no es fácil sacar conclusiones, porque no cabe duda que algunas reformas de Salinas van a seguir, no se trata de invalidar todo lo que hizo Salinas, pero de alguna manera era impredecible lo que iba a venir. El estado de ánimo de los empresarios y personeros mexicanos en aquella reunión era de fin de fiesta; en diciembre estábamos tal vez en la peor crisis que México ha tenido en los últimos veinte años.

Entonces, cuando a uno lo invitan a dar charlas de este tipo ante empresarios, una primera cosa es venir con humildad y no de profeta, porque nadie hoy día está en condiciones de hacer proyecciones, tampoco quiere decir que todo es caos y que todo es impredecible. Por ejemplo, podemos estar seguros que la computación va a seguir avanzando; podemos estar seguros que las redes de computación van a ser cada día más importantes en los negocios; podemos estar seguros que la biotecnología va a seguir desarrollándose y quizás con qué proyección. Es decir, hay cosas que podemos asegurar y cosas que no podemos asegurar.

Lo que yo quiero hacer es tratar de darle un cierto orden, un marco, no a la interpretación, sino de dónde hacer interpretación. Para ello, me voy a apoyar en la disciplina que conozco, porque uno no puede hablar de las cosas que no conoce. En la presentación que hicieron de mi persona mencionan las cosas que he hecho, pero en dos líneas voy a decir que, en general, creo que todo ser humano se dedica a una sola cosa en la vida, y esa es la cosa que uno persigue, persigue y persigue y que a veces alcanza algo.

Lo que a mí me interesaba era la ingeniería industrial, ese era mi juicio desde que estaba en Talca. Me imaginaba que en las empresas podía haber mucho desperdicio y eso es la ingeniería industrial, desperdicios invisibles. Por qué las cosas se mueven mal, ustedes lo saben perfectamente en las empresas constructoras, que un mal manejo de materiales, un mal manejo de proveedores, significan demora y significan la diferencia entre éxito y fracaso.

Sin embargo, cuando empecé a preocuparme de esto, me di cuenta también que en el mundo futuro el trabajo físico iba a ir desapareciendo en importancia. Me acuerdo que en la Escuela de Ingeniería, los tipos que estudiaban cálculo eran unas bestias que usaban reglas de cálculo, tenían disciplina y pasaban horas en eso. Todo esto ha sido reemplazado por el computador. O sea, la parte física del cómputo desapareció. Entonces, de alguna manera estamos viviendo una transformación muy profunda y eso tiene que ver, yo creo, con un cambio en el trabajo humano, que está produciendo estas crisis y estas oportunidades.

Quisiera presentarles un diagrama en el que pueden ver algunas de las modas que han aparecido en los últimos quince o veinte años. ¿A qué hora tienen tiempo los empresarios para estudiarlas? Ciertamente, yo no tengo tiempo. Y, sin embargo, yo creo que no se pueden dejar de lado, y se pueden tomar distintas posturas sobre ello. Por ejemplo, decir que hay una de todas ellas que es la clave. Hay algunos fanáticos de la calidad total,

el único problema que fue idea de los japoneses en 1973. Si se quiere competir con los japoneses en calidad total, no sirve. Sin embargo, uno puede dejar de pensar que la calidad se ha transformado en un hecho fundamental de los negocios, los exportadores a Europa saben que hay normas de calidad muy estrictas. Por otro lado los japoneses nos han dejado una herencia: la calidad no tiene por qué ser al costo del Rolls Royce. La calidad y el costo pueden ser hermanos. De hecho, si no lo son, no sirven.

La segunda mirada que la gente normalmente hace, y que yo no voy a hacer pero voy a mencionar, es pensar que en la informática no pasa mucho. Recuerdo que cuando estaba en la Escuela de Ingeniería pertenecía al grupo que pensaba que los modelos matemáticos iban a arreglar todo, entonces, cuando hacíamos un modelo que no funcionaba, siempre teníamos una excusa cierta: lo que nos faltan son datos. Después que nos faltan datos, nos falta capacidad de cómputo. El problema es que ahora sobran los datos y sobra la capacidad de cómputo, lo que falta es alguien que los lea y los interprete, que vea qué conclusiones se sacan. Con los datos uno puede sacar cualquier conclusión.

Cuando llegué a Estados Unidos en 1976, en el departamento donde trabajaba había una moda que se llamaba "inteligencia artificial" y que iba a consistir en programas inteligentes que iban a permitir sustituir la toma de decisiones en distintos lugares. Yo siempre me preguntaba, si eso sería cierto, ¿qué pasa si funciona, quién va a pagar por todo esto? El sueño estaba ahí, sin embargo fracasó. No quiere decir que no salieran cosas buenas, hay excelentes programadores que es la gente que hacía inteligencia artificial, pero el sueño de que era posible tener modelos o reglas para producir una interpretación segura, fracasó. Costó mucho dinero y mucho tiempo a mucha gente. Por lo tanto, personalmente creo que no es posible pensar que sea cierta la idea.

Desde los setenta estamos entrando a la edad del "trabajador cognitivo", que si se implementa bien a través de teorías o de datos va a poder ser mejor pagado. Hay mucha gente en Estados Unidos que está pensando que ese es el camino y hacia allá va. Yo creo que no es cierto eso. Si ustedes se fijan, hay empresas muy exitosas, como las de las zapatillas, los Nike, Reebok. Esas empresas no son de alta tecnología, pero lo que saben hacer es cambiar el estilo de vida de la gente. Si tienen hijos adolescentes ellos saben eso. Nuestros padres gastaban siete dólares al año en zapatillas y ustedes gastan como quinientos. Eso lo decidió un señor en Boston, que inventó la idea que las zapatillas iban a ser el centro del universo y que usted se sentiría mal si no tenía esas zapatillas.

Si se fijan, la habilidad fundamental ahí no está en el conocimiento; la habilidad fundamental está en la capacidad de cambiar los deseos, los gustos y las ansiedades a la gente. Y, además de eso, anticiparlo. Yo tengo un verbo para eso, "*glamourizar*", producir *glamour*. Ustedes lo pueden ver también en las corbatas. Me he dado cuenta que desde que los chilenos se transformaron en empresarios internacionales saben comprar corbatas. Por las corbatas me puedo dar cuenta de que si son bien internacionales o no. Los hombres también estamos *glamourizados*, con un poco de hipocresía, pero con las corbatas es una de las pocas cosas que nos damos el gusto de sentirnos *glamourizados*.

Ustedes se preguntarán cuáles son las habilidades que se requieren para saber eso. La interpretación fundamental es que lo que está en juego en el futuro no es el conocimiento, lo que no quiere decir que esto haya que tomarlo en forma absoluta. El conocimiento va a ser interesante, pero se va a transformar en *commodity*. Ustedes saben que en la única parte que el socialismo trabaja es en Internet, por el costo de una llamada local en Chile ustedes tienen acceso al *New York Times*, a los diarios mexicanos, al *Economist* y no pagan por ellos, y a un montón de otras cosas que hay que tener tiempo para verlas.

Se dice que hay 30 millones de personas en la Internet. La mayoría de los estudiantes de ingeniería hoy día están interconectados con estudiantes de otros lugares. Quien sabe cuanto tiempo más va a durar la casi gratuidad de eso, pero está pasando. Creo que ahí hay un campo que debiéramos explotar mucho más, porque hay un acceso gratis al conocimiento en el mundo, y no sólo al conocimiento, también hay accesos a contactos. Yo diría que las relaciones y los contactos son más importantes que el conocimiento, porque es lo que se requiere para empezar a hacer cualquier cosa, las relaciones y los contactos presuponen que uno sabe generar confianza. Eso va a ser, también, una necesidad básica. Generar confianza activamente.

Para nosotros, hasta ahora, la confianza ha sido una especie de datos, pero aquí estamos hablando de confiar y hacer negocios con gente que uno no ha conocido más que dos días antes. Cuando recién llegué a Estados Unidos, me impresionaba la facilidad con que la gente establecía contactos. El problema de los americanos es que son muy buenos para establecer contacto, pero son malazos para mantenerlos (vean la tasa de divorcio que tienen). Quien haga negocios con los americanos va a perderlos, los americanos respetan sus compromisos tácticos pero no son socios estratégicos porque cambian de mentalidad muy rápidamente. Cuesta mucho más hacerse amigo de los japoneses, toma mucho más tiempo. Con los mexicanos igual, sin embargo las relaciones pueden ser más profundas y más estables. Yo creo que, al final, la estabilidad o inestabilidad viene de la profundidad de las relaciones.

Dicho eso, voy a poder entrar en algunas cosas más teóricas. Pienso que lo que está pasando es que estamos redescubriendo al ser humano como un ser activo e interpretativo. No sólo conocemos, sino también hacemos. El hacer pasa junto con el interpretar, interpretar estilos de vida, formas religiosas, futuro y pasado. En ese sentido veo que las humanidades se van a transformar en una de las fuerzas productivas más importantes.

Otra cosa que diría es que lo emocional, lo social y lo histórico no están en contradicción con lo individual y con la actividad. Lo que tenemos en común los seres humanos es que somos animales de lenguaje, pero lo distinto son las historias y las interpretaciones distintas de la historia. Es distinto ser musulmán que ser católico, o judío. Y, gústenos o no, cada uno de nosotros llega esa historia que ya está escrita, la que también define posibilidades de futuro. A veces esas posibilidades matan, y matan físicamente; a veces, las interpretaciones del pasado hacen posible la convivencia en el presente; a veces, la convivencia del pasado define la convivencia del futuro de nuestros hijos. Pero, sin embargo, eso se debe fundamentalmente a esta naturaleza histórica interpretativa.

Voy a hablar de lo que llamo las tres habilidades fundamentales del futuro. La primera es lo que llamo el principio de coordinación de los compromisos, la segunda saber escuchar y la tercera no ser ciegos.

Una de las cosas que me dio mucho fruto en mis estudios y en mi encuentro con la filosofía fue empezar a entender en qué consiste ser un ser humano. Voy a dar un ejemplo. Si ustedes llegan en la mañana a sus oficinas, supongamos que son empleados, y su jefe les dice que están despedidos, eso no es una información, no es un conocimiento, es un cambio de vida. Los ministros saben eso, por eso están contentos cuando el Presidente los invita, y no están muy contentos cuando los desinvita.

Si ustedes se fijan en el lenguaje pasan cosas. Yo siempre he dicho, en broma, que los perros no se casan, los perros tienen sexo, porque el casarse se presupone vivir en el tiempo y uno vive en el tiempo cuando tiene compromisos. Una de las cosas que les voy a ofrecer es que la unidad mínima de comunicación humana son los compromisos. Yo llamo

compromisos a palabras como "pedir", "ofrecer", "prometer", esos son los compromisos básicos y ellos requieren lenguaje, pero no requieren la lengua española. Yo puedo hacer compromisos con un sordomudo o con un señor de la ex Unión Soviética, sin saber qué lengua habla. Pero si ustedes van a ir a vender algo en la vida, significa buscar dos promesas que se ejecutan y se intercambian.

Una de las cosas que he ido descubriendo es que los compromisos son algo básico para constituir el ser humano, y eso es universal, pero no voy a demostrar su universalidad. Una de las cosas que aprendí en filosofía es que hay cuatro o cinco compromisos fundamentales, y esas son las prácticas básicas. Por ejemplo, saber vender, algo que interesa a todo empresario.

¿Cómo se puede saber vender, si no aprende a escuchar preocupaciones antes de hacer un pacto? ¿Cómo se puede saber vender si no se puede generar confianza antes de hacer un pacto? ¿Cómo se puede saber vender si no se sabe celebrar contratos, hacer promesas? ¿Cómo saberlo si la empresa no cuida que se cumplan las promesas que se le hizo al cliente?

Voy a ser crítico de algunas cosas de la construcción porque en esta ciudad ya he comprado tres departamentos y las tres veces han sido muy atentos cuando me los han vendido, son muy malos cuando se reclama. Uno escucha que detrás le dicen: "¡Te jodiste!". Pero el que se jodió una vez tiene buena memoria, incluso hace charlas como esta. No es bueno hacer eso, si quiere permanecer en el negocio.

Creo que muchos de ustedes son ingenieros o de profesiones afines y es fácil explicarles lo siguiente. Tengo un diagrama de tiempo y, si se fijan en las puntas de las flechas verán que hay actos lingüísticos, esos son los compromisos humanos. No se pueden hacer negocios si en una primera etapa el cliente no hace una petición o si no se le hace una oferta al cliente. Ese fenómeno es universal, no tiene nada que ver con la lengua, con la rama industrial, con el sentido de la administración de la empresa, ni siquiera con la lengua local. La otra característica de este fenómeno es que además es universal, es histórico. Va a ocurrir en el 2200, 2500 y ya ocurrió en el 1500. Lo que hacemos ahí es el equivalente a las Leyes de Newton de la física, son las condiciones mínimas para el éxito de un acuerdo (DIL) local, tanto personal como de negocios.

La segunda etapa que tiene que pasar es que en algún momento, después del pedido o la oferta, al final de ese proceso tiene que haber un acuerdo (DIL), y lo que significa el acuerdo (DIL) es que dos seres humanos establecen dos promesas.

La tercera etapa es ejecutar lo que se promete y la cuarta etapa es que el cliente esté satisfecho. Los monopolios no necesitan hacer eso, los monopolios necesitan hacer sólo las tres primeras etapas, pero en el mercado competitivo y globalizado se necesitan las cuatro etapas. Y esto, que aparece sumamente fácil, no lo es tanto.

La empresa entera tiene que responder por el compromiso, todo el sistema tiene que estar en torno a eso. Por un momento conecten eso con la informática. La informática nació como procesamiento de datos, pero su esencia hoy día es la conexión de redes. Lo que ha pasado es que la vecindad con que se celebran los compromisos ha sido alterada radicalmente. En la villa antigua se celebraban compromisos con un señor del mismo pueblo, hoy día se celebran compromisos con un señor de la misma red. Y el hecho de que la red esté en California, en Hong Kong, en Santiago o en Puerto Montt, no lo diferencia. Ustedes saben perfectamente que el costo en la transmisión de larga distancia hoy día es independiente del cable, los satélites no tienen una función de costo a la distancia y salvo por razones políticas o de impuestos de los Estados tenemos diferenciales en el costo del teléfono, pero cada día es menor.

Si todo eso es cierto, vamos a vivir en un mundo digitalizado, creciente, en el cual nuestros vecinos son los vecinos con los cuales nos podemos conectar. Vale la pena decir que hoy día en el mundo pueden ser 500 millones de personas que pueden ofrecer pagar la computación y en tres o cuatro años más van a ser 3.000 millones, va a quedar un número de pobres que no van a estar interconectados, pero la mayoría de la clase media del mundo o de la gente que está en un negocio, teniendo un simple PC de cuatrocientos dólares y una línea telefónica, va a estar conectado a la red. Después vendrán nuevos avances de infraestructura, pero el fenómeno está aquí.

El gran problema es para qué sirve esa conexión. Puede servir para cosas muy negativas como por ejemplo que nos fuese a invadir en nuestra privacidad, que nos viésemos obligados a responder cosas que no necesitamos, pero, al final, todo eso son cosas técnicas fáciles de resolver, lo importante va a ser con quién puedo establecer relaciones en el mundo. Porque para poder tener compromisos y hablar con sentido debemos tener un espacio de confianza. Creo que por ahí van a venir las revoluciones más grandes.

Personalmente, estoy muy interesado porque nosotros, los chilenos, tenemos algunos capitales que no sabemos usar. Don Francisco es el único chileno que se conecta todas las semanas con 80 millones de personas y todas las semanas dice que es chileno. Tiene 20 millones de televidentes en los Estados Unidos y los 20 millones de pobres que hablan español en los Estados Unidos tienen mayores ingresos que la clase media chilena y, sin embargo, ese capital simbólico, esa capacidad de *glamourizar* y de abrir espacios de confianza como país, no lo estamos usando, pero podríamos hacerlo. La nueva revolución tecnológica va a venir en la convergencia de tres cosas: redes, *glamourización* (alguien que convoque) y el establecimiento de confianza. Son las tres cosas básicas.

Otro capital importante que tenemos los chilenos, es que no nos damos cuenta que Chile es, lejos, el país más avanzado de América Latina en la calidad de sus servicios financieros (responden, son rápidos, están relativamente al día y los intereses están mejor que el de los vecinos. Ahí también tenemos una infraestructura humana importante.

La primera fase es considerar que los seres humanos coordinan acciones a través de hacer compromisos en el lenguaje. Por ejemplo, hacemos pedidos, ofertas, celebramos contratos, etc. ¿Por qué no llamar a todo eso información? Es importante, porque esto no tiene nada que ver con decir que Maradona ayer empató 3 a 3. Eso es un reporte, no un compromiso. No nos sirve mucho, se acabó, pero en cambio si decimos "va a haber un partido de Maradona", eso es una oferta y la relación temporal con la oferta es distinta. Luego el tiempo juega un papel central en los compromisos.

La segunda fase es asegurar que las empresas consisten en redes de compromisos. Cuando uno se hacía la representación de una empresa hace años atrás, esta era un edificio donde había gente, pero eso no es la esencia de la empresa. La esencia de la empresa es un lugar responsable en donde se hacen promesas de distinto tipo a los clientes y a los inversionistas. A los clientes se les hace promesas específicas y a los inversionistas promesas más vagas, pero importantes al fin. En función de eso, aparecen otras promesas a los proveedores, al Estado —por los impuestos—, a los trabajadores, etc. No tenemos empresa si no tenemos cliente al cual prometemos.

Esto no quiere decir que no hayan procesos materiales, pero cada día más los materiales van a ser *commodities* en la medida que hayan buenas empresas logísticas. En el mercado internacional está pasando esto. El transporte, el manejo de los materiales, lo están haciendo distintas empresas, que lo hacen muy bien.

La otra cosa es que todo esto depende de que hayan redes informáticas. Las máqui-

as de los bancos, los intercambios financieros de la Bolsa son todas máquinas que no están siendo usadas por el informático, el que las está usando es el hombre de negocios que está celebrando compromisos a través de ellas. De hecho, los procesos de negocios son los rediseños de los compromisos de la empresa.

La segunda habilidad que va a ser central en el futuro es el **saber escuchar**. Hay mucha gente que sabe oír, pero hay muy poca gente que sabe escuchar. Yo defino oír como la reproducción de los sonidos y de todas las frases y entonaciones que los sonidos traen. Desde que la Sony inventó las pequeñas maquinitas, ya no podemos competir con ellas, esas maquinitas graban mejor que nosotros. Entonces, en el oír hoy día, todo el mundo está igual. En lo que hay una diferencia enorme es en el escuchar. Veamos un poco en qué consiste la esencia del escuchar.

La primera cosa para entender lo que es el escuchar es darse cuenta que el ser humano es un ser temporal, es un ser que tiene pasado y tiene futuro. Eso es lo que recojo en la expresión "preocupaciones", no la tomen solamente como algo negativo, también veanla como oportunidades. Lo que tienen en común las preocupaciones y las oportunidades es que están orientadas hacia el futuro.

Ustedes son empresarios y saben cuál es la conversación de los empresarios todos los días cuando preguntan: "¿Cómo van las cosas?". Y se sabe que la única manera de entender cómo van las cosas es conversando con otros empresarios y, de vez en cuando, con los políticos, con los ministros y con los pájaros raros como yo. Todo eso trae una sensibilidad de futuro. Obviamente, que el negocio de hoy consiste en empezar a inventar nuevos espacios de promesas hacia el futuro, pero para poder crear esos espacios de promesas tenemos que imaginarnos cómo es el mundo.

La segunda cosa que tiene el escuchar es que presupone imaginación. No supone una predicción como imaginación. El señor que inventó las zapatillas se imaginó un mundo que los demás no se imaginaban. Les voy a dar un dato, al mejor jugador de básquetbol de los Estados Unidos, Michael Jordan en los últimos tiempos, le pagan anualmente por jugar una cantidad que a nosotros nos parece muy grande, cuatro millones de dólares al año. ¿Pero saben cuánto le pagan por sus anuncios? 30 millones. ¿En qué negocio está ese señor? Su negocio no está en jugar básquetbol, está en administrar la marca Jordan. Por otro lado el señor de las zapatillas tuvo la imaginación para darse cuenta de la glamorización de los deportistas y atletas de ese nivel, y ganaron los dos. Hoy día, en el mundo de los zapatos, el poder está en los fabricantes de zapatillas, no en los de los zapatos, por ese acto de imaginación.

La tercera cosa del buen escuchar es escuchar el pasado. El pasado está siempre presente en las relaciones humanas, para bien o para mal. Cuando el pasado es malo, en el escuchar se llama "prejuicios". Si ustedes juntan un árabe con un judío, independiente de la buena voluntad que esos señores se tengan, ellos tienen un pasado que, si ellos no están conscientes de eso, sus amigos hacen que lo esten. Aquí en Chile tengo amigos que son árabes y judíos chilenos y siempre es divertido estar con ellos. Este es uno de los pocos lugares donde se puede estar junto con ellos. A veces he estado en Estados Unidos con ellos y la gente se pregunta cómo son amigos, la explicación es porque son todos chilenos. Esto de ser todos chilenos nos pone en un paréntesis en otra distinción.

Obviamente que los prejuicios no son fijos, eso es otra cosa que hay que saber. A lo largo de nuestra historia podemos ver qué parte del rehacernos a nosotros mismos consiste en reconstruir los prejuicios. Pero yo diría que la mentira más grande es decir que uno no tiene prejuicios, porque, en último término, ¿qué quiere decir "prejuicios"? Prejuicios signifi-

fica adelantarse al juicio, tener intuiciones, tener parte del pasado. Entonces, yo diría, si estamos celebrando contratos a futuro, estamos con nuestros prejuicios y lo que tenemos que hacer para aclarar las desconfianzas es conversar los prejuicios o reparar los pasados.

La cuarta cosa para entender el escuchar, que es importante por lo menos en el campo de la consultoría, es saber rearticular el pasado. A veces, uno le cuenta un cuento distinto a la gente y la gente dice éste es mi problema y uno responde que eso no es exactamente el problema, que es un síntoma del problema, su problema real consiste en otra cosa. Si uno es capaz de hacer eso bien, tiene una oferta bastante buena. Entonces, el reinterpretar también es parte del escuchar.

El tercer principio es el del **cambio histórico**. Esto es una campanada de alerta a la modestia y a la humildad de tomarnos en serio el hecho que los seres humanos no podemos predecir el futuro. Creo que todas las ideas del siglo XIX, que pretendían predecir el futuro, se han caído. Hoy día nos damos cuenta que podemos usar más la palabra "científico". Antes uno decía: "esta es una opinión científica", que significaba "está garantizada hacia el futuro, y usted se calla".

Como todo está en movimiento, de repente cambian las condiciones y aparecen nuevas realidades. Les voy a dar un ejemplo: la muralla de Berlín. Si ustedes leen los diarios de la época y las entrevistas al jefe del Partido Comunista alemán en las que le preguntan por qué abrió la muralla, él respondió que fue para hacerse popular. Fue un error de interpretación, porque se hizo popular por una semana y a los dos meses salió. No se dio cuenta que al hacer ese acto estaba cambiando la realidad, las posibilidades, los temores y muchas otras cosas. Se descubrió un nuevo mundo. Gorbachov estaba a favor de eso, pero él cometió sus propios errores interpretativos. Así podríamos seguir y tomar ejemplos de México, de Chile y de todos los lugares.

La tercera habilidad que debemos aprender es a no ser ciegos, sólo somos seres humanos y no podemos predecir más allá de un margen relativamente pequeño. Lo que sí podemos hacer es anticipar algunas de las cosas que se nos vienen encima, podemos tener prudencia sobre ellas, podemos ser cautos sobre ellas. Una de las maneras en que podemos hacer eso es conviviendo con gente que tiene distintas interpretaciones porque cada una de ellas nos va dando pedacitos de la realidad que está cambiando.

Esto es muy importante en el mundo de las empresas porque no se puede trabajar sin inversión y las inversiones no pueden hacerse sin las consideraciones del futuro. A nosotros, en la Escuela de Ingeniería nos enseñaron que uno podía evaluar proyectos, pero los proyectos que uno evalúa no son mejores que el cuento que se cuenta sobre el futuro, y el cuento que se cuenta sobre el futuro es siempre feble, es siempre incompleto, es siempre más o menos.

Creo que una de las cosas que también debemos considerar es que no hay una ciencia del éxito y que no hay una ciencia de la empresa que garantice el éxito. Yo creo que también hay bastante de oportunidad, bastante de "estar en el lugar correcto en el momento preciso". Hay gente que pensaba que estaba en el mejor pie y de repente pasa del todo a la nada.

Respecto a eso, la ciencia y el conocimiento pueden decir muy poco. Yo sólo podría decir que hay tres prácticas para cultivar esa prudencia: leer historia (pasada y presente, darse cuenta que detrás de la historia siempre hubo interpretaciones equivocadas, que la historia está hecha de interpretaciones equivocadas), rezar y meditar.

Una manera de que ustedes vean la aplicación práctica de todo esto es volviendo a la ingeniería industrial.

¿Cuáles son los desperdicios que ocurren en el mundo por no tener esas habilidades en el centro de la práctica de los negocios y del trabajo?

Las compañías modernas frecuentemente toleran trabajar en condiciones y prácticas en que las personas no se hablan ni se escuchan mutuamente en forma franca y efectiva. La confianza es muy parecida al roce: a mayor desconfianza, mayores costos.

Fíjense en el problema de los inventarios, que todos ustedes deben tener. Si ustedes tienen una planta productiva, por ejemplo: una mina, necesita camiones, pero como no le creo al tipo de mantención, pido unos cinco más de los que realmente necesito; como el de mantención no le cree al de los almacenes, pide más piezas. Todo esto se expresa en el inventario en el capital de giro. Me ha tocado ver empresas que manejan un capital de giro en inventario de 120 millones de dólares que se ha logrado bajar a 80 millones solamente introduciendo la práctica de la confianza, tomarse los compromisos en serio y terminando con la desconfianza entre departamentos. Lo mismo he podido ver en empresas de transporte.

Esos son ejemplos pragmáticos que saco a colación con el fin de mostrar la relación económica de todas estas cosas. Sin embargo, se puede llevar esto a más niveles y verlo, por ejemplo, en los equipos superiores. Me ha tocado ver que una de las grandes fallas de la IBM es que no era una compañía, eran como veinte, cada división hacía sus propios negocios. De hecho, venir de otra división de la IBM era el peor negocio, era información negativa. Si los periodistas hablaran de las desconfianzas de las empresas como hablan de las desconfianzas de los políticos, los diarios tendrían mil páginas.

Cuando las personas no se escuchan mutuamente, lograr cambiar cualquier cosa se vuelve caro y difícil. La confianza y la comunicación se deterioran mientras se acumula desconfianza, resentimientos y resignación. La pregunta es si se puede hacer algo en todo eso.

Por supuesto que se puede hacer algo porque aquí vienen algunas de las cosas interesantes que hemos estado aprendiendo en los últimos años. Por ejemplo, que los prejuicios dependen del cuerpo y son habilidades negativas. Así como uno puede desarrollar habilidades positivas, también puede destruir habilidades negativas. Los estudios biológicos de algunos de mis amigos son muy útiles en esa materia. Eso requiere ser capaz de cerrar el pasado.

Si ustedes miran a Chile desde fuera, Chile aparece como el mejor país de América Latina, pero el éxito de este país no sólo es económico, sino que además ha tenido la habilidad de restañar las heridas del pasado y de reconstruir su nivel de confianza dentro de la gente. Yo creo que no es suficiente, que todavía nos queda una parte. Creo que a Chile le hace mucho más daño el no tenerlo completo, pero, sin embargo, debemos estar contentos de estar en mucho mejor grado que el de otros países.

Cuando hay desconfianza en gran escala, el crimen y la violencia aparecen. Si la desconfianza reina, es muy difícil que la eficiencia se desarrolle y mucho más difícil que se den la creatividad y la innovación.

Hábitos burocráticos. Ustedes saben perfectamente que la gracia de la empresa chica es que tiene menos burocracia que la empresa grande. La empresa chica exitosa vive en la coordinación informal, la empresa grande debe tener reglas, que son necesarias muchas veces, y al tener reglas tenemos el peligro de la burocracia. Entonces, las reglas que antes duraban veinte años hoy día no duran más que dos semanas. Para poder usar el *software* debemos tener reglas, pero para poder traer nuevas versiones del *software* tene-

mos que cambiar las reglas. La tecnología, por un lado, nos está destruyendo las reglas y, sin embargo, el burocratismo, como espíritu fundamental, reina en muchos lugares.

Por otro lado la dependencia ciega en los sistemas de información. Las computadoras no nos van a salvar, nos va a salvar será en la medida que todo eso sea una infraestructura que soporte la velocidad, la calidad y el tamaño de los compromisos. Si yo puedo hacer y soportar más acuerdos (DIL) con la gente, eso sirve. Necesitamos una informática orientada al tiempo de cierre de los compromisos. Esa es la gran diferencia entre la IBM clásica y las empresas que están emergiendo en el campo de las redes, que están mucho más orientadas a hacer negocios.

Pérdida en la capacidad de innovar. Hay grandes compañías que frecuentemente pierden la competencia de innovación en la que se crearon y luego toleran su propia incompetencia para innovación e improvisación. Sin una amplia habilidad para innovar es imposible desarrollar flexibilidad en una práctica para cambiar el mundo. En la medida que el mundo se hace más interrelacionado y más impredecible, lo único que nos puede salvar es tener más flexibilidad. La flexibilidad es la capacidad para dar respuesta rápida a nuevas circunstancias, la capacidad de adecuar recursos que estaban orientados a otra cosa a una nueva realidad.

La flexibilidad, que es necesaria hoy en día, también es posible. Hay cosas que pasan en el mundo que están ayudando a la flexibilidad. El cálculo de edificios por computación hace más posible hacer modificaciones de diseño y rápidamente una modificación en la producción. Es más posible entenderse rápidamente con muchos proveedores y con sus redes. En muchas cosas estamos viendo que la flexibilidad es un factor y una necesidad para competir con éxito.

La flexibilidad y la innovación van juntos. Y aquí viene un problema de relación con los trabajadores y con los ejecutivos. Es imposible tener capacidad de flexibilidad e innovación si no tenemos trabajadores que sean capaces de representarnos, capaces de celebrar contratos por su propia cuenta, capaces de escuchar quejas por su propia cuenta, capaces de resolver problemas y, sin embargo, no tener anarquía. La pregunta es cómo lograr una organización con velocidad de respuesta y autonomía, que son cosas claves en el mundo de los negocios del futuro.

Resumiendo, creo que las tres habilidades básicas: hacer y celebrar compromisos, saber interpretar el mundo y estar con la prudencia del cambio histórico, van a ser las habilidades de dirección más importantes en el futuro, cualquiera sea la tecnología que venga. Por supuesto que todo esto presupone un marco tecnológico, pero un marco tecnológico que ya está.

Ese sería mi mensaje para ustedes.

PREGUNTAS Y COMENTARIOS

Sr. Pedro Grau:

En el ejemplo inicial de las zapatillas Nike usted mencionó la frase "crear necesidad" y luego en el resto del ejemplo viene el tema de las habilidades; entonces la pregunta mía es más bien si "ese crear necesidad" es una especie de madurar una cosa que de alguna manera ya está y que los otros no han visto, y eso a través de las habilidades, sobre todo

el escuchar. Más que una disociación con el mundo, en la idea de esta persona que está centrada en sí misma tratando de inventar algo, una idea de estar más en contacto.

Sr. Fernando Flores:

Yo creo que uno siempre está en el mundo; nada ocurre si no ha ocurrido algo previo. Por ejemplo tomemos algunos casos de la ingeniería, cuando Franklin puso el cometa famoso ya habían rayos, pero lo que él hizo fue producir una reinterpretación y una práctica que fue la de demostrar que los alambres de cobre son conductores, eso debe haber ocurrido un poco antes de la revolución americana; en el año 1830 Faraday formuló la idea del dínamo; el dínamo que nosotros usamos todos los días en miles de cosas y la verdad es que ese dínamo, idea práctico-teórica permitió entender las explicaciones eléctricas anteriores. Diez años después ocurrió la primera aplicación importante de la electricidad que fue el telégrafo, nuevamente el sector telégrafo surge porque hay cosas viejas, hay cable, hay algo nuevo que es hacer telegramas.

Entonces, siempre las necesidades se crean cuando se pone de relieve preocupaciones que la gente ya tiene. Cuando se inventó el telégrafo, ¿quién perdió? Búfalo Bill. En síntesis, el empresario está siempre inventando una condición de satisfacción nueva a una necesidad antigua que no está bien formulada, usando elementos antiguos. Y este es un elemento muy importante y es por ello que es importante saber historia para ser un buen inventor, porque es conociendo el pasado lo que uno ve lo que está disponible y nadie está haciendo uso de eso.

Aquí en Chile les puedo dar un ejemplo del señor de las zapatillas perfumadas; los perfumes ya estaban y las zapatillas ya estaban, pero las zapatillas perfumadas no estaban.

Sr. Manuel Valcárcel:

Una de las preocupaciones que yo tengo desde hace mucho tiempo es que este desarrollo tecnológico extraordinario, veloz y tan increíble como que el gerente de la IBM en una oportunidad dijo que su problema era el de producir cosas cuando aún su cliente no había terminado de aprender a manejar la anterior. La inquietud mía es lo que yo llamo la inarmonía entre el enorme desarrollo tecnológico de la humanidad y el atraso que está quedando el sentido humanista; es decir, para mí la gran incógnita de la empresa es cómo el mundo se desarrolla en biotecnología, en comunicaciones e informática y cómo se nos va quedando atrás el humanismo desde un punto de vista tan serio, que si alguien, en alguna de nuestras casas nos dice que quiere ser artista de teatro, nos va a aparecer igual como fue en un tiempo de los laicos el saber que un hijo quería ser cura. Entonces, ¿cómo poder interpretar o equilibrar? o ¿qué experiencia tiene usted al respecto? Porque lo típico son los países desarrollados, van avanzando velozmente en esto y nosotros los pobres del mundo nos quedamos atrás, la técnica deja de repente a la gente empobrecida y sin pega. Me gustaría oír su juicio al respecto.

Sr. Fernando Flores:

Su pregunta es muy válida y tiene mucho que ver con lo que hablamos. Primero voy a corregirle a Eugenio Velasco, quien me dijo que había hecho una charla muy filosófica, lo cual en Chile no es muy práctica.

Yo tengo una opinión al revés, en primer lugar porque la filosofía me ha dado bastante plata y por eso la encuentro muy práctica; y en segundo lugar, creo que en este

negocio usted tiene toda la razón porque creo que en la medida en que la técnica se universalice también se transforma en commodity, entonces cuando algo se transforma en commodity, a menos que usted tenga una calidad de servicio extraordinaria, no hay negocio, y eso es bueno porque en la medida en que pongamos el menor énfasis en la técnica —porque hay mucha— vamos a empezar a poner el énfasis en los seres humanos. Yo estoy en desacuerdo con usted en la idea de que hay primer mundo y tercer mundo; el Tercer Mundo está en la Quinta Avenida de Nueva York; ustedes toman un auto en Wall Street —donde está el centro financiero— pasan por el Centro, después por la Quinta Avenida, donde están las tiendas de lujo, pero después llegamos a Harlem y al Bronx y ahí, realmente, estamos en el Tercer Mundo, y en un Tercer Mundo mucho más terrible que el nuestro porque es un Tercer Mundo donde la violencia y el crimen y la falta de respeto es mucho más fuerte.

Creo que el Primer Mundo está muy preocupado de eso, ¿cómo nos explicamos lo que pasó ahora en Oklahoma?, son gente de clase media, soldados competentes que, de alguna manera, —y no quiero juzgarlos— están resentidos por este mundo que se nos viene encima; están resentidos porque hay muchas minorías y hacen estos crímenes espantosos. El problema no es sólo una bomba, el problema es que pueden ser muchas más. El problema es que estos señores no son uno, sino que son 200 mil. Entonces, estamos entrando a un mundo bien complejo desde ese punto de vista.

Sin embargo, al final yo soy bien optimista, y lo soy porque creo que los negocios están también llevando al mundo a considerar ciertos valores humanos imprescindibles. Creo, por ejemplo, en la confianza. Ustedes eso lo saben bien como hombres de negocios: a mayor desconfianza mayores costos; a mayor desconfianza menos innovación. Creo que en ese sentido la globalización, las redes, pueden ayudar bastante. Ahora, ninguna de esas cosas van a surgir solas si no hay liderazgo; entonces creo que los hombres de negocios tienen que tomar el liderazgo en esas cosas también, y creo que en ese terreno lo que les presenté esta mañana apunta a eso.

Si ustedes me preguntan de qué estoy seguro a futuro, yo les diré que no estoy seguro de qué software van a haber; no estoy seguro de qué redes van a haber; no estoy seguro de qué tamaño van a ser las computadoras; no estoy seguro de qué biotecnología va a triunfar o no, pero de lo que estoy seguro es que si hay seres humanos y éstos tienen que tener la capacidad de escucharse y celebrar compromisos, tienen que tener y cultivar la facultad de entenderse, y esos son los valores humanistas tradicionales. Entonces, de alguna manera los negocios en este mundo tan raro han hecho converger todo esto, y me refiero al asunto del escuchar y al asunto de la confianza y pienso que todo esto va a ser una fuerza importante.

A Chile, por ejemplo, ¿por qué le está yendo mejor?, porque da más confianza que el resto de los países latinoamericanos. Nuestro fome Presidente Frei —y esto lo digo con cariño porque él es mi amigo—, da más confianza que la intrigante personalidad del Presidente Menem.

Sr. Guillermo Porter:

Señor Flores, ¿cómo poder introducir en nuestra educación que el pensar y el conversar no son ocio?

Sr. Fernando Flores:

Esa es una muy buena pregunta. Creo, como en todas las cosas, y ustedes lo saben

Como hombres de negocios, la competencia es la clave. Si creamos un colegio donde eso se ponga en práctica y donde los niños salgan más sanos y más competentes que en los estándares normales, entonces la gente se va a ir por ahí. Pongamos el caso de la historia, por ejemplo, yo le debo casi toda mi carrera a la influencia de varios profesores —yo estudié en Talca, en el Colegio de Los Hermanos La Salle—, ahí teníamos un profesor de historia que era de liceo fiscal y yo sólo, muchos años después, me vine a dar cuenta que ese profesor había sido el mejor que tuve porque nos hacía pensar, y la historia no era para memorizar sino que era un modo para entenderse uno mismo: él era socialista, me acuerdo, pero nosotros éramos católicos y él nos preguntaba: ¿ustedes saben la historia de la Iglesia Católica?; nosotros no la sabíamos y él nos la contaba y nos decía, sin ser católicos por lo menos sean buenos católicos, conozcan la historia, y así él nos desafiaba.

Entonces, ese profesor me dio la capacidad de pensar y que muchos años después me transformó en problemas de filosofía y de otra naturaleza.

Ustedes ven, por ejemplo, las universidades de Oxford y Cambridge que son muy buenas universidades, ¿qué es lo que realmente la gente aprende ahí? Aprenden a conversar.

r. Sergio Melo:

En esta sala muchos de los que estamos no sólo somos empresarios de la construcción, sino que administramos las empresas del área social de la Cámara y que usted conoce; usted mencionó algunas de ellas y da la casualidad que junto con otro amigo administramos Consalud y estamos enfrentando muchas cosas de las que usted señala. Me llamó la atención la definición que usted hizo de la empresa, que decía que era "un lugar donde se hacen promesas a los clientes y a sus inversionistas". Sin embargo, nosotros hemos ampliado ese concepto en donde también hacemos promesas a las personas que trabajan dentro de la institución y dirigidos a aquéllos que van a ser mejores personas; decir, formarse mejor como personas.

r. Fernando Flores:

Estoy de acuerdo, no lo dije por una razón práctica, si no se tienen clientes no hay empresa y si no hay inversionistas tampoco hay empresa y si hubiera hablado de los trabajadores me habrían acusado de socialista y de humanista, por eso no lo dije.

r. Sergio Orellana:

Hay una suerte de contrasentido en el diagnóstico que usted hace de la necesidad volver a lo que era la educación clásica, a formar a las personas en el humanismo, y nosotros vemos que la tendencia de la educación moderna es de dismantelar la educación humanista y no sólo en Chile, sino que también en el resto de lo que se llama el mundo desarrollado o Primer Mundo. Entonces, usted citó el caso de dos universidades inglesas cuyas características son la de hacer pensar y conversar. Yo siempre recuerdo haber tenido compañeros en la universidad que venían de un colegio específico de Santiago, cuya característica fundamental, que traían ellos, era la de poder defender el punto de vista contrario y argumentar para sacar las ideas hasta dejar la verdad.

Nosotros vemos que todo lo que en educación lleva a esa formación se va quitando; van eliminando los idiomas clásicos, se van quitando otras lenguas porque ya casi cesaron a ser casi lenguas muertas, se va quitando el estudio de la filosofía, y no es un fenómeno sólo nuestro es mundial, y su diagnóstico es todo lo contrario.

Sr. Fernando Flores:

Bueno, lo que yo no dije nunca es que este fuera el pensamiento humanista clásico. Creo que el pensamiento humanista clásico basado en los griegos y en el latín, y después interpretado por el renacimiento, no va a poder volver porque los japoneses o chinos que van a ser actores importantes del próximo siglo nunca los tuvieron, pero sí tuvieron otro humanismo; tuvieron el humanismo de Confucio, el humanismo de Buda y otros.

Pero si uno ve detrás de todos esos humanismos, más allá de las formas están todas las cosas básicas de las que he hablado, entonces personalmente creo que el humanismo se va a reconstruir desde la empresa y no desde la universidad. Creo que las universidades están entrando en un ciclo terminal como institución, lo cual no quiere decir que no haya gente valiosa.

Sr. Eugenio Velasco:

Agradecemos a Fernando su exposición; creo que ha sido para nosotros muy interesante, muy novedosa. Al hablar yo de este planteamiento filosófico, naturalmente lo hacía en el buen sentido, por cuanto creo que es importante lo que él nos ha manifestado que, en definitiva, la empresa es exitosa cuando se centra en la persona y creo que es el gran mensaje que nos ha dado hoy día Fernando y, en ese sentido, él ha hablado de los compromisos, el respeto a los compromisos, la confianza entre las distintas personas y, finalmente, habló de que el perfeccionamiento en esto se obtiene —el usó tres verbos— de rezar, pensar y meditar, y la comunicación de las personas es muy importante para lograr los compromisos y para lograr la confianza.

Quiero agradecer a Fernando su exposición, su brillante exposición. Creo que ha sido bastante distinta de otras que hemos tenido aquí y, naturalmente, hace un muy buen balance entre estos aspectos fundamentales y otros más pragmáticos, como él mismo mencionó, a pesar del pragmatismo que él ha usado en su propia profesión. Muchas gracias Fernando.