

Algunas creencias fundamentales en el comercio del valor

Por:
Andrés Hurtado
Socio Fundador eL LICEO

— *Yo no vendo. No me gusta tener que lidiar con los caprichos ni con el mal genio de los clientes. Simplemente no tengo esa habilidad. Eso es para los comerciales.*

Desde que nacemos empezamos a acumular ideas acerca de la realidad: *la tierra es redonda, el fuego quema, puedo nadar, etc.* Algunas de esas ideas son afirmaciones que con el paso del tiempo entretajan una red de creencias. Las creencias se heredan o se adquieren con la experiencia y evolucionan con el paso de los años. Una vez se aceptan, crecen, se conectan entre sí y se fortalecen hasta ser una parte importante de nosotros. Son importantes porque las utilizamos cada vez que tenemos que decidir qué hacer (o que no hacer) en nuestra vida. Muchas veces aceptamos las creencias sin analizarlas, sin pensarlas en profundidad y, por lo tanto, sin comprenderlas. Esta situación es problemática porque lo que creemos influye en nuestra capacidad de actuar; las creencias nos pueden inspirar o nos pueden bloquear: en el ejemplo anterior, si estamos convencidos y así lo creemos, va a ser cierta la afirmación: «no puedo vender».

Las creencias nos guían cuando tenemos éxito y seguramente influyen cuando fracasamos. Hay unas creencias que nos documentan y otras que nos ciegan, hay algunas creencias que con el paso del tiempo se mantienen válidas y otras que dejan de serlo. ¿Cómo saber cuándo una creencia nos limita?, ¿Cómo saber cuándo una creencia deja de ser válida?, ¿Cómo reemplazar las creencias que nos bloquean y fortalecer las que nos ayudan? No se trata de juzgar el hecho de que una persona piense de tal o cual manera, se trata de asegurar que quien mantiene como cierta una creencia tiene las herramientas requeridas para evaluarla y justificarla con razones sólidas. Esta es la esencia del pensamiento crítico.

En este artículo le damos una mirada crítica a la *actividad social de la venta*. Mostramos un conjunto de ideas que pueden retar una creencia común: «vender requiere de una habilidad especial que no todos tenemos». En especial, queremos retar que esa sea la razón que explica las dificultades que tenemos muchos a la hora de vender, aquellos que supuestamente no contamos con la suerte de traer incorporada esa habilidad.

Retamos esa creencia explorando una hipótesis diferente. Explicamos las dificultades que aparecen a la hora de enfrentar la venta como consecuencia de una carencia lógica: *la de no tener claros los conceptos asociados a la venta y no contar con un proceso lógico, simple y práctico para llevarla a cabo*. Lo que buscamos es evaluar que si fuera posible comprender los conceptos asociados a la actividad de venta y si fuera posible aprender un proceso lógico para ejecutarla, entonces debería ser posible mejorar la habilidad que tenemos para lograr que los demás descubran el valor que estamos en

capacidad de generar. En especial, queremos mostrar cómo es posible usar el modelo de pensamiento de la ciencia para construir propuestas cargadas de valor, de manera rápida y con una alta probabilidad de que sea efectiva. Aunque el propósito de este artículo no es ofrecer un análisis teórico exhaustivo, si hacemos un esfuerzo por mostrar los aspectos esenciales que permiten construir un puente entre el ejercicio de la ciencia y el intercambio de valor entre las personas. Confiamos que a través de las referencias incluidas en este texto el lector pueda dirigir una búsqueda más profunda.

El texto tiene tres partes. En la primera parte exploramos situaciones relacionadas con la actividad de la venta: i) al buscar empleo, ii) al tener que vender cambios de paradigma al interior de una empresa y iii) al emprender un negocio propio. Para cada caso mostramos algunas de las posibles dificultades derivadas de asumir el ejercicio profesional separado del ejercicio comercial. En la segunda parte, exploramos las razones que apoyan una alternativa diferente, una posible dirección distinta de acción. Mostramos algunos conceptos de la actividad científica que pueden ser útiles para guiar nuestras acciones en la actividad de venta. Ponemos especial énfasis en cómo llevar a la práctica algunas de esas acciones para poner a prueba esta alternativa de solución y validar los beneficios que ofrece. Al final mostramos una secuencia de pasos que permiten empezar a utilizar inmediatamente, algunos elementos de la solución en la realidad.

Dificultades comunes en el intercambio de valor.

— *Soy Juliana Arango. Tengo 22 años. Hace dos meses recibí mi título como arquitecto. Acabo de llegar a Bogotá y estoy en busca de oportunidades laborales.*

Creo que muchas universidades fallan en enseñar a sus egresados cómo comunicar los beneficios que están en capacidad de ofrecer ahora que son profesionales. Saber hacer las cosas es diferente a comunicar el impacto positivo que se está en capacidad de generar. Una cosa es dominar el campo de acción de conocimiento en un oficio profesional y otra diferente estar en capacidad de comprender y comunicar por qué es valioso ese conocimiento en las condiciones particulares de un caso específico. La educación superior normalmente se enfoca en el desarrollo de las competencias propias de la disciplina y en el manejo de las herramientas de punta, no en desarrollar la habilidad requerida para planear y ejecutar la comunicación de los beneficios esperados al utilizar el conocimiento en la realidad. Es como si la habilidad para identificar y comunicar ese valor no fuera parte del proceso educativo. Como si fuera otro campo ajeno a la formación profesional.

Cuando se trata de buscar empleo, tanto los recién egresados como los profesionales que desean ser contratados, deben enfrentarse al mercado laboral. La diferencia entre ambos regularmente es el grado de experiencia. Aunque la experiencia debería jugar a favor cuando se trata de comunicar el valor que ofrece un candidato, no siempre ese es el caso. No todos los aspirantes con experiencia tienen claro cómo mostrar los beneficios que pueden generar. Al enfrentarse al mercado laboral, los interesados deben usar sus

influencias para ser recomendados en una vacante o empezar a enviar hojas de vida. Luego, es frecuente, recorrer procesos de selección.

Un proceso de selección busca generar varias interacciones entre los candidatos y la empresa interesada. Conversaciones que van eliminando candidatos una y otra vez, hasta que eligen la contratación. En ese tipo de situaciones, no contar con una manera para comunicar el valor, juega en contra. Improvisar juega en contra. ¿Cómo podría un aspirante, en el ámbito de un proceso de selección, comunicar los beneficios potenciales que puede ofrecer?

— *Mi nombre es Jorge Camacho. Hace dos meses me ascendieron a Director de Operaciones. Este año vamos a hacer cambios importantes en toda la empresa. Estamos seguros que contaremos con la colaboración de todas las áreas.*

El trabajo de los equipos directivos es causar la evolución del sistema al que pertenecen. Esa es la única manera para que la empresa se mantenga vigente en el ecosistema que habita. Para evolucionar la organización debe mutar. Mutar en este contexto significa adoptar ciertas prácticas y abandonar otras. Por razones como estas, el cambio debe ser una constante en las organizaciones. Sin embargo, la gente se resiste al cambio.

La resistencia al cambio exige un alto consumo de energía y pone en peligro el logro de los resultados esperados. Lograr el consenso de las personas clave en la organización para poder aplicar los cambios estructurales y así lograr los resultados relevantes no siempre es una tarea fácil. Presionar el cambio genera más resistencia, donde la peor de todas es la resistencia pasiva: *cuando en la mesa todos afirman estar de acuerdo, pero en la práctica las acciones son distintas a las acordadas.* ¿Hay algo más difícil que vender cambios de paradigma al interior de las organizaciones?

— *Soy Alexandra Jiménez. Odontóloga. Tengo 43 años y hace 20 abrí mi consultorio. Hoy dudo. No sé si seguir con él o cerrarlo. Conseguir trabajo está cada vez más difícil y no siempre cubro los gastos básicos.*

Alexandra plantea un caso que ofrece dos perspectivas útiles para la revisión que estamos haciendo: 1) el caso de las carreras asociadas a la salud y 2) la situación de los emprendedores, aquellos gerentes que deciden tener su propio negocio.

En las carreras asociadas a la salud, creo que también tienen un problema con la comunicación del valor. En ese campo también encontramos universidades donde no se fortalece la habilidad que el profesional requiere para identificar y comunicar los beneficios que puede generar. En el sector salud los servicios están bajo la modalidad de consultas y generalmente tiene una tarifa definida. En ese contexto es difícil ofrecer un servicio diferenciado que permita cobrar por encima de la tarifa estándar. ¿Cómo ofrecer un servicio diferenciado con alto valor agregado?

En el caso de los emprendedores encontramos que generalmente tienen buenas ideas de negocio. Sin embargo, dado que ninguna idea se vende sola, tarde o temprano el

emprendedor debe pensar cómo generar demanda para las iniciativas que lidera. Enfocarse en generar demanda implica desarrollar un sistema de mercadeo y ventas. Desarrollo que requiere esfuerzo y energía. En el caso de los emprendedores, también es común que el funcionamiento del negocio dependa de su capacidad de trabajo o de gestión, se necesita del emprendedor para mantenerlo a flote. No enfocarse en desarrollar el proceso de venta limita el crecimiento, enfocarse en desarrollar el proceso de venta amenaza la estabilidad de la empresa. ¿Cómo mantener la calidad en la operación del emprendimiento y asegurar el crecimiento en ventas de manera simultánea?

Tenemos tres situaciones ficticias donde las personas se enfrentan a la necesidad de vender. Si fuese posible prepararse para enfrentar el reto de la venta en cada uno de esos casos, si fuese posible contar con una guía que permitiera estar más seguros sobre los beneficios y por lo tanto el valor que se puede generar, se incrementaría la probabilidad de ser efectivo en cada uno de ellos; sea la entrevista, la venta interna o el desarrollo del sistema de ventas en el negocio propio. Sin embargo, dado que es frecuente que no contemos con un proceso para guiar esa preparación quedamos como ciegos, nos vemos en la obligación de improvisar y dejar que la intuición nos guíe.

Hay dos opciones: o preparamos la comunicación del valor que estamos en capacidad de generar o improvisamos. Si decidimos preparar vamos a tener que invertir altas dosis de tiempo y energía, no tener un proceso que seguir puede llevarnos a la parálisis por análisis. Si decidimos improvisar, vamos a experimentar las dificultades propias de tener que reaccionar sobre la marcha. Situación que, con seguridad, amenaza la efectividad en la comunicación.

¿Qué hacer entonces?, ¿Habría una alternativa diferente? Nosotros estamos convencidos que sí. Creemos que es posible utilizar algunos elementos de la ciencia con el propósito de mejorar la habilidad que tenemos para comprender y comunicar el valor que es posible generar. Podemos adoptar la manera cómo los científicos usan el razonamiento lógico para explicar la realidad e intervenirla, con el propósito de diseñar y comunicar soluciones que representen un valor significativo en la sociedad.

Para llevar esta intención a la práctica es necesario empezar desde los cimientos, desde los conceptos esenciales asociados a la actividad de la venta. Una vez tengamos firmes los cimientos conceptuales abordaremos los procedimientos de la ciencia que pueden adaptarse para guiar la acción al vender.

Una perspectiva diferente para el concepto de *vender*

¿Qué es vender? Creemos que vender es persuadir. Vender consiste en causar que un grupo de personas decidan emprender, de mutuo acuerdo, una secuencia de acciones que tienen como propósito la generación mutua de beneficios.

La evolución de la teoría de la argumentación (Giraldo, 2001) registra al menos dos formas para persuadir, una manera retórica que apela a un convencimiento de tipo emocional. Cuando esta forma de persuasión es bien ejecutada, las personas quedan extasiadas y convencidas, pero no saben por qué están tan seguros de lo que piensan. El retórico apela a las emociones para lograr que los demás acepten sus propuestas. El otro tipo de persuasión es racional. Ese tipo de persuasión apela a un convencimiento basado en las buenas razones. Quien es persuadido puede explicar las razones por las cuales está convencido del valor de la creencia que está eligiendo. Nosotros creemos en el segundo tipo de persuasión, la misma que defienden los científicos, una persuasión de tipo racional, basada en hechos, datos y evidencias.

Creencia 1

Vender es persuadir. Persuadir ofreciendo razones sólidas.

Aceptar esta creencia implica considerar que la venta, en tanto actividad social, trasciende una relación empresarial vendedor – comprador. Como se acepta que vender es persuadir, también se acepta que la venta está presente en muchos momentos y relaciones de la condición humana: profesores – alumnos, padres – hijos, esposa – esposo, empleado – empleador, y así sucesivamente. A lo largo de nuestra vida todos estamos bajo la condición probable de tratar de ser persuadidos y en la condición, también probable, de tener que tratar de persuadir.

Persuadir significa lograr un acuerdo sobre ciertas afirmaciones lógicas que se hacen acerca de la realidad. Es una situación en la que se pacta aceptar un conjunto de causas y efectos, por esta razón el ejercicio de la persuasión, inevitablemente, implica en esencia, razonar. Dado que todos tenemos la habilidad innata para razonar, se sigue que todos tenemos la habilidad para intentar persuadir. Dado que todos tenemos la habilidad para persuadir, todos estamos en capacidad de vender.

Si fuese cierto que vender es para unos pocos elegidos (para aquellos que tienen la habilidad innata) y no para otros, entonces no debería ser posible encontrar personas que, a pesar de que afirman no tener la habilidad para vender, resulten ser reconocidos líderes, buenos jefes, padres, maestros o buenas parejas. Creo que esa conjetura es falsa. Es falso creer que «vender requiere de una habilidad especial que no todos tenemos». Es falso porque es probable encontrar personas que a pesar de que afirman que no son buenos vendedores en el sentido convencional del término, resulten ser muy persuasivos en el trato y la construcción de relaciones interpersonales. Además, lo opuesto también es cierto: no es improbable encontrar comerciales, que siendo

profesionales de la venta en el sentido convencional, siendo exitosos en su campo, no sean efectivos en la persuasión a los demás.

Creencia 2

Todos tenemos la capacidad para intentar persuadir a los demás, todos tenemos la habilidad para vender.

El siguiente elemento relevante es: ¿Cómo persuadir?

Relación entre la persuasión y la generación de valor.

Cuando uno quiere vender, cuando quiere persuadir, tiene como objetivo que lo prefieran: una vez el interlocutor evalúa todas las opciones que tiene disponibles, decide quedarse con la que uno defiende, con la que uno promueve. Para ser elegido hay una condición que es necesaria: *hay que generar valor*. Generar valor significa causar una impresión positiva en la percepción que el interlocutor tiene del impacto que la propuesta genera en su realidad. Entre más grande el impacto positivo de la idea, mayor el valor generado y por lo tanto mayor la probabilidad de ser preferido.

Creencia 3

Para persuadir es necesario generar un impacto positivo en la realidad del interlocutor.

Para generar valor es necesario generar beneficios. Los beneficios son hechos evidentes, medibles, cuantificables en la realidad. La medida del impacto de un cambio aplicado en la realidad se da a través de la cuantificación de los beneficios que genera. El valor es una percepción, es un juicio se hace a partir de lo que se percibe en la realidad. Los beneficios que más valor pueden generar son aquellos que se derivan de satisfacer necesidades que son percibidas como relevantes por el interlocutor, y que no están del todo satisfechas. Por ejemplo, una necesidad relevante no satisfecha para un jefe de producción puede ser incrementar la velocidad del flujo. Una propuesta que acelere el flujo sin causar efectos negativos adicionales, es una propuesta que genera beneficios significativos.

La manera para identificar necesidades relevantes no satisfechas en la realidad del interlocutor es buscando los problemas más significativos que lo aquejan. Todo problema es la expresión de (al menos) una necesidad insatisfecha. A través de los problemas, a través de las quejas recurrentes que el interlocutor expresa, es posible comenzar a construir una propuesta que permita acceder a su cadena de valor.

El siguiente diagrama muestra la cadena de condiciones necesarias entre la persuasión, la percepción de valor y los problemas:

-
- ```
graph BT; 5[5. Resolver Problemas] --> 4[4. Satisfacer necesidades]; 4 --> 3[3. Causar Beneficios]; 3 --> 2[2. Generar Valor]; 2 --> 1[1. Para lograr que me prefieran];
```
1. Para lograr que me prefieran
  2. Generar Valor
  3. Causar Beneficios
  4. Satisfacer necesidades
  5. Resolver Problemas

Estas variables mantienen una relación directamente proporcional, es decir, un problema insignificante, baja satisfacción de necesidades, bajos beneficios, bajo valor percibido. Un problema significativo, alta percepción de satisfacción de necesidades, beneficios significativos, alto valor percibido, alta probabilidad de que me prefieran. Entonces, si queremos tener un proceso que nos permita acceder a la cadena de valor de los demás, el primer paso consiste en mejorar la habilidad que tenemos para identificar y comprender los problemas que ellos tienen en su realidad.

#### **Creencia 4**

**Para generar un impacto positivo en la realidad del interlocutor es necesario estar en capacidad de resolver sus problemas**

#### **¿Ofrece la ciencia una solución al problema de la persuasión?**

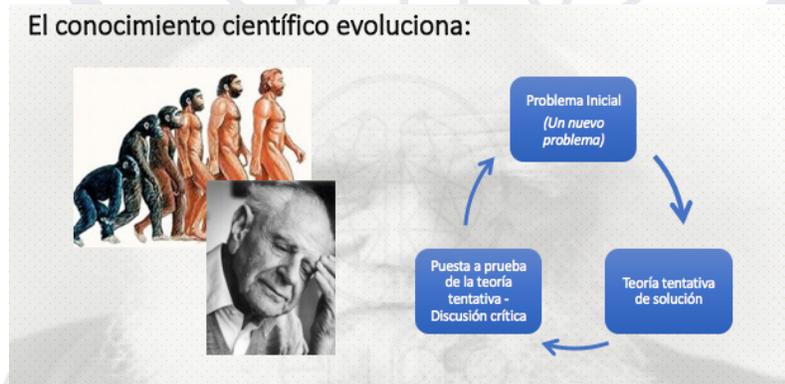
Carlo Rovelli, físico teórico contemporáneo, es el autor de una joya en el campo de la divulgación científica: *Anaximandro*. En esta obra Rovelli argumenta que la ciencia nace de nuestra ignorancia, en especial de la cantidad de supuestos equivocados que mantenemos como ciertos acerca de la realidad. «La ciencia nace de lo que no sabemos «¿Que hay detrás de esa colina?» y reta lo que creemos que sabemos, en especial aquello que no resiste la confrontación con los hechos o el análisis crítico». De acuerdo con esta idea, una de las características esenciales del conocimiento científico es su resistencia a la prueba en la realidad y su resistencia al análisis crítico. La naturaleza del pensamiento científico queda marcada por la duda, lo que es aparentemente obvio puede ser falso. El pensamiento científico es una búsqueda constante por novedosas maneras para conceptualizar el mundo y el conocimiento científico nace como consecuencia de un acto de rebeldía contra lo que pensamos. Todo científico mantiene una actitud analítica, dubitativa sobre los fenómenos, las inconsistencias o los problemas que lo agobian; pensando nuevas y mejores explicaciones acerca de la realidad que causan nuevas maneras de entender el mundo y de interactuar en él.

De acuerdo con Karl Popper, uno de los principales filósofos de la ciencia del siglo XX, la ciencia empieza con la capacidad de asombro del científico y con la tenacidad

requerida para someter a crítica todas las teorías que se mantienen como verdaderas. A través de la discusión crítica racional se identifican los puntos débiles de las teorías y por lo tanto, pueden ser mejoradas. Puede describirse la actitud crítica como el intento consciente por hacer que nuestras teorías, nuestras conjeturas, se sometan en lugar nuestro a la lucha por la supervivencia del más apto (Popper, 1967, pág. 79)

En la perspectiva de Popper la ciencia empieza con los problemas que el científico experimenta en su campo de conocimiento. A partir de esta noción formuló un proceso para el desarrollo del conocimiento científico basado en conjeturas y refutaciones: El científico formula un problema inicial para el cual conjetura una teoría con la que pretende darle solución. La teoría conjeturada se pone a prueba con experimentos en la realidad. Los experimentos se centran en predecir los efectos que deben ocurrir al aplicar la solución ofrecida. Si al aplicar la teoría tentativa se generan los efectos esperados entonces se cosechan los beneficios que ofrece la solución, el estado de la realidad mejora y por lo tanto la teoría gana un poco más de corroboración. Si no se generan los efectos esperados se deduce que la teoría no funciona, razón por la cual se desecha. En este caso, el científico debe desarrollar un nuevo intento de solución. Este proceso se aplica una y otra vez.

Con esta noción Popper consolida una versión evolucionista para el desarrollo del conocimiento. Es evolucionista porque para Popper, el conocimiento científico se desarrolla a partir del ensayo y el error. Solo sobreviven las teorías más aptas, aquellas que mejor se defienden al ser puestas a prueba en la realidad. De la misma manera que son seleccionadas las especies de acuerdo con la teoría de la evolución de Charles Darwin.



En su trabajo, todo científico recorre dos momentos: la construcción y la comunicación. En la construcción se hace frente al problema, se realizan los análisis lógicos y se plantea la tentativa de solución. Esta es una actividad que se realiza en un círculo muy cerrado, muy privado. Una vez se llega a la conclusión de que es posible generar los beneficios esperados al aplicar la solución se pasa a la fase de comunicación. En la comunicación la teoría se presenta a la comunidad con el propósito de someterla a la crítica y de ponerla a prueba en experimentos rigurosos. Si se logran corroborar los efectos esperados de la solución, es decir, si se logra demostrar que los beneficios esperados

son reales y que por lo tanto el conocimiento avanza, entonces la comunidad acepta la teoría y su lógica de soporte. Los científicos son persuadidos, ahora aceptan las proposiciones lógicas que componen la solución. Se reconocen entonces, no solo las fortalezas, sino también los defectos y debilidades de la nueva teoría. Defectos y debilidades que definen las nuevas fronteras del campo de conocimiento en cuestión.

Eli Goldratt, físico israelí decidió aplicar este proceso de pensamiento en los fenómenos que se experimentan en las relaciones humanas en general y en las empresas en particular. Como consecuencia desarrolló un grupo de soluciones que conforman una teoría, un cuerpo de conocimiento integrado. La teoría se conoce en el mercado como teoría de las restricciones y sus soluciones cubren diversos campos: producción, distribución, retail, proyectos, mercadeo, ventas, recursos humanos, toma de decisiones financieras, habilidades gerenciales y estrategia y táctica.

En lo que se refiere a la solución propuesta para el mercadeo y las ventas, la teoría de Goldratt se fundamenta en dos tesis: i) El motor del desarrollo de cualquier organización es la habilidad que tiene para construir relaciones comerciales basadas en el intercambio del valor y ii) es posible utilizar la lógica deductiva para desarrollar rápidamente propuestas con un alto valor percibido.

La teoría de Goldratt ofrece un modelo práctico para construir y comunicar propuestas enfocadas a incrementar la percepción de valor que los demás tienen de nosotros, es decir, un modelo práctico para persuadir guiándose a través de un proceso de venta.

## **Procedimientos de la ciencia adaptados a la actividad de la venta.**

### **El poder de la preparación**

Existe una regla de oro para empezar a aplicar estos conceptos en la realidad: **Si quiere generar valor no puede improvisar. Siempre, siempre, siempre...hay que preparar**

¿Qué preparar? Se preparan los argumentos lógicos que le permiten incrementar la percepción de valor que tiene el interlocutor a medida que transita, paso a paso, el proceso. Proceso que tiene tres etapas: 1) ¿Quién es mi cliente?, 2) ¿Qué le puedo ofrecer? y 3) ¿Cómo lo voy a hacer?

La preparación de la etapa de construcción se cubre al responder las preguntas 1 y 2. La etapa de comunicación se prepara al responder la pregunta 3.

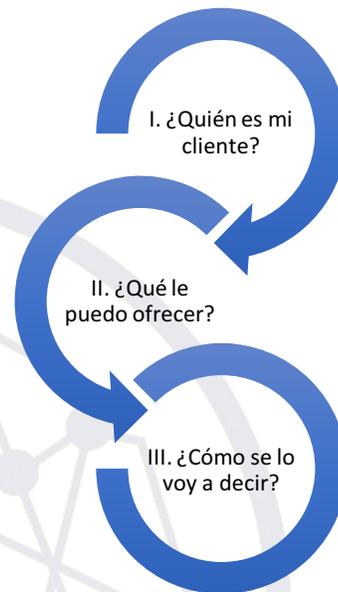
### **Etapas de Construcción:**

Objetivo: Alinear el diseño de su solución con las necesidades del interlocutor.

Si quiero que me prefieran debo identificar los problemas más relevantes que el interlocutor experimenta y posteriormente asegurar que mi solución los resuelve.

Preparar significa tener una respuesta objetiva y clara para cada una de las siguientes preguntas:

1. ¿Quién es mi cliente? – La primera cuestión es conocer con quién voy a interactuar.
  - a. Indicadores relevantes - ¿Qué indicadores tiene el interlocutor?
  - b. Problemas potenciales - ¿Qué sucede hoy en día que limita el desempeño del interlocutor?
  - c. Identificación de la causa medular - ¿Cuál es la causa de los problemas que experimenta el interlocutor?



**Indicador clave:**

**Si no tiene claro el problema y la magnitud de lo que va a resolver, no se ha preparado correctamente.**

2. ¿Qué le puedo ofrecer? - Diseño de una solución
  - a. Identificación del cambio que usted va a ofrecer aplicar
  - b. Construcción de los elementos detallados de la solución – Definición de cada uno de los elementos requeridos para aplicar la solución.

**Indicador clave:**

**Si no tiene claro cada elemento de la solución que ofrece y la magnitud del impacto positivo que genera en la realidad de su interlocutor, no se ha preparado completamente.**

**Etapas de Comunicación:**

Objetivo: Preparar el flujo de la información de forma que el interlocutor pueda descubrir el valor de la propuesta.

3. ¿Cómo se lo voy a decir? – Diseñar el tránsito lógico desde el problema y su magnitud a la solución detallada y los obstáculos para aplicarla
  - a. Comience presentando un problema y desarróllelo. Desarrollarlo significa identificar sus implicaciones y el impacto negativo.
  - b. Muestre el problema medular. La causa de la mayoría de problemas identificados.
  - c. Defina los criterios que una buena solución debe satisfacer

- d. Presente el detalle de los elementos de la solución y cómo cada elemento satisface uno o varios criterios.
- e. Defina los siguientes pasos. Si es posible proponga un piloto, un experimento confinado en una parte del sistema.

**Indicador clave:**

**Si no tiene clara la secuencia que debe seguir en la comunicación para mostrar el valor que está en capacidad de generar, no ha terminado su preparación.<sup>1</sup>**

La ciencia no implica certeza. Este es un proceso que no garantiza el éxito inmediato. Lo que si garantiza es que el practicante inicie su proceso de evolución en lo que se refiere al entendimiento de cómo llegar a la cadena de valor de los demás y convertirse en un agente generador de mejora. El practicante puede ensayar una y otra vez el proceso de construcción y comunicación de elementos lógicos que están diseñados para generar un impacto positivo en la realidad de las demás personas. Ejecutar este proceso de manera iterativa disciplina la mente y fortalece la habilidad para identificar problemas, su causa raíz y posteriormente, diseñar y comunicar soluciones de valor a los demás.

Los elementos esenciales para la construcción y la comunicación se pueden aprender en una semana. A partir de ese momento solo la práctica y la disciplina pueden llevarlo a un nuevo nivel de desempeño.

EL LICEO

---

<sup>1</sup> Si está interesado en recibir ejemplos que muestran cómo aplicar el proceso en casos simples, no dude en contactarnos. Al final del documento encuentra los datos de contacto.

## Andrés Hurtado Pimienta

Ingeniero Industrial de la Universidad Nacional y Máster en Filosofía de la Universidad Tecnológica de Pereira, las dos en Colombia. Actualmente se desempeña como Director General en eL LICEO. El enfoque está puesto en mejorar continuamente como aplicar los principios de la ciencia en el ejercicio de la gerencia.

Investigador inscrito a Colciencias en el grupo Razones y Acciones. Durante más de 10 años trabajó como Director de Proyectos y Auditor en Goldratt Consulting.

Certificado por el TOC-ICO en Operaciones, Cadena de Suministros, Procesos de Pensamiento y en la implementación de Estrategia y Tácticas. Expositor en el Congreso Internacional TOC-ICO en 2010, 2012, 2013 y 2015. Expositor Foro YPO capítulo Guayaquil Grupo 1 agosto 2017 y Grupo 2 noviembre 2017.

Celular: 3113025781

Skype: andrespimienta

Mail: [andreshurtado@elliceo.co](mailto:andreshurtado@elliceo.co)

## Bibliografía

Giraldo, A. L. (2001). *Seis lecciones sobre la teoría de la argumentación*. Cali: Alego Editores.

Popper, K. (1967). *Conjeturas y Refutaciones - El desarrollo del conocimiento científico*. México : Paidós Básica.

Rovelli, C. (2011). *Anaximander*. Yardley, Pennsylvania, US: Westholme Publishing.

EL LICEO