



CAMBIOS Y PREOCUPACIONES

Indice

I.	Introducción	3 – 4
II.	Las Preocupaciones: El Fin de Nuestras Actividades.....	4
	1. <i>Red de Relaciones</i>	5
	2. <i>Espacio de Develamiento</i>	7
	3. <i>Las Preocupaciones están en el Trasfondo</i>	9
III.	Preocupaciones Básicas, Estilo y Cambio.....	11
	1. <i>Estilo: el Contexto del Cambio</i>	13
	2. <i>El Acoplamiento de las Preocupaciones Básicas</i>	14
	3. <i>Entendiendo Cambios de Larga Escala</i>	15
IV.	Preocupaciones en Evolución.....	20
	1. <i>Preocupaciones Específicas</i>	21
	2. <i>Viendo más allá de los Productos</i>	24

I. Introducción

Hoy día se ha transformado en esencial para los negocios el estar en sintonía con los clientes. Sea en un avión, en un restaurante, o en una compraventa de auto, a las personas se les pide constantemente que evalúen el servicio de su vendedor. El rápido desarrollo de nueva tecnología y la implementación de nuevas normas sociales y políticas están cambiando drásticamente la forma en la cual las personas hacen negocios. Los clientes están siendo más sofisticados y más exigentes. Es entendible por qué frases como “orientado al cliente”, “cerca del cliente” y ser “manejador de clientes” están siendo usadas cada vez más. Satisfacer a su cliente, según la tendencia, es la condición mínima para el éxito. Por lo tanto, escuchar y estar en contacto con su cliente es clave para cualquier estrategia exitosa.

Nosotros estamos de acuerdo con esta forma de pensar. Pero estar orientado al cliente o en contacto con el cliente puede significar muchas cosas diferentes, como ofrecer servicios flexibles o dirigir encuestas a clientes. Aunque tomar tales acciones es necesario, parece no ser suficiente. El asunto es que los clientes no siempre saben qué es lo que los va a satisfacer en el futuro. Muchas empresas han encontrado que realizar lo que los clientes les dicen y dirigir encuestas de marketing no garantiza el éxito. Gary Hamel y C.K Prahalad simplifican este punto con un ejemplo en su libro, "*Competiendo por el futuro*":

“Una fábrica de autos en Detroit introdujo en 1991 un nuevo compacto que había estado 5 años en desarrollo. El diseño y las especificaciones del auto surgieron de la investigación a clientes más intensiva que se halla realizado jamás por la compañía. Sin embargo, cuando se hizo el lanzamiento del auto, éste se convirtió en el auto perfecto para competir con los modelos de hace tres años de su competidor Japonés. La compañía americana estaba siguiendo bien a sus clientes, pero sus clientes estaban siguiendo competidores más imaginativos”¹.

Antes que ciertos productos emergieran, tales como fax, computadores personales, compact disc, o máquinas automáticas de cuentos, ¿cuántas personas sabían que serían útiles?

Las empresas necesitan estar en contacto con sus clientes en forma tal de llegar más allá de lo que los mismos clientes son capaces de articular. Nosotros creemos que estar en contacto con el cliente comienza con escuchar y tomar en cuenta sus inarticuladas *preocupaciones*, no sus *necesidades* y *deseos* ya articulados. En esta discusión, nos enfocaremos en *Preocupaciones*. ¿Que significa para los seres humanos tener preocupaciones? Discutiremos una visión particular de qué son *las preocupaciones* y cómo operan.

¹ Gary Hamel and. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press 1994, pp 100.

II. Las Preocupaciones: El Fin de Nuestras Actividades

Es tentador pensar que *las preocupaciones* que tenemos son cosas de las que estamos constantemente conscientes. Comúnmente pensamos que estar preocupado es sinónimo de estar aporreado o inquieto. Por ejemplo, una persona puede estar preocupada por la entrega de un paquete en el sentido que ella está aporreada, porque el paquete no ha llegado. La preocupación de esta persona es explícita, no sólo está sintiendo de cierta forma, sino que también se da cuenta de este sentimiento. Sin embargo, si miramos de cerca, veremos que hay razones que fundamentan los sentimientos de esta persona. Puede ser el caso que este paquete en particular le es necesario para completar un proyecto antes de cierta fecha. De este modo, esta persona está interesada en la llegada del paquete, porque le preocupa entregar a una fecha tope. Más allá aún, esta razón fundada no es explícita para esta persona. Mientras se acopla con su predicamento, ella no piensa por ejemplo, "Entregar a tiempo es importante para mí y la ausencia de este paquete es un obstáculo para entregar a tiempo." El hecho de que entregar en una fecha tope es importante es asumido por esta persona y ella sólo realiza sus acciones bajo esa presunción.

Una cosa nos es importante o nos interesa, porque sostenemos algún propósito o un fin. *Las preocupaciones* son esos fines básicos sobre los cuales todas nuestras acciones son concretadas: *las preocupaciones* son las metas humanas que motivan nuestras acciones. Una persona puede estar preocupada en llegar a la fecha tope de un proyecto, porque ese proyecto es necesario para el posicionamiento en el mercado de la empresa en la cual ella trabaja. Son esos fines básicos o esos propósitos - el por qué de nuestras actividades - los que estaremos discutiendo aquí cuando hablemos sobre preocupaciones. En este ejemplo, la preocupación es la de posicionar a la empresa en el mercado.

II.1. Red de Relaciones

Las preocupaciones juegan un rol importante en la actividad humana estructurando *red de relaciones* - interconectando sets de prácticas y cosas que usamos. Más adelante diremos más sobre *red de relaciones*, pero por ahora podemos ver, por ejemplo, que el interés de posicionar la empresa en el mercado organiza un set de prácticas, las cuales incluyen trabajar con ventas y desarrollo, publicar un libro, hacer investigación de mercado, contratar una agencia de publicidad, etc. A gran escala podemos ver que existen algunos intereses humanos básicos que estructuran largos sets de prácticas. Un ejemplo claro de este tipo de preocupaciones humanas básicas es la preocupación de obtener alimento. En los Estados Unidos, este interés organiza muchas prácticas (supermercados, comer en restaurantes, ordenar una pizza, esperar por mesas, agricultura, publicidad televisiva, inspecciones de la FDA, etc.) y las cosas que usan en estas prácticas, tales como tiendas, autos, lista de compras, empaque, todas ellas con sus distintas tecnologías (hornos eléctricos, homogeneizar, refrigerar).

Al organizar ciertas *redes de relaciones*, la mayor parte de *las preocupaciones* permanece en el trasfondo de nuestras actividades, no en el primer plano. Cuando actuamos no siempre estamos conscientes de nuestras preocupaciones de la forma en la que estamos de ciertas necesidades y deseos. Por ejemplo, cuando una persona compra una casa, ella no piensa explícitamente en su preocupación por refugio o seguridad - ella sólo compra una casa. Para ver esto más claramente, necesitamos mirar las actividades que estructuran nuestras preocupaciones.

Para empezar, debemos notar que los seres humanos están constantemente embuidos en alguna actividad. En el trabajo, hacemos cosas como llamados telefónicos, escribir cartas, negociar transacciones, etc. En la casa, mucho de nuestro tiempo lo destinamos a tareas como lavar platos, lavar la ropa, o ajustar la antena en nuestro viejo televisor. Incluso en nuestras vacaciones no podemos evitar embuirnos en alguna actividad o en otra. Hacemos reservas de hotel, ordenamos a través de un menú, damos propina al botones, probamos exóticos tragos en la playa. En las actividades en las que nos embuimos usamos diferentes cosas como teléfonos, escritorios, mesas, sillas, computadoras, lápices, tarjetas de créditos, etc. y nos topamos con personas con ciertos roles como secretarias, carteros, botones y tantos otros.

Nuestras actividades forman diferentes *redes de relaciones*. En otras palabras, ciertas prácticas, las cosas que empleamos en esas prácticas y varios roles, tienen una relación esencial con otras prácticas, equipos y roles. Cada práctica, equipo y rol sólo hace sentido en término de su relación con otras prácticas, equipos y roles dentro de la *red de relaciones*. Las prácticas en las cuales nos embuimos y las cosas que usamos nos hacen sentido en términos de otras prácticas y cosas. Tomemos por ejemplo la actividad de construir una casa. Esta actividad está compuesta por prácticas tales como diseñar el plano del suelo, exponer las bases, colocar las planchas de madera en posición, etc. Estas prácticas son llevadas a cabo por personas, como arquitectos y carpinteros, que tienen designadas funciones y tareas con respecto a la actividad. Al llevarlas a cabo el carpintero o el arquitecto utilizan cosas como software de diseño, lápices, tiza, martillos, clavos y otros. En este ejemplo, la práctica de colocar una plancha de madera en posición sólo tiene significado en términos de ser un proceso en la construcción de la casa. El martillo sólo tiene significado en términos de ser usado de cierta manera en la práctica de clavar. Incluso el mango y la cabeza del martillo sólo tienen significado en términos de los roles que juegan en el uso efectivo del martillo. Más aún, los roles del arquitecto y del carpintero tienen sentido en términos de cada uno, uno diseña y el otro construye.

La *red de relaciones* involucrada en el construir una casa, como un todo, tiene sentido sólo porque existe una preocupación fundamental de la cual debemos encargarnos. Si preguntamos por qué nosotros, los seres humanos, colocamos planchas de madera una al lado de la otra, la respuesta es: porque es parte del proceso de construir una casa. Si preguntamos por qué hacemos casas, la respuesta es: porque las personas pueden vivir en ellas. Y si preguntamos por qué vivimos en casas, la respuesta es: porque tenemos una preocupación por un refugio

y vivir en casas es una forma de satisfacer esta preocupación. Nuestras preocupaciones nos mueven a desarrollar *redes de relaciones* para así cuidarlas.

La *red de relaciones* para construir una casa es parte de una *red de relaciones* más larga que incluye otras redes tales como la de construir una tienda, un apartamento, una oficina, etc. Podemos notar similitudes entre estas diferentes *redes de relaciones*; todas se vinculan con construir edificios para habitarlas de distintas formas. Un entendimiento de una *red de relaciones* particular requiere de un entendimiento de esta preocupación común. Además, requiere un entendimiento de cómo cada una difiere en preocupaciones más específicas. La *red de relaciones* para construir una casa tiene que ver con una preocupación de largo plazo, un refugio permanente, la *red de relaciones* para construir un departamento o una tienda tiene que ver con la preocupación de un refugio temporal, sin embargo, varía en su extensión, y la *red de relaciones* para construir una oficina satisface la preocupación de un refugio mientras se trabaja. Mas aún, las *redes de relaciones* particulares sólo hacen sentido en términos de otras *redes de relaciones* y la *red de relación* más general de la cual forman parte.

II.2. Espacio de Develamiento

Dada nuestras redes de relaciones, hay ciertas posibilidades que se nos presentan mientras otras posibilidades no. Imagínese a usted mismo en una ocupada carretera en hora de tráfico pick. Los autos van parachoques con parachoques. Nadie va a ninguna parte. En estas circunstancias, la mayoría de las personas van sólo a sentarse y esperar que el tráfico se mueva, quizás refunfuñar algunas palabras de frustración, prender la radio y tratar de hacer la situación lo más variada posible. Algunos choferes más expresivos tocarán sus bocinas o gritarán por las ventanas. Estas son algunas de las posibilidades abiertas para nosotros dada la red de relaciones de las cuales conducir, y en este caso, estar atascado en el tráfico, es una parte. Otras posibilidades están cerradas. Por ejemplo, uno no pensaría conducir entre las pistas, esquivar autos en el camino o simplemente abandonar el auto, como tampoco caminar, tomar un bus o llamar a un taxi.

Dada una cierta red de relaciones, llamamos a la serie de posibilidades abiertas para nosotros un *Espacio de Develamiento*². Podemos hablar de un Espacio de Develamiento particular como el pertenecer a una red de relaciones particular. Si *las preocupaciones* juegan el rol de estructurar red de relaciones, ¿qué rol juegan con respecto a los Espacios de Develamiento? *Las preocupaciones* establecen los límites de un Espacio de Develamiento limitando las posibilidades que se nos abren. En el Espacio de Develamiento de conducir, las posibilidades de abandonar nuestro auto en la carretera o de chocar con otros autos están cerradas para nosotros, ya que tenemos una preocupación por nuestra propiedad y la propiedad de otros, como también una preocupación por nuestro bienestar y el bienestar de otros. Al tratar de conducir entre las pistas, causaríamos un daño significativo a nuestro auto y a los autos que nos rodean, y además arriesgaríamos nuestra propia seguridad y la seguridad de los otros.

² Disclosive Space.

Las preocupaciones de tener una propiedad y tener bienestar ayudan a estructurar la red de relaciones de conducir: Esto incluye prácticas, tales como, siempre conducir por la mano derecha del camino, quedarse en las pistas señaladas, obedecer los semáforos y los signos “Pare” y usar el señalizador. La preocupación de llegar de un lugar a otro incluye la preocupación de llegar sano y salvo y sin daño a la propiedad. Es por eso que el *Espacio de Develamiento* (esto es, la serie de posibilidades que se nos abren) perteneciente a esta red de relaciones, es por consiguiente limitado.

Otro ejemplo de *Espacio de Develamiento*, sería uno que pertenezca a la red de relaciones del negocio de restaurantes. Esta red de relaciones incluye prácticas para cocinar y servir comida, y roles como el de mozo o de chef. La red de relaciones es estructurada por varias preocupaciones para proveer servicio a las personas que comen fuera, y estas preocupaciones van a definir el Espacio de Develamiento de un restaurante.

Pueden haber muchas preocupaciones diferentes detrás de un Espacio de Develamiento de un restaurante. No sólo existe una preocupación por satisfacer al cliente proveyéndolo de comida, sino que también pueden haber preocupaciones por proveer entretenimiento o crear una estadía placentera. Lo importante de notar aquí es cómo *las preocupaciones* operan dentro de un *Espacio de Develamiento*. *Las preocupaciones* expresan el propósito al cual la red de relaciones es dirigida. Cada una de las prácticas y herramientas que en forma conjunta crean las posibilidades dentro de un *Espacio de Develamiento*, son para asumir alguna preocupación, o al menos una parte necesaria para asumir la preocupación.

Es en base a nuestras preocupaciones que las posibilidades en un Espacio de Develamiento pueden ser reconocidas como significativas. Consideren un mozo que se da diez vueltas antes de tomar una orden de un cliente. Podemos entender la perplejidad o la monstruosidad que su empleador puede tener en términos de preocupaciones. La práctica del mozo de merodear no es sólo extraña o inusual, sino que no sirve para ninguna de *las preocupaciones* que el restaurante tiene; no tiene significado en el contexto del negocio de restaurantes.

Esto nos lleva a hacer un punto sobre las relaciones entre roles y preocupaciones. Los roles exhiben una relación cercana a *las preocupaciones*. Eso es, los roles son concebidos y estructurados específicamente para el propósito de satisfacer una preocupación. El rol del mozo es dar un servicio rápido y cordial a los clientes del restaurante. Debería ser obvio cómo este rol es dirigido a satisfacer una de *las preocupaciones* que fundamentan el Espacio de Develamiento de un restaurante. Consideren el rol de un chef o de un junior. Cada uno hace su parte en satisfacer una preocupación, uno preparando apetitosas entradas, el otro manteniendo el lugar limpio. El hecho de que una preocupación entre o salga de un Espacio de Develamiento permite ver que los roles tienen estas características mencionadas. Por ejemplo, si el dueño de un restaurante nota que puede atraer más clientes aportando alguna clase de entretenimiento, le gustará desarrollar la preocupación de entretener. Luego, el dueño quizás contrate músicos cuyo rol vaya dirigido a satisfacer esa preocupación.

Pese a esta estrecha relación entre roles y preocupaciones, las personas que asumen estos roles generalmente no piensan en términos de la preocupación que ellos deben satisfacer. Es parte de la naturaleza humana el actuar solamente, de forma hábil y sin reflexionar. En hacer sus tareas diarias, ni el mozo, ni el chef, ni el junior piensan constantemente sobre la preocupación que ellos supuestamente deben servir. En vez de esto, ellos sólo hacen cosas como tomar órdenes, proveer de vegetales, y limpiar mesas. A medida que las personas enganchen en estos tipos de prácticas, *las preocupaciones* serán, al fin, satisfechas.

II.3. Las Preocupaciones están en el Trasfondo

Esto nos lleva de vuelta al principal punto de esta sección: *las preocupaciones*, que a diferencia de los deseos y las necesidades, no son explícitas. Un cocinero quizás necesite más curry en polvo para su receta o una camarera puede querer conocer un cliente recio para que la lleve a casa, pero estas cosas son totalmente diferente a lo que hemos estado llamando *preocupaciones*. *Las preocupaciones* operan en el trasfondo, y por lo general, son transparentes. En otras palabras, *las preocupaciones* son activas en estructurar y hacer comprensible las red de relaciones y los roles en los cuales estamos participando constantemente, aunque no estemos conscientes de ellas.

La forma en como *las preocupaciones* son generalmente experimentadas puede ser ilustrada poniendo atención a la forma en como estas funcionan usualmente en nuestras vidas. La mayor parte del tiempo, actuamos e interactuamos con personas y cosas sin ninguna reflexión por la preocupación que está motivando la acción y en base a la cual la acción es comprensible. En el transcurso de nuestra rutina diaria, ninguna deliberación es usualmente necesaria para decidir qué hacer o cómo hacerlo en seguimiento de nuestras preocupaciones. Por ejemplo, para hacer una lista de compras no experimentamos un proceso de deliberación racional para decidir que necesitamos, no consideramos nuestras preocupaciones más profundas y más generales (preocupaciones por alimento o salud) ni derivamos de ellas la necesidad de obtener comida, y razonar desde esa necesidad en relación a la mejor alternativa para la acción (hacer la lista, conducir al negocio, etc.). En cambio, la mayoría del tiempo realizamos hábilmente y sin reflexionar nuestras actividades diarias básicas para el seguimiento de nuestras preocupaciones.

Sólo cuando una práctica o un objeto se resiste a entrar a una red de relaciones existente aparece algo así como una experiencia mental de una preocupación, la cual está interesada en la estructura y en hacerse comprensible. Llamamos a estas situaciones, las que se resisten a la incorporación en una estructura de preocupación, situaciones de “quiebre”. Hablamos de situaciones de quiebre de dos formas:

La primera, como recién mencionamos, es cuando nos encontramos una cosa o una práctica que no encaja fácilmente en la red de relaciones que tenemos para lidiar con nuestras preocupaciones. El mozo flojo, es un ejemplo de este tipo de quiebre. También experimentamos quiebres cuando somos incapaces de cuidar de nuestras preocupaciones transparentemente. Comúnmente experimentamos marcha atrás en

nuestras prácticas. Por ejemplo, cuando experimentamos problemas con nuestro auto nos damos cuenta que no podemos llegar a nuestro trabajo o tomar vacaciones. En estas situaciones, nos damos cuenta de nuestra preocupación por el transporte. Igualmente, cuando nos enfermamos nos damos cuenta de nuestra preocupación por la salud.

La visión de *las preocupaciones* que estamos mostrando aún parece “counterintuitive”. Comúnmente se piensa que *las preocupaciones* son como deseos o necesidades. Viéndolas como deseos y necesidades, *las preocupaciones* son estados mentales que son conscientes para una persona. Sin embargo, para nuestra visión *las preocupaciones* no son sólo un fenómeno mental. Están manifestadas en la estructura que establecen entre todas nuestras prácticas y las cosas que usamos en nuestras prácticas. Sólo raras veces tenemos una experiencia mental de *las preocupaciones*. Más aún, *las preocupaciones* siempre están presentes en lo que sea que hagamos, estructurando nuestras prácticas y otorgando la base para un significado. Un martillo es lo que es en virtud del rol que juega en la construcción de una casa, y una casa tiene sentido, porque tenemos preocupaciones por cosas como el refugio. Esta preocupación de refugio le da sentido a muchas prácticas que tenemos. No sólo vivimos en casas, sino también llevamos paraguas cuando llueve, instalamos carpas cuando acampamos, trabajamos en edificios, etc. Ni los deseos ni las necesidades funcionan de esa manera.

Las preocupaciones expresan el propósito de todas nuestras actividades. Y como las personas comúnmente no piensan en términos del fin último hacia dónde van orientadas sus prácticas, entonces no podemos esperar encontrar qué preocupaciones tiene una persona simplemente con preguntarle. Para obtener una idea de *las preocupaciones* de un cliente, está claro que la investigación de mercado no es suficiente.

Nuestra visión de *las preocupaciones* provee una herramienta para un mejor entendimiento del mundo del cliente en medio de la niebla de cambios existentes. Al desarrollar un nuevo producto para poner en el mercado, una compañía debe determinar dónde este producto encontrará cabida en una red de relaciones particular. Tal determinación requiere necesariamente de un entendimiento de *las preocupaciones* que estructuran esa red particular. Hoy día, las posibilidades dentro de los Espacio de Develamiento están cambiando dramáticamente. Lo que está pasando es que *las preocupaciones* que dan el propósito de varios Espacio de Develamiento, están siendo reestructuradas ellas mismas. Esto significa, que algunas preocupaciones están acoplándose con otras preocupaciones o desacoplándose de ellas. La reorganización de *las preocupaciones* solicita un cambio dentro de la red de relaciones de un Espacio de Develamiento. Como los propósitos de nuestras prácticas están cambiando, nuestras prácticas deben cambiar para así continuar satisfaciendo esos propósitos. En las próximas dos secciones hablaremos de como, al examinar cambios en *las preocupaciones*, podemos mapear los cambios que ocurrirán en un Espacio de Develamiento y empezar a formular una estrategia para el futuro.

III. Preocupaciones Básicas, Estilo y Cambio

En el Espacio de Develamiento de un restaurante, citamos algunas preocupaciones diferentes. Una de ellas fue la preocupación de proveer comida. Note como esta preocupación puede ser entendida en términos más generales, como por ejemplo la preocupación por la nutrición. Como seres humanos, tenemos la inevitable necesidad de proveer constantemente a nuestros cuerpos con proteínas, vitaminas, etc. Es sólo por esta preocupación de trasfondo por la nutrición que la preocupación de proveer comida puede tener algún sentido.

Vamos a distinguir entre dos tipos de preocupaciones, *las preocupaciones básicas* y *las preocupaciones específicas*.

- a) *Las preocupaciones específicas* son *las preocupaciones* que fundamentan un Espacio de Develamiento particular. Algunos ejemplos de preocupaciones específicas son la preocupación de una Compañía de Teléfono por desarrollar fibra óptica como una forma de transmitir información, o la preocupación del Departamento de Reclamo de la Compañía de Teléfonos de reparar las fallas en el sistema telefónico.
- b) En contraste, *las preocupaciones básicas* organizan y estructuran un Espacio de Develamiento general que es constituido por un número de Espacios de Develamiento particulares. Tanto *las preocupaciones* de la Compañía de Teléfono como *las preocupaciones* de un segmento específico de la Compañía de Teléfono viven insertas dentro de un Espacio de Develamiento de comunicación más general. Este Espacio de Develamiento general tiene la finalidad de satisfacer una de nuestras preocupaciones básicas, la preocupación por la comunicación. Esta *preocupación básica* organiza más que los Espacios de Develamiento de las Compañías de Teléfono, también estructura Espacios de Develamiento de oficinas de Correos, y muchas otras.

Las preocupaciones básicas son los fines fundamentales sobre los cuales todas nuestras acciones con propósito, se posan. Podemos ver que todas nuestras actividades al final tienen sentido en términos de preocupaciones básicas por la nutrición, el refugio, el trabajo, la religión, la educación, la comunicación, el transporte, la identidad, etc.

Pero, ¿son algunas *preocupaciones básicas* sólo facticidades de la existencia humana, necesidades impuestas, por ejemplo, por la estructura biológica del organismo humano? El comer parece un buen caso para este punto - no estamos interesados en comer por algún accidente histórico de la cultura, estamos interesados en comer, porque debemos comer para mantenernos con vida. Esta observación hace algún sentido. Por supuesto que hay ciertas facticidades impuestas por la naturaleza, y restricciones naturales que no pueden ser excedidas sin un castigo. Pero una característica interesante de *las preocupaciones básicas* es que la cosa más importante sobre tales necesidades biológicas es la forma en que ellas son interpretadas y entretejidas dentro de otras de nuestras prácticas y preocupaciones.

Por ejemplo, en algunas culturas el comer es vinculado no sólo con la preocupación por la nutrición, sino que también con preocupaciones religiosas. Estrictos códigos

dietéticos son seguidos y cumplidos, y el comer toma una dimensión espiritual. En tal configuración de preocupaciones, las demandas biológicas de nutrición pueden ser atribuidas a una preocupación religiosa, como es evidenciado en las prácticas de “fasting” y ascetismo en general. En otras culturas, la preocupación por comer esta más ligada a la preocupación por la salud. Uno podría imaginarse otras configuraciones de preocupaciones ligadas al comer; por ejemplo, el comer puede estar ligado principalmente a la preocupación por el entretenimiento. Prácticas como la regurgitación pueden ser empleadas para sobrellevar restricciones en la actividad de esta preocupación. Efectivamente, una característica única de la existencia humana es precisamente la forma en que nuestras preocupaciones nos permiten reducir las demandas de la naturaleza a casi la insignificancia, y todos podemos imaginar instancias donde, el escoger la muerte sería comprensible dada la preocupación de fondo del individuo y de la cultura en cuestión.

El hecho de que nuestras *preocupaciones básicas* no son simples necesidades naturales en nuestra existencia, dejan abierta la idea de que nuestras *preocupaciones básicas* pueden, y de hecho cambian, a través del tiempo. En el resumen de esta sección mostraremos cómo podemos entender los cambios que pasan en nuestro mundo, centrando la atención en el acoplamiento y desacoplamiento entre estas *preocupaciones básicas*.

III.1. Estilo: El Contexto del Cambio

Partimos con la observación de que hay un patrón característico, o estilo, en la forma que cuidamos de nuestras preocupaciones básicas. Por ejemplo, en cuidar de nuestra preocupación básica por la nutrición, es común que manejemos al supermercado, usemos nuestra tarjeta de crédito, compremos comida congelada y la pongamos en el microondas. Es evidente que hay un estilo rápido y flexible funcionando en muchas de las redes de relaciones que tenemos para lidiar con nuestra preocupación por la nutrición. Esto no es sólo un caso de experiencia personal. Estamos lanzados hacia este estilo por el equipamiento (autos, tarjetas de crédito, microondas, etc.) y las prácticas que tenemos alrededor para satisfacer nuestras preocupaciones.

Es evidente que este estilo rápido y flexible no sólo está en la red de relaciones que lidian con la preocupación por la nutrición. Podemos verlo expresado en redes de relaciones que lidian con *las preocupaciones básicas* por el trabajo, la comunicación y otros. Tenemos computadoras que permiten al usuario desarrollar diferentes trabajos, comúnmente en forma simultánea, con un sólo equipo, Tenemos fotocopiadoras que hacen numerosas copias de documentos importantes, máquinas contestadoras que nos permiten abordar actividades en vez de esperar por llamados telefónicos y otras más. Al estilo general que permea *todas* nuestras redes de relaciones le llamamos *el Claro*.

Pero este estilo flexible en nuestra red de relaciones no fue siempre dominante. Antes de la Revolución Industrial, un estilo gobernante permeo *el claro*. Las redes de relaciones que cuidaron de muchas preocupaciones estaban organizadas alrededor de la artesanía, o alrededor del uso de animales como los bueyes, las mulas y los

caballos. Para navegar entre continentes, era necesario desarrollar destrezas para aprovechar los elementos naturales como el viento y la marea. En forma similar, para manejar caballos en una carreta, o guiar un arado empujado por bueyes, era necesario dominar la voluntad del animal. Esto significaba trabajar en cooperación con el animal, en el sentido de tener respeto por sus hábitos y necesidades. A medida que progresaba la Revolución Industrial y las tecnologías como las líneas de trenes, los barcos a vapor, la electricidad, los automóviles, etc. eran introducidas en nuestra red de relaciones, hubo un cambio gradual en *el claro* desde un estilo gobernante a un estilo controlador. Por ejemplo, fue posible controlar la producción en masa de textiles y ropa empleando personas sin capacitación para operar equipos mecánicos. Los trenes y barcos a vapor introdujeron un transporte de larga distancia más rápido, menos vulnerable a los elementos naturales, y produjo que se extrajera carbón en cantidades masivas. Empezó a tener sentido el tratar al mundo natural como un instrumento a ser usado para propósitos humanos, en vez de como limitaciones dadas por Dios en cuanto a lo que los seres humanos esperaban realizar.

Las nociones de *estilo* y *claro* ayudan en nuestra discusión sobre *las preocupaciones básicas* y el cambio. Pone al cambio dentro de un cierto contexto. El cambio no ocurre arbitrariamente pero siempre ocurre contra el trasfondo *del claro*. Recuerde que nuestra *red de relaciones* es holística, que cada práctica dentro de una red tiene una relación esencial con otras prácticas y que cada práctica es entendible en términos de su relación con otras prácticas. Luego veremos que para ser incorporados efectivamente en nuestra red de relaciones existente, cualquier innovación debe exhibir un estilo compatible con el estilo emergente en *el claro*. Al filtrar las innovaciones que se introducen en nuestra red de relaciones, el estilo *del claro* influencia el cómo *las preocupaciones* se acoplan.

III.2. El Acoplamiento de las Preocupaciones Básicas

Si bien nosotros podemos distinguir claramente las redes de relaciones particulares, también podemos encontrar diferentes redes de relaciones juntas en la actividad diaria. Por ejemplo, en el curso de una tarde común una persona va al supermercado, compra comestibles, paga por ellos en la caja con cargo automático, vuelve a casa y pone el alimento en el refrigerador, está una hora jugando juegos en el computador, calienta la comida congelada en el microondas, come, y sale a la tienda de música por el último CD de su cantante favorito. Las personas se mueven libremente entre redes de relaciones que cuidan preocupaciones, tales como, transporte, nutrición y entretenimiento, y existen algunos traslapes en las prácticas y los equipamientos que ellas encuentran.

Decir que una *preocupación básica* se acopla con otra *preocupación básica* significa que existe una interdependencia o un traslape extremo entre red de relaciones particulares. Para llevar a cabo prácticas destinadas a satisfacer una *preocupación básica*, es necesario que enganchemos en redes de relaciones que son, estrictamente hablando, dirigidas a satisfacer alguna otra *preocupación básica*. Por ejemplo, hasta la primera década del siglo veinte la preocupación de la comunicación fue acoplada a la preocupación del transporte. Esto es, la

comunicación efectiva, frecuentemente dependía de las redes de relaciones que cuidaron del transporte. Los únicos tipos de posibilidades que se abrían para la comunicación eran las posibilidades de estar físicamente presente para hablar y escuchar, o de conseguir alguna superficie escrita enviada desde un lugar a otro. En ambos casos, casi siempre alguien se tenía que mover de un lugar a otro. Por lo tanto, las redes de relaciones para cuidar de las comunicaciones tuvo que incluir, no sólo prácticas como el papel y escribir, y disponer de equipos como pergaminos, lápiz, y tinta, sino también prácticas como el construir caminos, construir buques, la navegación y la caballería, y equipamiento como vagones, arneses, refugios para viajeros nocturnos, mapas, barcos, y puertos - todas las cosas que conformaron la red de relaciones para el transporte. De este modo, para cualquier comunidad en particular (por ejemplo, los administradores del Imperio Romano), el Espacio de Develamiento de la comunicación fue limitado en gran medida por el Espacio de Develamiento del transporte.

III.3. Entendiendo los Cambios a Gran Escala

Podemos ver los cambios a gran escala en dos formas generales. Por un lado, los cambios a nuestra red de relaciones (a través de innovaciones y la introducción de nuevas tecnologías y prácticas) afectan el acoplamiento de *preocupaciones básicas* y, por otro lado, los cambios en el acoplamiento de *preocupaciones básicas* que provocan los cambios en nuestra red de relaciones. Más aún, podemos separar la influencia de los cambios en nuestra red de relaciones, las innovaciones promueven tanto el acoplamiento de preocupaciones básicas o su desacoplamiento. En cada uno de estos casos, podemos ver como el cambio toma posesión contra el trasfondo de estilo.

La introducción de nuevo equipamiento y prácticas en nuestra red de relaciones lleva al acoplamiento de preocupaciones básicas previo a las que nosotros desacoplamos. Antes de la urbanización, y antes de la existencia de un sistema de caminos y carreteras extensivo y bien mantenido, la preocupación por la nutrición no estaba acoplada en forma cercana a la preocupación del transporte. La red de relaciones para el cuidado de la nutrición no dependía fuertemente de la red de relaciones para cuidar del transporte. Las personas cultivaban su propia comida, la obtenían de sus vecinos, o iban al mercado en un pueblo cercano. Así que obtener sustento dependía sólo en pequeña medida de caminos, vagones, etc. Hoy en día, una gran cantidad de personas que viven en ciudades dependen fuertemente en la red de relaciones de andar grandes distancias para obtener comida. La red de relaciones para obtener comida incluye prácticas como ir al supermercado, la cual depende de activar la disponibilidad de rutas de transporte rápidas y eficientes. La introducción de equipamiento como refrigeradores, los que hacen posible el transporte de largas distancias de productos lácteos y carnes, también juegan un rol en acoplar la preocupación por la nutrición con la preocupación del transporte más estrechamente.

La otra forma en que el cambio en nuestra red de relaciones afecta nuestras preocupaciones básicas es cuando estas, que alguna vez fueron acopladas, empiezan a separarse a medida que nuevas prácticas y equipamiento son

introducidos en nuestra red de relaciones. Por ejemplo, la tecnología del telégrafo hizo posible enviar y recibir mensajes a larga distancia sin que nadie tenga que viajar entre dos lugares. Esto sumado a un cambio en la red de relaciones para velar por las comunicaciones que comienza a estar cada vez menos atada a la red de relaciones para velar por el transporte. Es verdad que el telégrafo estaba limitado a la comunicación por tierra, y en la práctica, las líneas del telégrafo estaban instaladas a lo largo de las líneas del tren, pero el Espacio de Develamiento de la comunicación, para cualquier comunidad particular con acceso al telégrafo, comenzó a ser menos limitado por la disponibilidad de caminos, caballos, vagones, carretas, refugios para la noche, etc. Con el advenimiento del teléfono y, eventualmente, con la tecnología para hacer cosas como tender cables bajo el mar, el Espacio de Develamiento de la comunicación se hizo mucho menos limitado que el Espacio de Develamiento del transporte.

En este ejemplo, nosotros podemos ver como el cambio tiene lugar dentro del contexto *del claro* y como el estilo *del claro* influencia el acoplamiento de *las preocupaciones*. El telégrafo se introdujo durante la Revolución Industrial y tuvo un estilo consistente con el estilo controlador que emergía como resultado de esa revolución. Los barcos a vapor y el ferrocarril ya eran comúnmente usados para el transporte. Por lo tanto, muchas personas ya habían encontrado un estilo controlador dentro de las red de relaciones particulares. El telégrafo fomentó la diseminación de este estilo controlador facilitando la coordinación necesaria para diversas empresas. Las personas podrían ahora controlar actividades que sucedían a miles de millas de distancia. Una compañía en Chicago podría obtener rápidamente información de importación desde San Francisco, un gobierno oficial en Washington podría dar instrucciones de despliegue a una tropa de infantería en Tejas.

El cambio también sucede en la otra dirección. Esto es, el acoplamiento y desacoplamiento de *preocupaciones básicas* produce frecuentemente nuevas formas de cuidar de esas preocupaciones. Por lo tanto, las innovaciones fueron bienvenidas y muchas veces necesarias. El Modelo T de Ford es un ejemplo de este tipo de innovación. A principios de 1800 *las preocupaciones básicas* por el trabajo y el transporte en los Estados Unidos estaban bastante separadas. Durante este período, Estados Unidos era casi enteramente rural. La mayoría de la población satisfacía su preocupación por el trabajo en grandes plantaciones o granjas. Los granjeros y trabajadores vivían dentro de las granjas o plantaciones. Por lo tanto, el trabajo estaba dentro de la vecindad inmediata del individuo. Sin embargo, todo esto cambió con el advenimiento de la Revolución Industrial. Máquinas como la desmontadora de algodón redujo la necesidad de mano de obra en áreas rurales. De este modo, un gran número de personas se volcó a las ciudades para satisfacer su preocupación por el trabajo y por alrededor de 1920 la mayoría de la población de Estados Unidos vivía en áreas urbanas. Muchas personas sólo pudieron encontrar trabajo en fábricas que estaban a distancias considerables de sus hogares. Por ende, la red de relaciones para el trabajo comenzó a incluir prácticas para llegar al trabajo. Esto proporcionó una tensión importante sobre los medios comunes de transporte, los cuales se centraban alrededor de los caballos. La práctica de usar

caballos para llegar a un área densamente poblada se volvió sumamente difícil. Los caballos ocupaban espacio valioso y eran difíciles de controlar en calles congestionadas. El modelo T de Henry Ford ofreció una alternativa nueva y mejor para satisfacer el acoplamiento de estas dos preocupaciones. No sólo fue más fácil de maniobrar dentro del tránsito urbano, sino también, y más importante aún, era lo suficientemente barato para que cualquiera lo pudiera tener.

El modelo T fue visto como una alternativa mejor precisamente, porque se adaptaba al estilo controlador que ya estaba presente en varias de las redes de relaciones en ese tiempo. Con el Modelo T, las personas no tuvieron que seguir tratando de dominar la voluntad, frecuentemente caprichosa, de los caballos. La innovación de Ford calzó con la manera en que las personas ya comenzaban a encontrar sus prácticas organizadas, a través de más y más redes de relaciones. La posibilidad de conducir un automóvil apareció dentro del Espacio de Desarrollo de transporte precisamente, porque muchas otras posibilidades dentro de ese Espacio de Desarrollo (tomar un tren, abordar un barco a vapor, etc.) ya exhibían un estilo controlado. Por lo tanto, el Modelo T fue visto como una alternativa más viable que, por ejemplo, una forma más desarrollada de entrenar a los caballos para hacerlos más adaptables al trabajo en ciudades más pobladas, realzando la idea que el estilo actúa como un filtro de innovaciones para nuestra red de relaciones.

Hasta ahora, hemos discutido cómo la introducción de nuevos desarrollos en nuestras redes de relaciones produce cambios en nuestro trasfondo de preocupaciones básicas y, viceversa, cómo cambios en nuestras *preocupaciones básicas* necesitan de nuevos desarrollos. Sin embargo, es importante darse cuenta de que estos dos fenómenos no ocurren independientemente uno del otro. Existe una relación recíproca entre los cambios en el acoplamiento de nuestras *preocupaciones básicas* y la introducción de prácticas y equipamientos nuevos en nuestra red de relaciones. Si una nueva tecnología es introducida en la red que produce o refuerza un cambio en *las preocupaciones básicas*, este cambio en *las preocupaciones básicas* usualmente requerirá innovaciones en nuestra red de relaciones. Luego, estas innovaciones adicionales producirán otros cambios en nuestras preocupaciones básicas, y el ciclo del cambio continúa. En el ejemplo anterior del Modelo T, discutimos como el acoplamiento de *las preocupaciones básicas* por el trabajo y el transporte hicieron necesaria esa innovación. Pero el acoplamiento de estas dos preocupaciones fue influenciado a sí mismo por innovaciones como la desmontadora de algodón y otras que llevaron a las personas a encontrar nuevas formas de satisfacer sus preocupaciones por el trabajo.

Hoy día, uno de los acoplamientos más prominentes de *las preocupaciones básicas* es aquel que se encuentra entre identidad y comunicación. Desde la perspectiva del individuo podemos ver que el movimiento hacia este acoplamiento fue en parte un resultado del sentimiento común de cada individuo expresando su identidad única. Hoy por hoy, las personas están cada vez menos satisfechas con las identidades monolíticas. En cambio, expresan sus identidades al enganchar en roles diferentes. Los hombres y las mujeres ya no están dedicándose a toda costa a sus carreras, sino están siendo más activos en sus roles de maridos y esposas, madres y padres,

amigos, etc. Para sostener tales identidades multidimensionales, las personas necesitan ser capaces de coordinar sus actividades más efectivamente, lo cual requiere formas más efectivas de comunicación. La red de relaciones para lidiar con la identidad personal, es decir, las actividades necesarias para mantener varios roles, son ahora más dependientes en la red de relaciones que tienen que ver con la comunicación. Por lo tanto, por ejemplo, los "beepers" fueron desarrollados y fácilmente aceptados. Los médicos y los hombres de negocios pueden disfrutar de una cena con una persona especial o un juego de baseball con sus hijos sin ninguna ansiedad de perderse una emergencia.

Sin embargo, este no siempre fue el caso. Antes de los años sesenta, la identidad de muchos americanos estaba estrechamente unida con la identidad nacional. Los ciudadanos americanos estaban orgullosos de ser americanos. Esto está expresado en los productos que compraban. Ellos se identificaban con grandes compañías americanas con nombres establecidos como Ford, Sopas Campbell, y Coca Cola. El vínculo entre la identidad personal y la identidad nacional fue posible por innovaciones como el ferrocarril, el telégrafo y otros que ayudaron a unir a los Estados Unidos. Eventos que sucedieron a lo largo del país, fueron más accesibles individualmente y cada persona tomó parte del desarrollo. Bajo estas condiciones, fue posible para las compañías hacer marketing en masa. Las preferencias de la mayoría de las personas eran homogéneas. Pero, por el énfasis de tener una identidad única, el marketing en masa ahora ha sido reemplazado por el marketing personal.

También podemos ver como el acoplamiento entre la identidad y la comunicación toma forma desde la perspectiva de la empresa. Identidad de Mercado ha sido siempre una preocupación central para cualquier negocio. Para ser exitoso, es necesario para las compañías crear un sentido públicamente reconocido de quienes son y que tienen para ofrecer. Además, es esencial establecer una fuerte relación con los inversionistas, los distribuidores, los compradores, etc. Anteriormente, la red de relaciones para lidiar con esta preocupación era interdependiente en las redes de relaciones para cuidar nuestra preocupación por el transporte. Frecuentemente, los ejecutivos volaban o conducían a diferentes localidades para liderar reuniones, finalizar transacciones, presentar o aceptar ofertas y otros. Los contratos, las proposiciones y los anteproyectos eran enviados vía carriers, los que utilizaban aviones y camiones. Pero con el nacimiento de la globalización las empresas empezaron a hacer negocios con personas a largas distancias. Por ejemplo, es común en estos días que una empresa en U.S.A. tenga inversionistas en Europa, distribuidores en Japón y blancos de mercado en México.

Mantener una identidad de mercado de continente a continente, transportando personas y cosas, se convirtió en mucho trabajo. Debido a esto se buscaron caminos alternativos para sostener una identidad de mercado. La preocupación básica por la identidad ya estaba acoplada con la preocupación por la comunicación, aunque sólo a una extensión marginal.

Las empresas tenían prácticas existentes, centradas alrededor del teléfono, las que ayudaron a establecer su identidad a larga distancia. Pero estas prácticas no fueron

suficientes para satisfacer muchas de *las preocupaciones* del negocio. Sin embargo, sirvieron como un punto de partida. Las líneas de teléfono existieron y fueron un puente entre los continentes. Fueron desarrolladas tecnologías que otorgaron nuevas formas de utilizar estas líneas de teléfono. Se introdujeron los módems, luego, las máquinas de fax. Las conferencias de vídeo han aliviado mucho el uso y los gastos de viajar. Así pues, más y más compañías están cuidando su identidad de mercado con red de relaciones para lidiar con la comunicación.

El acoplamiento de estas dos preocupaciones básicas son centrales para el estilo flexible *del claro* de hoy. Las innovaciones que fueron llamadas e introducidas como resultado de este acoplamiento permitieron a las personas manejar mejor su tiempo y les hizo posible enganchar en varias actividades diferentes, y por ende, les permitió llevar vidas más flexibles. De esta misma forma, este estilo flexible también influencia la forma en que nuestras preocupaciones básicas se acoplan. Como nuestra evolución, buscamos nuevas formas de satisfacerlas a través de los ojos de un estilo particular.

IV. Preocupaciones en Evolución

Comenzamos este informe con la observación de que hoy día están ocurriendo cambios amplios y drásticos. Esto nos lleva al problema de como nos podemos mantener en contacto con los clientes en medio de los cambios aplastantes que ocurren a veces. En la sección anterior empezamos a trazar un marco nuevo a través del cual podemos entender el cambio y mantenernos en contacto con *las preocupaciones* en evolución de los clientes. El acoplamiento y desacoplamiento de *las preocupaciones* básicas, y la alteraciones en las prácticas que lo acompañan, requiere la introducción de nuevos desarrollos en nuestra red de relaciones . Más aún, estas innovaciones deben tener un estilo compatible con el estilo ya presente en la red de relaciones . Muchas personas no piensan en términos de la interdependencia entre la variedad de red de relaciones en las cuales están envueltas. Tampoco piensan en términos del estilo *del claro* que permea estas redes. Es natural que ellos no puedan identificar acuciosamente lo que satisface sus necesidades.

Cada necesidad, cada deseo surge contra el trasfondo de nuestras red de relaciones existentes. Por ejemplo, podemos hacer sentido de nuestras necesidades o deseos de ir al supermercado cada semana, o sacar dinero del banco con nuestra tarjeta de crédito, porque tenemos prácticas existentes, como ir a comprar y pagar las cosas con dinero, y equipamiento, como los supermercados, los bancos, y las tarjetas de crédito. Pero lo que está detrás de nuestras prácticas y de las cosas que usamos no son sólo nuestras necesidades y deseos particulares, sino son nuestras preocupaciones, tales como la preocupación por la nutrición. Las necesidades y los deseos son sólo expresiones particulares de nuestras motivaciones para satisfacer nuestras preocupaciones basadas en las prácticas y el equipamiento presente en nuestra red de relaciones y el estilo *del claro*.

Aunque esto parece complicado, el punto es muy simple. Veinte años atrás un comprador haría un lista para el supermercado, luego pensaría, “necesito ir al banco

antes de que cierre para así obtener efectivo para comprar comida.” Probablemente tendría el deseo de que el banco este abierto por más horas. Este es el tipo de deseo más obvio dada la red de relaciones existentes: giro en efectivo desde cuentas bancarias eran controladas a través de transacciones personales a las horas regulares de trabajo. Las personas no tenían el deseo de usar máquinas contestadoras automáticas porque las tarjetas de crédito no eran parte de la red de relaciones existente. Pero si tenían la preocupación por tener un acceso seguro y conveniente de efectivo. A medida que las tarjetas de crédito han ampliado su uso junto con la tecnología para operaciones como giros electrónicos tales como el Redbank, las necesidades y los deseos de las personas han cambiado de acuerdo a esto. Usan diferentes servicios particulares para tener un acceso seguro y conveniente al efectivo. Quizás ahora las personas tienen un deseo de obtener efectivo de los Redbanks en cantidades más flexibles, no sólo incrementos de 20 dólares.

Es muy posible que en algunos años estemos haciendo la mayoría de nuestras transacciones financieras a través del Internet. Las tarjetas de crédito y quizás incluso el dinero en efectivo serán reemplazados con códigos de seguridad y documentos claves. No podemos especificar qué necesidades y deseos las personas tendrán cuando esto se convierta en una práctica común. Pero más que lo que quisiéramos, nuestras necesidades y deseos serán marcadamente diferentes de los que ahora tenemos para cuidar de nuestro dinero. Sin embargo, las personas todavía tendrán la preocupación de un acceso seguro y conveniente a su dinero. La progresión desde las horas de banco controladas, los Redbanks, a las posibles prácticas para transferencias de dinero en el Internet, son simplemente diferentes formas en satisfacer esta preocupación y caracterizar el movimiento a un estilo más flexible permeando estas red de relaciones. Las necesidades y los deseos surgen desde este trasfondo y por ende son de poco uso en anticipar que requerirán los cliente en el futuro. El centro a enfocar está en *las preocupaciones* del cliente.

IV.1. Preocupaciones Específicas

Anteriormente introdujimos el concepto de una preocupación específica como la preocupación que estructura la red de relaciones relacionada a un Espacio de Develamiento particular. *Las preocupaciones* específicas son el propósito de red de relaciones específicas que abren un Espacio de Develamiento particular. Por ejemplo, la preocupación específica detrás del Espacio de Develamiento de una compañía de servicios es proveer energía a las casas y oficinas en su área de servicio. Toda la red de relaciones en la compañía sirve este propósito. Dentro del Espacio de Develamiento de la compañía como un todo, podemos distinguir pequeños Espacios de Develamiento tales como el Espacio de Develamiento de la investigación y el desarrollo y el Espacio de Develamiento de servicio al cliente. Cada uno de estos Espacios de Develamiento particulares fundan una preocupación específica. Para la investigación y el desarrollo esa preocupación es desarrollar nuevas y más eficientes formas de proveer energía al área de servicio de la compañía, mientras que para el Espacio de Develamiento de servicio al cliente la preocupación específica es la de responder a las interrogantes o quejas del cliente sobre el servicio de energía

entregado. Cada preocupación específica estructura las actividades que suceden dentro del Espacio de Develamiento pertinente.

Así el equipo de investigación y desarrollo puede explorar la posibilidad de usar gas natural en vez de carbón, pero sólo porque sirve a la preocupación específica detrás del Espacio de Develamiento de la investigación y el desarrollo. De la misma manera, un equipo de servicio al cliente puede instalar un nuevo tablero o revisar técnicas para hablar con clientes, ya que es un paso para cuidar de una preocupación específica que estructura su Espacio de Develamiento. La preocupación específica que funda la compañía de servicios como un todo estructura las actividades dentro de cada Espacio de Develamiento pequeño y los une en una meta común.

La distinción de preocupaciones específicas nos permite hacer dos cosas.

1. Primero, nos permite desarrollar una forma de hablar más estrecha sobre *las preocupaciones* que tenemos en términos de preocupaciones básicas. Esto aporta claridad. En vez de hablar sobre las actividades del equipo de investigación y desarrollo de una empresa que manufactura automóviles como actividades estructuradas por la preocupación básica por el transporte, podemos decir que esas actividades son estructuradas por la preocupación específica de desarrollar nuevas ofertas para la empresa, las cuales están estructuradas bajo la preocupación específica que fundamenta el Espacio de Develamiento de la empresa, el cual podemos por último rastrear hasta la preocupación básica por el transporte.
2. Segundo, *las preocupaciones* específicas nos permiten ver de mejor forma las relaciones entre nuestras variadas actividades. Por ejemplo, en la compañía de servicios podemos ver como un proyecto, para explorar las posibilidades de energía nuclear, está relacionado tanto con la preocupación específica que fundamenta la investigación y el desarrollo como también con la preocupación específica que fundamenta a la compañía de servicios en general. Cada una de *las preocupaciones* dentro de un Espacio de Develamiento pequeño de la empresa son tanto informados por como empujados en *las preocupaciones* específicas de la empresa como un todo. *Las preocupaciones* específicas para desarrollar nuevas formas de proveer energía y para responder a las preguntas de clientes son medidas para velar por la preocupación de proveer energía a las casas y oficinas en el área de servicio de la compañía.

Las preocupaciones específicas toman forma en el trasfondo tanto de nuestras preocupaciones básicas como del estilo *del claro*. Nuestras preocupaciones específicas cambiarán a medida que el acoplamiento de *las preocupaciones* básicas y el estilo *del claro* cambian. *Las preocupaciones* específicas toman una nueva forma o ganan una nueva importancia como resultado de las interdependencias presentes entre red de relaciones particulares y el estilo *del claro*.

Para ilustrar la observación de que nuestras preocupaciones básicas dan forma a nuestras preocupaciones específicas, volvamos al ejemplo anterior de la compañía de servicios. Hoy en día, la preocupación específica detrás de una compañía de

servicios está cambiando desde la preocupación de proveer energía a su área de servicio a la de proveer *sonidos ambientales* que den energía al área de servicio. Esto es debido a cambios que ocurren en nuestra preocupación básica por refugio. Nuestra preocupación básica por refugio siempre a sido una preocupación por tener un lugar cómodo para vivir. Tradicionalmente, satisfacer esta preocupación significaba que hacíamos provisiones para asegurar que lugares cerca de nosotros, nuestras casas y oficinas, fueran apropiados para vivir. Recientemente, a comenzado un movimiento que expandió la preocupación por refugio más allá de nuestra proximidad inmediata para incluir a todo el mundo. Ahora estamos haciendo provisiones para asegurar que no interrumpiremos las cualidades de la tierra que la hacen un lugar adecuado para vivir. *Las preocupaciones* específicas que estructuran el Espacio de Develamiento de una compañía de servicios deben reflejar los cambios que ocurren al nivel de nuestras preocupaciones básicas. *Las preocupaciones* específicas son la base de los Espacios de Develamiento pequeños de la empresa, por ende, debe reflejar los cambios también. Lo que esto apunta es que ciertas posibilidades en el Espacio de Develamiento correspondiente están cerradas. En este caso, las compañías de servicios están dejando de continuar su desarrollo en el carbón como una fuente de energía ya que quemar carbón incrementa el nivel de polución en el aire.

Como un ejemplo del rol que el estilo juega en dar forma a *las preocupaciones* específicas, podemos ver como estas están cambiando detrás del Marketing, el Desarrollo y las Ventas, dentro del contexto del estilo flexible *del claro*. Tradicionalmente, *las preocupaciones* específicas detrás de los Departamentos de Marketing, Desarrollo y Ventas de una empresa eran más o menos distintas. El Departamento de Desarrollo lidiaba con la preocupación de inventar nuevos productos o servicios para ofrecer al consumidor, el Departamento de Marketing lidiaba con la preocupación de establecer una identidad pública para la empresa y distinguir áreas de blanco donde las ventas se concentrarían, el Departamento de Ventas lidiaba con la preocupación específica de finalizar la compra del producto o servicio que la empresa tiene para ofrecer. Típicamente un equipo de diseño crearía el producto, luego, el equipo de marketing tomaría el resultado final, y ventas sólo haría algunas ofertas estándares a los clientes basadas en el producto que ha sido diseñado y marketeado. Existen características del estilo flexible *del claro*, como pasar por aduana y tiempos de respuesta más rápidos, las cuales hacen esta forma de hacer negocios ineficiente.

En respuesta a las demandas del estilo flexible *del claro*, *las preocupaciones* específicas detrás del desarrollo, del marketing y de las ventas son unidas más fuertemente. Cada una de *las preocupaciones* relevantes - inventar nuevas ofertas, establecer una identidad pública con clientes esperados, y finalizar transacciones de venta - incluyen ahora, en gran extensión, a las otras. En un número de industrias (por ejemplo: moda, software, componentes de un equipo para manufactura pesada) las capacidades para una respuesta flexible y rápida para las demandas cambiantes de un cliente deben estar presente en la producción desde el comienzo hasta el final. Luego, los equipos de desarrollo colaboran estrechamente con los equipos de

marketing, y de venta e incluso con clientes a través del proceso de crear productos acabados.

IV.2. Viendo más allá de los Productos

Una de las formas en que podemos usar este marco de preocupaciones y estilo es la de anticipar qué productos los consumidores encontrarán útiles para el futuro. Ya que el equipamiento que tenemos está dirigido a ayudarnos a satisfacer nuestras preocupaciones, focalizarnos en *las preocupaciones* nos permite mirar más allá de nuestras prácticas recurrentes y nos pone en posición de ver que nuevas innovaciones serán bienvenidas. Aunque aquí no intentamos mostrar como anticiparse a qué productos los consumidores encontrarán útiles en el futuro, diremos algo acerca de la forma de empezar a usar y pensar sobre este marco.

La forma más clara de hacer esto es notar la manera en que nuestro trabajo en *las preocupaciones* se parece a la noción de “funcionalidad” de productos o servicios hecho por Gary Hamel y C.K. Prahalad³. Lo que el directorio de Hamel y Prahalad busca es explicar un marco donde las empresas puedan establecer un pie firme en los futuros mercados. Según Hamel y Prahalad, una parte central de ser capaz de hacer esto consiste en pensar sobre una empresa de maneras que están limitadas a unidades de negocio individual y productos finales. Los ejecutivos y los managers deben pensar en la organización en términos de “competencias centrales” diferentes - habilidades integradas a través de la organización - en oposición a las unidades de negocios individuales. De este modo, ellos deberían pensar no en términos de “definiciones de productos y servicios tradicionales” sino en términos de las “funcionalidades que fundan” los productos⁴. A lo que apunta esta recomendación es a que las empresas deberán focalizarse en para qué estos productos o servicios son usados, en qué estas cosas nos ayudan a cumplir.

Ellos citan el ejemplo de como el examinar la funcionalidad de un pizarrón o un flipchart es un paso que lleva a la innovación de un pizarrón electrónico con un sistema de scanner y copiado. El elemento constitutivo de un pizarrón es compartir información entre un grupo pequeño. “Pero es difícil,” ellos agregan, “el recuperar información de un pizarrón, no se puede poner a través de una fotocopiadora o guardar en un maletín⁵. Así que, lo que hizo la pizarra blanca fue preservar los elementos constitutivos de un pizarrón y añadir elementos funcionales. En vez de considerar la penosa y consumidora tarea de escribir la información contenida en el pizarrón, con los pizarras blancas, una persona necesita sólo apretar un botón y en algunos segundos recibirá una impresión.

Focalizarse en los elementos funcionales de un producto sitúa a las empresas en una posición de pensar a largo plazo. Basado en el conocimiento de lo que hace a un producto exitoso hoy día, las empresas pueden anticipar mejor que productos

³ Ibid., p. 85-89.

⁴ Ibid., p. 85.

⁵ Ibid., p. 86.

serán exitosos en el futuro. Según Hammel y Prahalad, pensar en términos funcionales es un paso necesario para progresar.

La noción de funcionalidad provee una plataforma para ver cómo usar nuestras distinciones de estilo y preocupaciones. Re-examinemos el ejemplo de la pizarra blanca dentro del contexto de *las preocupaciones*. En un nivel muy obvio, la pizarra blanca se ha convertido en un éxito porque sirve para satisfacer la misma preocupación de las pizarras comunes como también otras preocupaciones adicionales. Los pizarrones negros ayudan a satisfacer la preocupación específica de expresar, compartir y explicar ideas a grupos pequeños. La pizarra blanca también es útil para esa preocupación específica, pero además es útil para otras preocupaciones, las cuales son operativas en situaciones en la que usamos pizarra negra. Esto incluye preocupaciones para recordar lo que se explicó y ahorrar tiempo.

Pero *las preocupaciones* juegan un rol a un nivel más fundamental. La preocupación específica de la coordinación es una preocupación central para las empresas de hoy. Esto sucede en el trasfondo del estilo flexible del *claro* y el acoplamiento entre *las preocupaciones* básicas de la identidad y de la comunicación. Anteriormente mencionamos que con el nacimiento de la globalización, las red de relaciones para lidiar con la identidad de la compañías es cada vez más interdependiente de las red de relaciones que lidian con la comunicación. Ya que muchos de los procesos de negocio de la empresa están dispersos alrededor del mundo, actividades de coordinación y de relaciones a través de las empresas, externa e internamente, se convierte en una llave para el éxito de la empresa.

Podemos ver los efectos de la preocupación específica por la coordinación notando que un número de actividades dentro del Espacio de Develamiento de una empresa están siendo reinterpretadas. Ya hemos mencionado como el rol de las ventas, del desarrollo y del marketing están emergiendo. Para responder a los encargos de los clientes y a la creciente demanda por un tiempo de respuesta rápido, las actividades de cada uno de estos departamentos debe estar sincronizada con las de los otros dos. Los equipos para los proyectos se han formado incrementando la flexibilidad de la empresa. En vez de esperar por pedidos o recomendaciones para pasar a través de la burocrática carrera, se les ha dado la autoridad y la autonomía a los equipos para tomar decisiones cruciales por ellos mismos. Luego, la preocupación por la coordinación entre los equipos es esencial para mantener a la empresa en una dirección unida. Dentro de las salas de reuniones, la preocupación específica por la coordinación es la de pedir que las reuniones sean más creativas, especulativas e interactivas.

Se ha transformado en el caso que las reuniones de hoy en día ya no son un lugar donde los dictados de gerentes top son pasados a empleados de un rango menor. Sino, son foros donde los logros son compartidos, la ideas desarrolladas y los futuros proyectos discutidos. La pizarra blanca, con el scanner y el mecanismo de copiado, apoyan este tipo de reuniones. Es difícil para las personas participar cabalmente en una conversación y ser creativos cuando están preocupados en escribir. Las pizarras blancas alivian esta distracción aportando un rápido y

conveniente informe del contenido de la pizarra, lo cual permite a las personas ser más interactivas en la conversación.

Por lo tanto, el asunto aquí no es solamente la preocupación obvia de compartir y mantener un historial de las conversaciones dentro de grupos pequeños, sino cómo esas preocupaciones toman forma a través de la preocupación específica por la coordinación, y cómo esta misma preocupación tiene lugar en el trasfondo del estilo flexible *del claro* y del acoplamiento de la identidad con la comunicación.

Para ver esto, imagine cuan diferentes serían las herramientas que usamos para reuniones dentro del contexto de un estilo diferente *del claro* y un acoplamiento diferente de preocupaciones básicas. Por ejemplo, comúnmente tenemos prácticas que muestran una pequeña interdependencia entre las red de relaciones para el trabajo y las red de relaciones para la salud. Por años, los hombres de negocios han tenido reuniones en un partido de golf. Pero, ¿qué pasaría si la preocupación básica por el trabajo fuera acoplada más cercanamente con la preocupación por la salud? (esto no está tan lejos cuando pensamos en las cantidad de quejas que las personas en la oficina hacen sobre sus problemas de espalda ya que están sentadas en una silla de oficina todo el día o por la falta de ejercicios por trabajar horas largas.) En este contexto, podríamos imaginar un estilo más relajado y casual permeando las red de relaciones que lidian con el trabajo. Las personas sostendrían importantes reuniones de negocios y tomarían decisiones cruciales mientras trotan o dan un paseo en el parque. Más aún, el equipamiento central que tenemos para lidiar con el trabajo sería considerablemente diferente. Las grabadoras podrían reemplazar a las pizarras blancas para satisfacer la preocupación de mantener un historial de las reuniones. Esto requeriría de innovaciones a las grabadoras, tales como el refinamiento del mecanismo de grabación para bloquear sonidos de trasfondo como el viento.

Tomemos el caso de una innovación que nos halla afectado en los últimos años. Si pensamos en los teléfonos celulares bajo el marco de la funcionalidad provista por Hamel y Prahalad, entonces, llegamos a la pregunta de qué usos ofrece el teléfono celular más allá de los ofrecidos por el teléfono convencional. Usamos los teléfonos convencionales no sólo para tareas de negocios como la de coordinar acciones inmediatas con personas, tener discusiones sobre proyectos largos, sino también para cultivar relaciones personales, hablar a larga distancia a un amigo, transmitir el último chisme. El teléfono celular se posesiono de uno de estos usos, el de coordinar acción inmediata y, por otro lado, abre posibilidades para hacer esto más eficientemente al permitir a las personas llamar y recibir llamadas independiente del lugar físico donde estén. Esto permite un tiempo de respuesta más rápido. Por ejemplo, un vendedor termina una reunión con el Señor Jones. Mientras maneja rumbo a su reunión con otro cliente, llama al departamento de desarrollo para discutir si el producto de la empresa puede lograr las especificaciones que el Señor Jones solicita.

Como la pizarra blanca, el teléfono celular se ha convertido en una exitosa innovación debido a la importancia de la preocupación para coordinar actividades y relaciones. Ya hemos discutido por que hoy la preocupación específica por la

coordinación se ha convertido en una preocupación central. Lo que muestra este ejemplo es cómo esta preocupación está afectando una cantidad considerable de áreas en el trabajo. Mientras que la pizarra blanca satisface la preocupación específica por la coordinación al permitir a las personas tener una reunión más especulativa e interactiva, el teléfono celular satisface la preocupación por la coordinación al permitir a las personas comunicarse, independientemente de la ubicación física, y luego coordinar acciones más rápido. Las dos ofrecen la posibilidad a las personas, a través de toda la empresa, de trabajar más estrechamente juntas. Y, de nuevo, todo esto sucede en el trasfondo del estilo flexible *del claro* y el acoplamiento de la identidad y de la comunicación. En este contexto, no es una sorpresa, que Motorola halla invertido fuertemente en desarrollar sus competencias para cables de comunicación, aportando de las tecnologías de computación y de comunicación.

El punto de esta última sección era mostrar como podemos usar el marco de *las preocupaciones*. Pensando en términos de los elementos funcionales de los productos nos focalizamos en para qué son usados ciertos productos, la forma en que las personas los usan, y fuera de los productos mismos. No sólo necesitamos entender la preocupación central, la cual es cuidada a través de ciertos productos, también debemos entender cómo esas preocupaciones son formadas a través de una serie de preocupaciones más profundas.