EL SENTIDO COMPARTIDO

ANTONIO LINARES-GÜEMES

tus sueños,
tus compromisos
y tus capacidades
están en juego

Edición:
Antonio Linares-Güemes
contacto@elsentidocompartido.com

Diseño de ilustración y maquetación:
Logosapiens© marcas muy pensadas
www.logosapiens.es

ISBN:
978-84-616-9510-2

Depósito Legal:
M-11658-2014

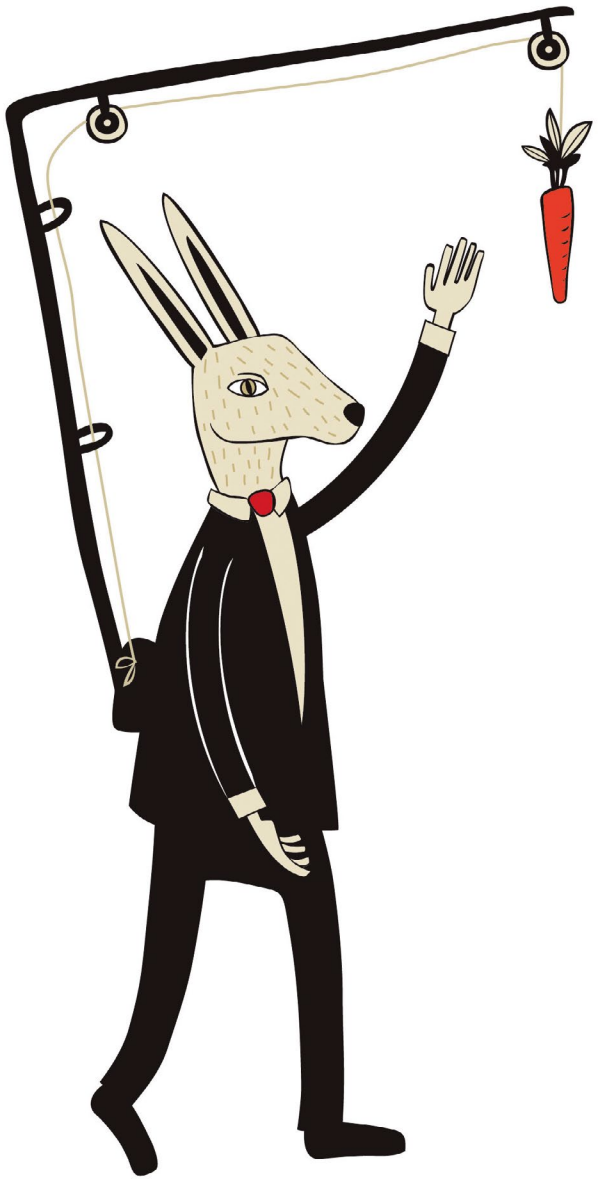
Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, incluido el diseño de la portada, contraportada, solapas e ilustraciones. Tampoco puede ser registrada, ni transmitida por un sistema de información, en ninguna forma, ni por ningún medio, incluido el mecánico, magnético, electro-óptico, electrónico o fotocopia sin el permiso previo del autor. Para cualquier información escribir a contacto@elsentidocompartido.com

EL SENTIDO COMPARTIDO

Tus sueños, tus compromisos y tus capacidades están en juego

ANTONIO LINARES-GÜEMES

www.elsentidocompartido.com



TODOS ASPIRAMOS A COMPARTIR UN RELATO CON SENTIDO

El **sentido** es clave para todos nosotros: soñar, crear y sentirnos reconocidos en nuestro trabajo nos conecta con nuestro sentimiento de realización profesional, nos ayuda a sentirnos valiosos, útiles y responsables. El sentido también es importante para las empresas porque está estrechamente vinculado con la **visión compartida** (¿qué sueño común compartimos?), el **compromiso compartido** respecto a la evolución del negocio (¿cómo nos comprometemos?), y el **valor compartido** con los clientes o socios (¿cómo nos reconocemos?).

El **sentido compartido** nos une y reúne. Nos hace vibrar al unísono. Unifica nuestras voces y relatos individuales. Resalta en nosotros las buenas emociones. Nos vincula a todos en un proyecto común. Todos sentimos que estamos en el mismo barco, que remamos en la misma dirección, que caminamos juntos, que contamos la misma historia, o que estamos comprometidos con una misma causa.

La clave para la empresa está en impulsar **procesos colaborativos** que conecten las aspiraciones de realización de los colaboradores con lo que hace sentido a nivel corporativo. El **alineamiento** y la competitividad sostenida del negocio se nutren de tres diálogos fundacionales que conectan las personas con la **responsabilidad** por el trabajo bien hecho.

- Un diálogo para el **sueño compartido**, para que el futuro influya en nuestro presente.
- Un diálogo para el **compromiso compartido**, para evolucionar nuestro negocio moviendo todos los resortes clave del mismo.
- Y un diálogo para el **valor compartido**, desarrollando los estados de la relación con clientes o socios.

DIÁLOGO PARA EL SUEÑO COMPARTIDO

• ETIQUETAS •

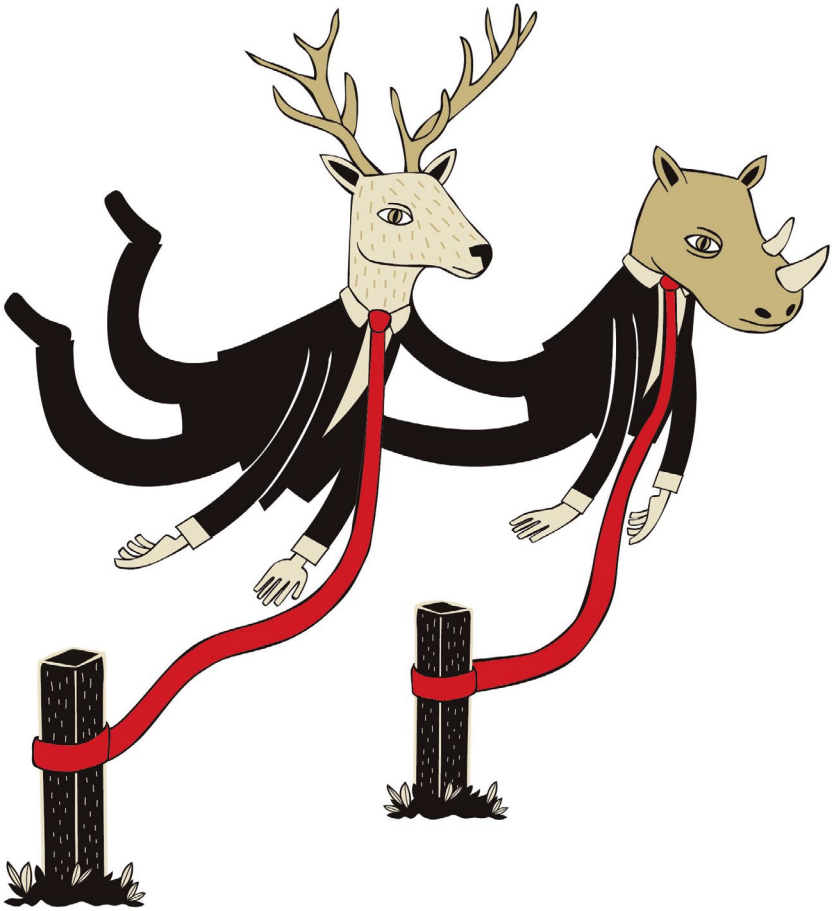
Imaginación Regenerativa - Futuro Múltiple - Creación Estratégica
Memoria del Futuro - Futuro Deseado - Anticipación Estratégica
Relato de Escenario - Visión Compartida

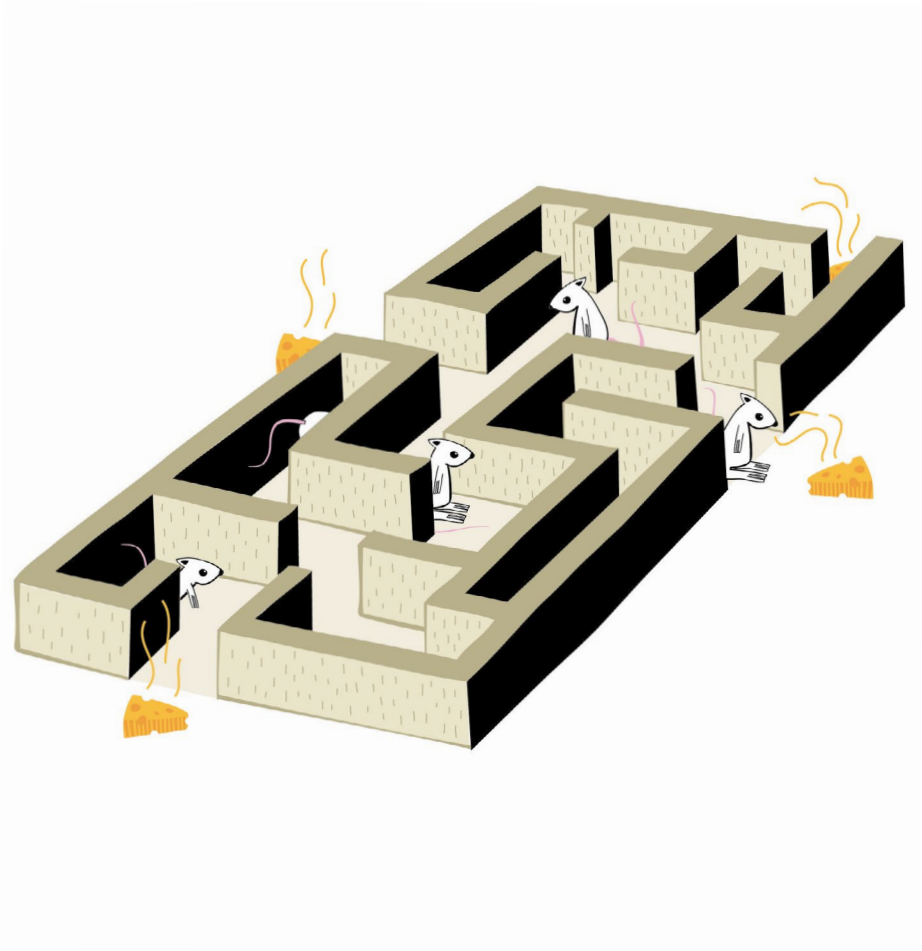
Este diálogo genera sentido compartido desde nuestro anclaje en un futuro que habremos de imaginar, primero "entre varios" y luego "entre muchos", y que nos ayudará a comprender y a emprender actuaciones desde una visión compartida. Generamos una memoria del futuro para que éste influya en nuestro presente. Soñar despiertos sobre el negocio es una tarea tan grata como ambiciosa.

EL FUTURO NO ESTÁ ESCRITO, LO TENEMOS QUE IMAGINAR NOSOTROS

El futuro no está escrito, lo tenemos que escribir nosotros y será fruto de nuestro proceso de co-creación. La memoria del futuro será nuestra posición de sentido compartido respecto al futuro que habremos de imaginar juntos, que impulsará y dará sentido a nuestras actuaciones.

Nuestro viaje corporativo al sentido sucede siempre hacia el futuro, el cual pertenece al ámbito de la anticipación, la imaginación regenerativa y el sueño compartido. No nos imaginaremos el futuro como un punto de luz preciso al que parece que tenderemos de forma ineluctable, al menos esa es la fantasía desde la planificación estratégica, sino como un haz de luz multicolor, representado mediante un entramado de relatos que tratarán de "decirnos" distintas dinámicas relacionales plausibles que podríamos afrontar.





El viaje "entre varios" para escribir el futuro arrancará con la formulación de preguntas respecto a la evolución plausible y/o deseable que podrá tener el negocio en años venideros. Estas preguntas emergen desde la manifestación de una ambición de superación, innovación, excelencia o presencia.

El viaje culminará con la elaboración de relatos, con el consenso sobre aquellas capacidades necesarias para afrontar con éxito cada escenario imaginado, y con la involucración "entre muchos" en la regeneración de la visión compartida. Entre el inicio y el final habremos vivido una experiencia colectiva de aprendizaje, compromiso y transformación, todo ello desde nuestra búsqueda de un sentido compartido. La gente comparte con entusiasmo su viaje.

EL RELATO DE ESCENARIO

Un escenario es un relato-ficción, una película-ficción, un montaje-ficción, o una combinación de los tres, que ilustra un ecosistema con sentido y un uso imaginado colectivamente. De manera más precisa, el escenario describe un estado del lugar (¿cómo es ese mundo?), un entramado de relaciones sociales plausibles (¿cómo son las organizaciones de éxito en ese mundo?), un conjunto de creencias (¿qué creencias predominan en ese mundo?), o una composición de ficciones que describen anticipaciones plausibles (¿cómo operan las tecnologías en ese mundo?).

Aspectos a representar en un escenario

- Paradigma que cambia, creencias que evolucionan.
- Arquetipos y símbolos que lo sustentan.
- Héroes que triunfan (¿qué hacen?, ¿cómo viven?, ¿cómo son reconocidos?).
- Tecnologías que lo representan, creencias y utopías respecto a estas.
- Escenas (imágenes) y relatos que describen situaciones ficticias.

El escenario imagina aquellas prácticas y creencias que hacen sentido. Representa una forma de convivencia plausible con la ciencia y la tecnología. Una

predominancia de ciertas creencias reflexivas. Una forma de imaginar la creación de valor y la convivencia con el medio. Una vía aceptable sobre cómo podrán emerger determinadas situaciones y objetos novedosos, o sobre cómo podrán desarrollarse los acontecimientos sociales, económicos, políticos, ecológicos, etc. El escenario relata igualmente cómo se habrá consolidado un nuevo paradigma, nuevas innovaciones y comportamientos, o cómo se han abierto nuevas perspectivas de vida que hacen sentido. También narra cómo se han levantado nuevas creencias, barreras o restricciones de mercado que cierran el paso al viejo paradigma.

Lo que intentamos relatar colectivamente con esa mirada "desde el exterior", "desde arriba" o "desde la imaginación", son las reglas de juego de un nuevo mundo con el que podremos encontrarnos en el futuro. Si el grupo se hace las buenas preguntas e imagina los modos de vida y las reglas plausibles, podrá anticipar su eclosión y desplegar estrategias más favorables a sus intereses. La ficción imaginada colectivamente ayuda a superar la incertidumbre presente, aquella que aparta a unos y a otros de la visión y del sentido compartido. Miramos hacia afuera, hacia el mundo y a lo lejos, y no hacia nuestros éxitos o nuestros problemas inmediatos. El proceso culmina con una representación de la visión compartida.

- Las preguntas que nos hacemos, y las barreras que estas tratan de mover.
- Las variables (vectores) que sabemos (conocidas), o aquellas otras que imaginamos (desconocidas).
- Las agrupaciones entre variables, los cruces plausibles entre éstas, y los nodos más relevantes.
- Los relatos de los escenarios como respuestas plausibles, y las capacidades para tener éxito en cada escenario.
- La visión compartida, entendida como un sentir compartido.

"Imaginamos el futuro para dar un sentido a nuestro presente".

DIÁLOGO PARA EL COMPROMISO COMPARTIDO

• ETIQUETAS •

Resortes Corporativos - Palancas Corporativas - Equilibrio Dinámico
Valores Corporativos - Transformación Organizativa
Crisis Sistémica - Complejidad Sistémica

En este diálogo pretendemos evolucionar el negocio ajustando, primero "entre varios" y luego "entre muchos", la relación con respecto a seis resortes corporativos: la visión, el poder, el resultado, la cultura, la creación y la innovación. Ellos son como mediadores simbólicos de las relaciones corporativas o como palancas que inciden en el equilibrio dinámico.

"El sano orgullo de pertenencia se traduce en un alineamiento".

Algunos resortes promueven la apertura y la transformación del sistema, y otros promueven la clausura y el *statu quo*. Unos parecen responder más a las pautas de funcionamiento de nuestro hemisferio cerebral izquierdo, frío, racional y analítico; y otros parecen más propios de nuestro hemisferio derecho, sensible e imaginativo. Unos nos ponen en contacto con el desorden individual y la contradicción; y otros lo hacen con el orden institucional y el alineamiento.

Según vibre la relación a través de estos resortes, éstos pueden actuar como impulsores del sentido y del compromiso "entre muchos", o más bien como propulsores del sinsentido, la frustración y la crisis sistémica, la cual se corresponde con la evolución del sistema hacia un equilibrio estático. La vida exige una actuación, la muerte no.

LA VISIÓN

La visión corporativa tiene un significado de esperanza y de promesa. Su ubicación en el imaginario colectivo la hace contraria a la racionalidad del negocio cotidiano. La visión es antagónica a la cultura corporativa actual, puesto que es una creencia colectiva que impulsa la cultura corporativa hacia el presente-futuro y hacia la apertura al entorno, mientras que la cultura corporativa ancla las relaciones en el presente-pasado. Con la visión, el futuro pertenece al ámbito de la imaginación expansiva, el anhelo y el disfrute.

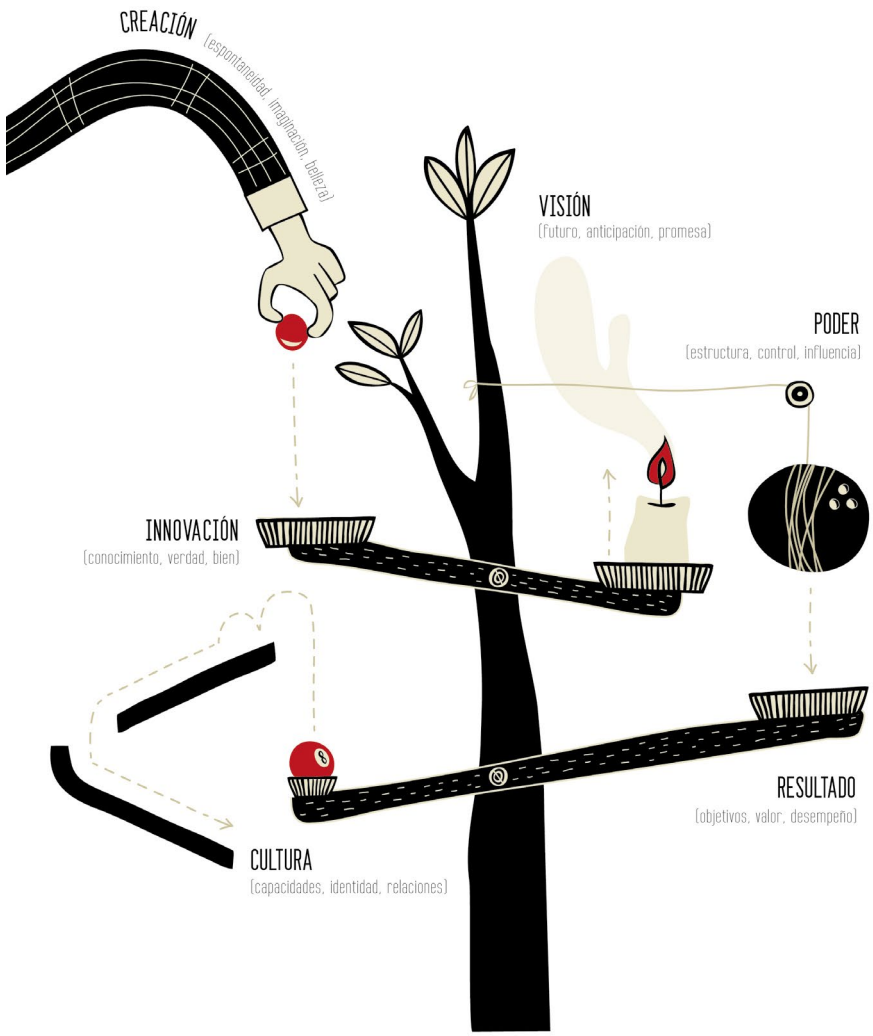
La visión es generadora de sentido porque tiene una componente mesiánica, vinculada con la profundidad y la duración que orienta la relación hacia el logro de sueños y proyectos comunes. Cuando se habla del líder visionario, a menudo se hace desde el valor que se le otorga a un líder mesiánico, cuyo equivalente en las religiones es el profeta que orienta a su pueblo hacia un mundo mejor. En la visión mesiánica se forja una fantasía de comunión perfecta entre todos los que la comparten. Ella les induce el sentimiento de que tienen las opciones de futuro abiertas, les estimula el deseo y la ilusión de llegar a ser, por eso también actúa como justificante de su esfuerzo.

La visión procura sentido de orientación a los colaboradores, les ayuda a entender por dónde puede ir la jugada, o a comprender por qué se toman ciertos caminos en detrimento de otros. En ausencia de sentido de dirección los colaboradores se quejan de que no lo ven claro, están estancados, perdidos o desorientados.

EL PODER

El poder corporativo orienta la empresa hacia la ejecución organizada de roles y de misiones. Ayuda a establecer prioridades y jerarquía en las decisiones, impulsa la convergencia y el orden. También impulsa el alineamiento, el cambio o la preservación del statu quo.

En términos orgánicos, el organigrama corporativo o los diversos comités clarifican la estructura visible y oficial del poder, la cual puede quedar mer-



mada o anulada desde una estructura invisible y extraoficial. La estrategia, los procedimientos y las políticas corporativas emanan del poder y son una forma de ejercerlo. El poder tiende a ejercerse desde la imposición y el control que promueven estas políticas y procedimientos.

EL RESULTADO

El resultado corporativo significa la concreción de la ambición, individual y colectiva. Y la obtención de la recompensa, en forma de incentivo para unos o de beneficio para otros. Ambos conllevan un reconocimiento y acierto de las actuaciones emprendidas, lo que procura una satisfacción y genera un capital de confianza. También significa satisfacción por el trabajo acabado, entregado a un cliente y evaluado por éste de forma satisfactoria para que renueve su confianza. El resultado sostenido es la concreción de la anticipación, la entrega de valor, la sana relación, la conversación productiva, la creatividad y la innovación. En las empresas se emprenden estos procesos para lograr un resultado sostenido, ya sea económico, tecnológico, de posicionamiento de la marca, satisfacción del cliente o compromiso del empleado. Una empresa nace con una vocación de resultado. Para lograr un resultado sostenido es preciso una voluntad y convicción compartida.

El resultado es el resorte más concreto de los seis retenidos, el que mejor refleja las virtudes de una empresa que sabe generar valor fruto de un trabajo organizado y un servicio excelente. Todas las dimensiones de la competición quedan plasmadas en el resultado. Por ello, se entiende que el resultado tiene un valor empírico, es decir, valida la estrategia corporativa de inversiones, da concreción a la misión corporativa e individual. Legitima una organización del tiempo en periodos (Ej.: trimestres) sobre los que referenciar las iniciativas y las consecuciones. El resultado es clave para validar la estrategia, la organización interna, o la especialización de roles por la que se ha optado, lo que posibilita una regeneración de la relación corporativa. La misión de la empresa, la estrategia del negocio y la organización se reflejan en el resultado como expresión de la buena elección.

LA CULTURA

La cultura corporativa facilita una identidad y es también expresión de una capacidad. Ambas actúan como fronteras simbólicas –creencias, lenguaje, vestimenta, rituales, hábitos, relaciones, espacios, procedimientos, control, éxito- con respecto a otras organizaciones. Ella resume la forma de integrar los nuevos acontecimientos que vive la empresa, o la forma "cultural" de vivir la interacción entre los otros cinco resortes. La cultura se traduce en una clausura o repliegue de la empresa sobre sí misma, sobre su estructura, exactamente lo contrario a la apertura y al cambio que inspiran la visión, la creación o la innovación. Al mismo tiempo, se traduce en una forma de apertura al mundo. Hay identidad y también relación.

En la cultura corporativa se da una fantasía de determinismo, rutina y autorregulación. Los días se suceden y se parecen bastante unos a otros, para bien y para mal. Unos y otros viven atrapados en el engranaje cultural sin sentirse capaces de reflexionar y sobreponerse al mismo, de echarle una mirada desde el exterior. La cultura significa lugar común, hábitat relacional y cada vez menos historia compartida, porque las organizaciones suelen guardar poca trazabilidad de su pasado relacional o de sus capacidades pasadas, y porque no hay grandes contadores de la memoria de la empresa.

LA CREACIÓN

La creación corporativa está estrechamente vinculada a la expresión de nuestra sensibilidad, imaginación y espontaneidad. A su vez, esta última está orientada a la apertura, el riesgo, la iniciativa, la aspiración, el entusiasmo y la ilusión. La imaginación es inventiva, improvisación y representación metafórica, desde ella buscamos sobrepasar los inconvenientes y desajustes que encontramos en la vida presente. Por lo tanto, en la creación hay contacto con un mundo soñado en el que prima la belleza, que sobrepasa y envuelve a la verdad presente.

La creación surge como generación permanente de contradicciones y rupturas con respecto a la realidad que prevalece, como lucha contra-corriente con-

tra las teorías y prácticas vigentes, como limitación de nuestra auto-censura lo que nos permite explorar nuevos horizontes. La eclosión de una nueva verdad surge inicialmente desde la expresión extrema de la diferenciación, la motivación para superar la confusión y crear lo nuevo, la comprensión del otro, o la unión de lo que estaba separado y la separación de lo que estaba unido. La creación representa en última instancia la emergencia de un nuevo sistema, una nueva proposición de valor, una nueva forma de la relación gracias al establecimiento de nuevas relaciones transformadoras dentro de la empresa, y entre esta y su entorno.

Nos olvidamos que fuimos niños. La creación desata los sentidos (belleza), más que la razón (verdad). Como manifestación de nuestra sensibilidad, no necesita estar vinculada a la precisión que exige el concepto o a la prueba experimental. Sino más bien a la aspiración de belleza, de buen gusto, de trascendencia y de libertad. Pretende ir más allá del simple funcionalismo y del economicismo. Las empresas transpiran mucha economía del conocimiento y de la racionalidad, y poca economía de los sentidos y de la espontaneidad. Difícil creer en una economía del diseño y de la experiencia sin un reconocimiento de los sentidos y de la sensibilidad en los clientes. Hay expresión de la sensibilidad cuando la empresa trata de asociar las experiencias del cliente con emociones positivas y con aspiraciones de realización de los colaboradores.

LA INNOVACIÓN

La innovación corporativa está vinculada al conocimiento, el descubrimiento científico, la innovación técnico-tecnológica, la corroboración empírica, la creación de valor más allá de la innovación tecnológica, la apertura hacia nuevos conocimientos, nuevas capacidades ("poder para") y nuevas formas de interacción con el entorno. A diferencia de la creación, que se distingue por la acción bella, espontánea, improvisada, eufemística y lúdica que surge de nuestra imaginación, la innovación se corresponde con el paso de la verdad (ciencia) hacia el bien (economía), y se traduce en la puesta a punto del producto o el servicio en el mercado. La innovación tiene una dimensión mercantil y pensada que no tiene la creación.

La ciencia y sus aplicaciones tecnológicas están en el origen de la mayoría de utopías que conocemos. En la verdad que defiende la ciencia tiene lugar la certeza absoluta de las conquistas realizadas y también la promesa de nuevos descubrimientos, es uno de los grandes marcadores del progreso que caracteriza la era moderna. Las teorías científicas siempre son provisionalmente verdaderas, a la espera de ser invalidadas por otras más elaboradas y fiables que las sobrepasarán. Los avances técnicos y tecnológicos también serán superados en una promesa de progreso permanente "hoy progreso más que ayer y menos que mañana". La promesa que trae la ciencia y la tecnología las hacen mesiánicas para redimir la humanidad de su sufrimiento y avivar sus fantasías de inmortalidad.

◆ ◆ ◆

Nuestra recomendación es que los valores corporativos estén definidos en forma de comportamientos y creencias institucionales a promover desde cada uno de los seis resortes. No debería haber más de seis valores, cada uno regulando las relaciones desde una Parte clave del sistema. La transformación del negocio y la regeneración del compromiso, primero "entre varios" y luego "entre muchos", deberán pasar (también y sobre todo) por una actualización de los valores corporativos.

DIÁLOGO PARA EL VALOR COMPARTIDO

• ETIQUETAS •

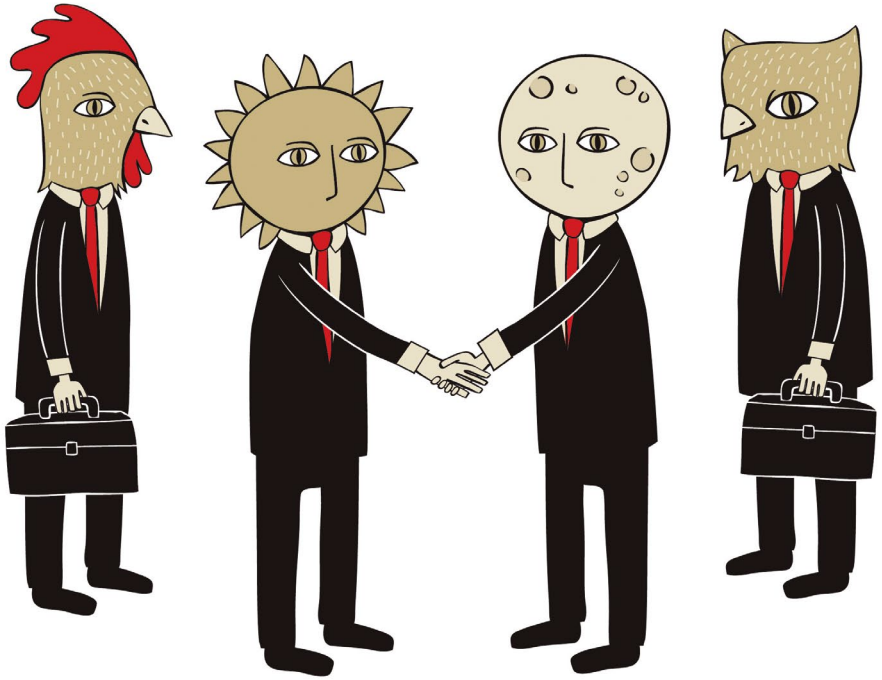
B2B - Segmentación Relacional - Segmentación Dinámica
Valores Compartidos - Capacidades Compartidas - Excelencia Compartida
Comunidad de Práctica - Colaboración Disruptiva - Diseño Social
Modelo Inclusivo - Valor Percibido

Este diálogo tiene por misión evolucionar el equilibrio actual entre la oferta y la demanda. Pasa por desarrollar los estados de la relación entre agentes de un ecosistema institucional (B2B) que apuestan por aportarse valor mutuo poniendo el foco en procesos colaborativos. El diálogo permite generar coherencia entre la identidad corporativa (realidad) y la imagen de marca (promesa); también permite generar conocimiento y capacidades acorde con la ambición mostrada; o sirve para acercar el diseño de los productos y servicios a los deseos y expectativas de los clientes y usuarios. La mejora del estado de la relación conlleva un sentido compartido e incluso a unos valores compartidos.

DESARROLLAR LOS ESTADOS DE LA RELACIÓN

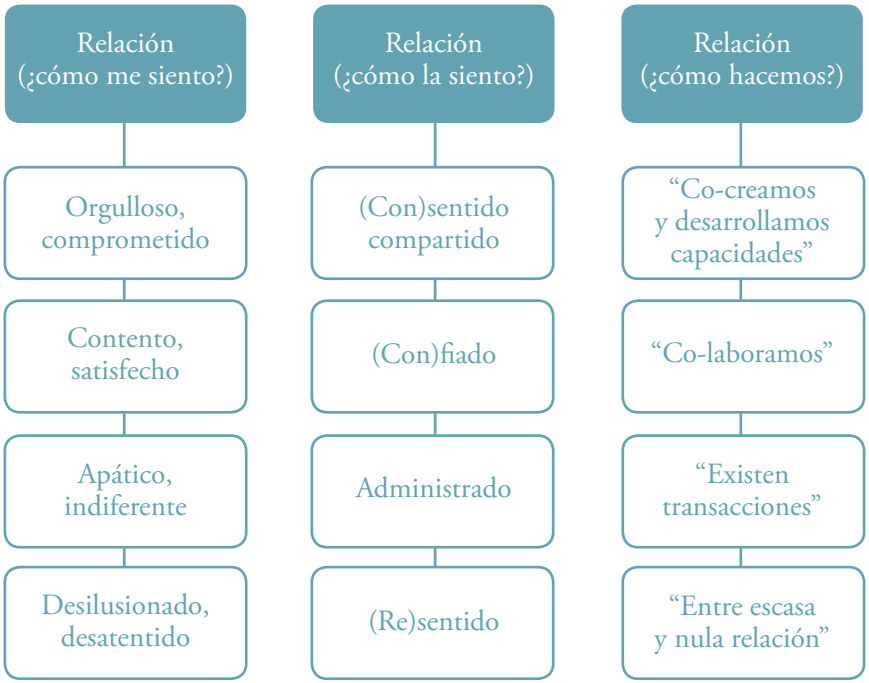
Una segmentación dinámica está basada en la evolución dinámica del estado de la relación, singular para cada cliente o socio, conseguido a partir de un diálogo sostenido entre varios agentes de un mismo ecosistema. Nuestra actitud es una en la que cada cliente representa una realidad inédita, un devenir único. Es una actitud de aceptación de una relación contingente, de ausencia de certezas permanentes, lo que requiere de buena plasticidad en nosotros.

El marketing de cliente ayuda más a la organización a vivir experiencias singulares de creación de valor. Postula que lo crucial de una relación es que cada cliente o socio viva experiencias positivas con nuestros empleados y al



revés. Las experiencias las protagonizan las personas. Éstas requieren hacer lo correcto desde el punto de vista de nuestro cliente o socio, y hacerlo en coherencia con el propósito y valores de la compañía. Por lo tanto, no solo necesitamos empleados capaces, sino también comprometidos.

La mejor metáfora para describir el estado de la relación es un termómetro, el cual ilustra muy bien la calidez o la frialdad en nuestras relaciones, la apertura y el compromiso entre los miembros, o la clausura y la emoción negativa. Cada organización o comunidad dialogarán para consensuar su propio termómetro y sus estados.



El estado de la relación predice mejor el beneficio. Su desarrollo mejora la confianza, la apertura y la colaboración.

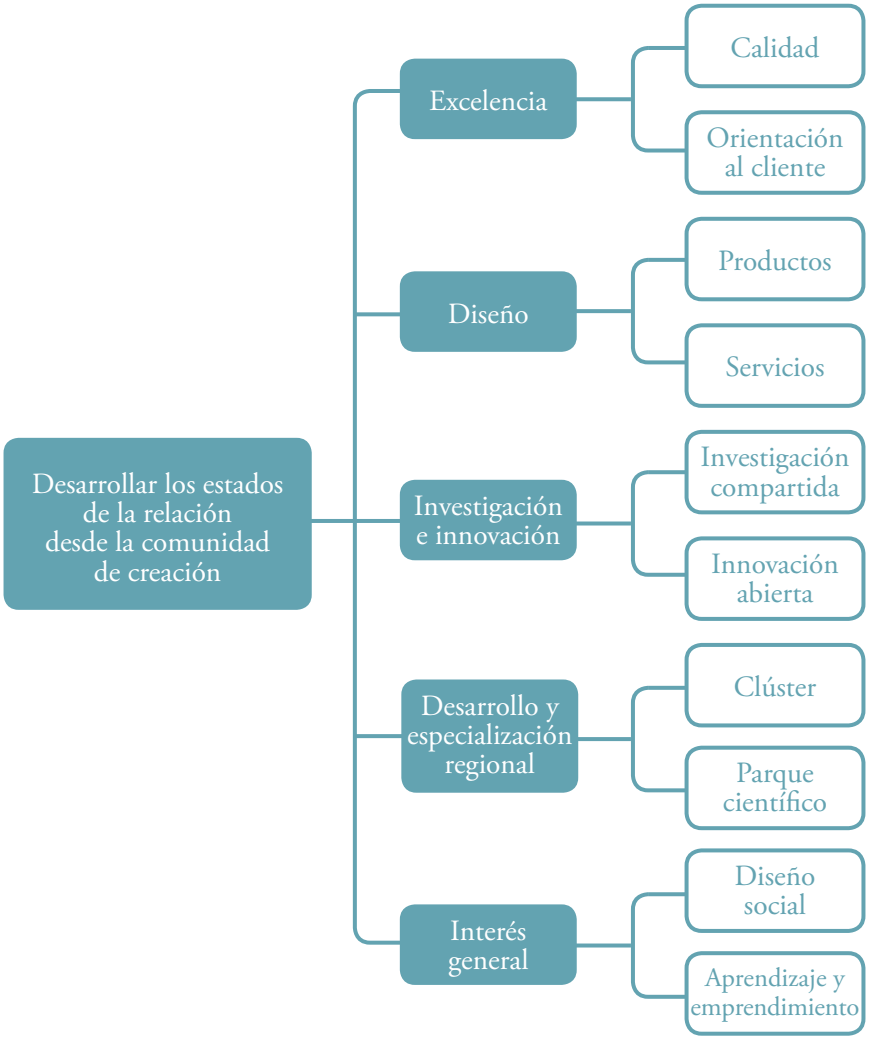
DESDE UNA COMUNIDAD DE CREACIÓN

Una comunidad de creación es una comunidad de práctica cuya misión encomendada es desarrollar los estados de la relación para influir en otros. Generar sentido "entre varios" para posteriormente generar sentido "entre muchos".

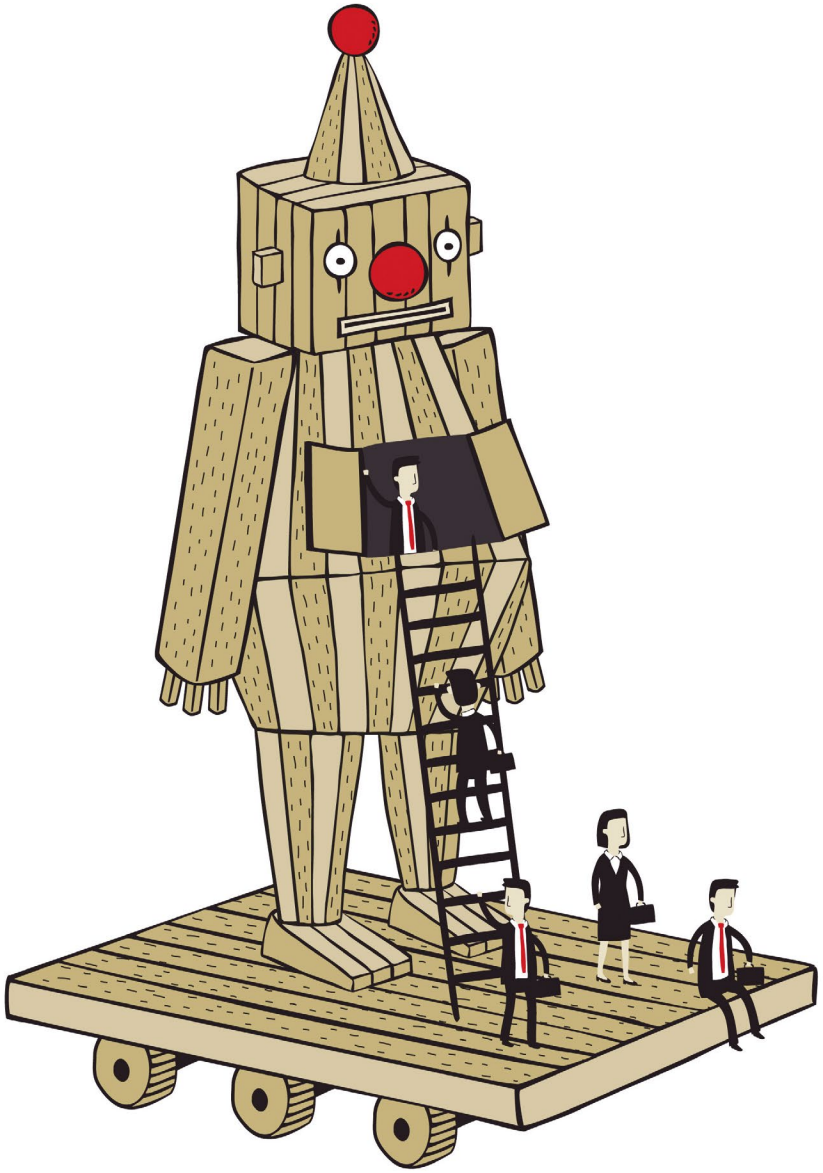
Las distintas denominaciones -comunidad científica, clúster tecnológico, clúster de investigación intensiva, comunidad de intereses, comunidad de práctica, alianza de intereses, comunidad creativa- esconden una misión similar que es promover ecosistemas de excelencia, emprendimiento en equipo, investigación de valor, innovación disruptiva, competitividad sostenida, participación ciudadana, responsabilidad social, o creación social desde la colaboración horizontal.

Retenemos varios ámbitos o sectores de inspiración del valor compartido:

- El valor compartido desde la aspiración de excelencia en los productos/servicios ofrecidos por la empresa.
- El valor compartido desde la responsabilidad social corporativa, planteando diseños que se ajusten a los deseos y expectativas de los clientes, usuarios o ciudadanos.
- El valor compartido desde el desarrollo de un clúster en el cual participan organismos públicos -nacionales o regionales-, empresas y universidades.
- El valor compartido desde el desarrollo de un parque científico promovido por una universidad y/o una escuela politécnica. También está el valor compartido desde la promoción de un instituto de investigación tecnológica.
- El valor compartido desde la promoción de la participación ciudadana a través del diseño social.
- El valor compartido desde la promoción del aprendizaje en las organizaciones y en la sociedad, a través de comunidades de práctica.
- El valor compartido desde la promoción y el acompañamiento del emprendimiento, dando apoyo en comunidad a los portadores de proyectos.



"Abrimos un diálogo en comunidad para que evolucionemos los estados de la relación, nos acerquemos a la excelencia y compartamos valor".



UNA VISIÓN EMERGENTE DEL NEGOCIO

Varias son las dinámicas propuestas que conducen a esta visión emergente del negocio.

LA CIRCULARIDAD TRANSFORMA

El símbolo helicoidal representa bien los tres diálogos propuestos para generar sentido compartido vinculándonos al negocio. Este símbolo representa lo que asciende y progresa porque se apoya sobre lo ya conversado, y lo que desciende y profundiza porque ahonda en la conciencia de cada uno y en la inteligencia colectiva. El modelo de la recursividad es posible desde el diálogo; el sentido compartido es el resultado de ese diálogo. Contra el conocido eslogan "solo el cambio permanece", nosotros proponemos "solo la recursividad transforma", desde el sentido. Invitamos a considerar los tres diálogos como procesos clave para cumplir la misión de eficiencia corporativa que nos fijamos.

LA PELÍCULA SUPERA EL GUIÓN

La película sobre el sentido compartido se rueda "entre muchos" para superar el guión propuesto inicialmente por "unos pocos". Todos contribuyen al éxito colectivo desde la interdependencia.

Los tres diálogos propuestos actúan como corredores simbólicos para unificar nuestras voces y relatos individuales. Cada persona hace un trabajo "sobre sí misma" para ayudar a su equipo. Cada colaborador sana lo que tenga que sanar antes de venir al diálogo. En la conversación "entre varios" unos ceden y otros avanzan, unos hablan y otros escuchan, unos exponen y otros tratan de comprender, unos crean y otros enriquecen la creación. En la conversación "entre muchos" ya partimos de un relato unificado que hará de guión para la película colectiva que tratamos de rodar.

El líder (o el facilitador) tiene que hacer una coral a partir de voces más o menos desafinadas. La unificación de voces sucede de forma progresiva a medida que el sistema se va desarrollando, es decir, es inherente al desarrollo individual, a la integración grupal, y al compromiso colectivo.

DAR LA MANO AL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Todo proceso de transformación acrecienta el nivel de contradicción en las personas, los grupos, y los colectivos amplios, lo cual se traduce en un extrañamiento, en mayor ansiedad, e incluso en episodios de violencia relacional. Todo esto genera ruido en la casa. Los que "miran" se ponen nerviosos viendo a los que "actúan", y al revés. Por ello, si no tratamos el estado de tensión, las personas y el grupo vuelven una y otra vez con el mismo tema. Nuestra capacidad de acompañamiento es triple:

- **"Desde uno mismo"**: Capacidad para acompañar el trabajo que cada colaborador tiene que hacer consigo mismo, ampliar su conciencia, mejorar su nivel de escucha, conectarse con sus mejores emociones, para que contribuya de manera sana al grupo.

- **"Entre varios"**: Capacidad para acompañar el diálogo en grupos pequeños, de entre siete y diez miembros. El reto es mantener un diálogo de calidad para contribuir a la excelencia del negocio desde cualquiera de los tres diálogos propuestos.

- **"Entre muchos"**: Capacidad para acompañar el diálogo a gran escala, con varias decenas de personas a la vez.

TODO SE RESUME EN UNA HISTORIA

En ella cabe mucho, da vida a las dificultades e imprevistos que encontramos, las formas enrevesadas que adoptaron nuestras propias resistencias, las dificultades que encontramos para ofrecernos reconocimiento mutuo, los relatos de nuestros escenarios, nuestra visión compartida, los avances y cambios que hemos conseguido en los resortes corporativos, o los aprendizajes que hemos realizado y las capacidades que hemos compartido en la comunidad.

En el relato representamos aquellas referencias simbólicas que nos resultan importantes, resumimos los caminos que habremos recorrido juntos con la palabra y que compartiremos como experiencia, los conflictos que habremos resuelto, y cualquier otra observación que nos sorprenda durante el viaje al sentido compartido.

El mejor relato es aquel que construimos desde nuestro viaje. Aquel que como grupo estamos inspirando y liderando. Que anhelamos compartir con otros. Que conecta nuestra experiencia personal y nuestra ambición corporativa. Los relatos de héroes e ídolos externos, o de organizaciones que cosechan éxito, nos inspiran pero no son suficientes. Queremos ser los héroes de nuestro propio relato. Ponernos a la tarea y hacer realidad nuestro sueño. Ser los guionistas y los actores de nuestra propia película. La mejor historia siempre será nuestra propia historia, si le ponemos pasión y convicción. Podemos expresarla en formato artístico, oral, audiovisual, escrito o combinado. El relato de nuestro viaje es como un carné del viaje para compartir con muchos, los que hacemos el viaje y los que esperan que se lo contemos.

VIVIRLO PARA CONTARLO

Hay experiencias que deseamos vivir y otras que nos basta con oírlas o aprenderlas de terceros. Aquellas que vivimos tienen mayor carga emocional, nos comprometen más, sobre todo si suceden en grupo. Las contamos con más pasión que aquellas leídas o transmitidas mediante una presentación, un vídeo o una formación. Hay cosas que aprendemos experimentando y otras que se nos transmiten como saber. Comprender no es lo mismo que conocer. Leer o formarnos es más cognitivo que desarrollarnos. Comprender requiere relacionarnos. La formación es esencialmente individual y cognitiva, no vence necesariamente las resistencias al compromiso colectivo.

Los tres diálogos propuestos nos vinculan al negocio: desde el futuro, el presente y el cliente.

El tiovivo de la eficiencia infinita gira para mejorar el posicionamiento de la marca y el beneficio corporativo. Los líderes desean que los colaboradores se comprometan como si estuviesen jugando. Los colaboradores desean que sus líderes les permitan soñar compartiendo la visión, colaborando en la transformación del negocio, y desarrollando los estados de la relación con los clientes. Los clientes desean que las propuestas de valor que reciben de sus proveedores o de sus socios se ajusten a la promesa que se les hace. Eso es lo que está en juego.

El tiovivo del sentido compartido gira para compartir sueños futuros, para transformar el negocio presente, y para mejorar el estado de la relación con cada cliente. Eso también está en juego.

TRABAJO VALORES COMPARTIDOS
CON SENTIDO TRANSFORMACIÓN
DISEÑO SOCIAL ORGANIZATIVA
LIDAD PERSONAL TRABAJO BIEN HECHO EFICIENCIA INFINITA RACIONALISMO ORG
ORIENTACIÓN EXCELENCIA
RESULTADO VISIÓN
COMPARTIDA COMPARTIDA
MEMORIA DEL FUTURO CRISIS SISTÉMICA
DIGNIDAD DEL TRABAJO COMPROMISO PERSONAL

www.elsentidocompartido.com