

EVENTO PREJORNADA DE INVESTIGACIÓN

18 y 19 de enero 2017
Caracas, Venezuela.

Universidad Alejandro De Humboldt
Sede Dos Caminos, Venezuela

La Empresa Emergente por Rafael Echeverría

María Teresa Mendoza F.
Ponente

INTRODUCCIÓN

Toda empresa reconoce, hoy en día, la importancia y la necesidad de la transformación. Toda empresa sabe que si no se transforma compromete su supervivencia. La consigna pareciera ser *“Transformarse o Morir”*. Por ello esta exposición va dirigida a develar los esfuerzos diseñados a construir una nueva forma y más poderosa de hacer empresa, basada en el papel que desempeñan las conversaciones en el ámbito organizacional, promovidos por el Dr. Rafael Echeverría.

El modo tradicional de hacer empresa ya no funciona, está en crisis y es necesario encontrar una alternativa organizativa coherente que sea capaz de sustituirlo. Entre los múltiples cambios que se asocian con las transformaciones radicales de las empresas pueden destacarse especialmente dos: la primera orientada a la modificación en la figura central de autoridad que fuera la predominante en la empresa tradicional y que estaba representada por el gerente/capataz dedicado al mando y al control, y en la transformación del sustrato emocional que se apoyaba en el miedo y la segunda, en la empresa emergente la figura central será el gerente/coach y el miedo será reemplazado por la confianza,

que promueva relaciones de confianza, permitiendo que los trabajadores logren mejores resultados y conduce a acciones transformadoras, capaces de generar y conquistar nuevos mundos, futuros y posibilidades.

En este sentido, todo modo de hacer empresa representa un tipo particular de organización empresarial, que se establece con el objetivo de potenciar y expandir la capacidad productiva del trabajo y facilitar su capacidad de generación de valor. Echeverría (2011)

¿Quién es Rafael Echeverría?



El Dr. **Rafael Echeverría** es un sociólogo y filósofo chileno, creador del término ontología del lenguaje, que se refiere a la naturaleza del ser humano como ser intrínsecamente lingüístico. Es además un prestigioso experto en coaching, socio fundador de la empresa Newfield Consulting analiza la desaparición de la empresa clásica, a través del **cambio en las formas de mando y control**, para dar paso a **nuevas empresas**, con nuevos enfoques, funciones de liderazgo y coordinación.

La empresa tradicional / La empresa emergente

La empresa tradicional está en crisis, ha muerto y no habrá quien pueda resucitarla. La estructura de la empresa tradicional que garantizaba los rendimientos máximos del trabajo, actualmente se ha convertido en un obstáculo para el logro de tales rendimientos.

Este tipo de empresa respondía a condiciones que hoy ya no existen y quienes sigan apegados a ellas correrán inevitablemente el peligro de desaparecer. Esta crisis se produce por variables externas como la aceleración del cambio, la globalización de los mercados, el incremento de la competitividad y el efecto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y por variables internas como los cambios en el carácter del trabajo (el trabajo es actualmente no manual y por tanto se sustenta en el conocimiento y no en la destreza física) y por la crisis del mecanismo de regulación del trabajo (el mecanismo de mando y control ya no es más efectivo).

La empresa tradicional es lenta, es cara, es poco competitiva y es obsoleta. Es necesario por tanto encontrar un modo diferente de hacer empresa. El motor actual de las transformaciones históricas mundiales viene dado principal e indiscutiblemente, por las empresas. Este factor las sumerge en una situación paradójica en la que tienen que liderar la construcción del futuro, a la vez que su propia transformación.

Entre los múltiples cambios que están asociados a esta situación, se destacan dos:

- a. **En primer lugar**, una profunda modificación en la figura central de autoridad que predominó en la empresa tradicional, marcada por la sustitución de un gerente/capataz, a un gerente/coach, al servicio de la capacidad de desempeño de su gente.
- b. **En segundo lugar**, y más importante, una transformación radical en el substrato emocional que definía a la empresa tradicional, que se apoyaba en el miedo; en la empresa emergente, el miedo debe de ser sustituido por la confianza.

Este no es un tema nuevo en el debate empresarial, pero el atractivo adicional de la propuesta es precisamente la manera cómo nos guía, en una comprensión rigurosa sobre el fenómeno de la confianza y cómo, a partir de ella, se logre entender su importancia, y también, los factores que contribuyen a construirla,

destruirla y reconstruirla. Toda empresa reconoce, hoy en día, la importancia y la necesidad de la transformación, de lo contrario compromete su supervivencia.

El modo tradicional de hacer empresa, que prevaleció durante gran parte del siglo XX, ya no funciona. Este modo de hacer empresa muestra signos inequívocos de agotamiento y exhibe su incapacidad para sustentar sostenidamente el desarrollo empresarial del futuro.

¿CÓMO DEFINIMOS UNA EMPRESA EMERGENTE?

Una empresa emergente es aquella que crece a un ritmo sostenido y posee una forma particular de organización, que se estableció con el objetivo de potenciar y expandir la capacidad productiva del trabajo y facilitar su capacidad de generación de valor.

Es la empresa vista como sistema social de cooperación y relación, donde el valor se crea por interacción, que necesita personas conversacionalmente competentes: a) En el manejo del lenguaje (capacidad de escucha y habla), y b) **en la gestión de la emocionalidad y la corporalidad.**

Respondiendo así, al problema de la productividad en sus tres dimensiones. Las dimensiones se refieren a los aspectos que se relacionan entre sí y que componen el esquema del mejoramiento de la productividad requerido, para lograr el desarrollo deseado, ellas son:

1. **Recurso Humano:** Es el trabajo individual y en equipo, cuyo resultado final es la **CALIDAD HUMANA**
2. **Sistema Productivo:** Las empresas como sistemas productivos manejan recursos humanos y materiales, cuyo resultado final es la **CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS**
3. **Medio Ambiente:** Cualquier actividad productiva debe respetar el ambiente natural que nos rodea para obtener el resultado final que es la **CALIDAD DE VIDA**

Sin embargo, el conocimiento no garantiza desempeños mejores, sólo la acción es productiva y las conversaciones se convierten en acciones.

¿Cómo transformamos una empresa tradicional en una empresa emergente?

El modo tradicional de hacer empresa ya no funciona. La empresa tradicional es lenta, es cara, es poco competitiva y es obsoleta. Es necesario, por tanto, encontrar un modo diferente de hacer empresa.

Entre los múltiples cambios que se asocian con las transformaciones radicales de las empresas, pueden destacarse especialmente:

1. La modificación de la figura central de autoridad, que fuera la predominante en la empresa tradicional y que estaba representada por el gerente/capataz dedicado al mando y al control, **será remplazando por el gerente/coach.**
2. La transformación del sustrato emocional, que se apoyaba en el miedo, será reemplazada por **la confianza.**
3. La promoción de relaciones de confianza, que permita a los trabajadores lograr mejores resultados y conducir a acciones transformadoras, capaces de generar y conquistar nuevos mundos, futuros y posibilidades, serán conducidos por las **competencias conversacionales, que genera el trabajo reflexivo de aprendizaje.**

En este sentido, la empresa tiene que asumir esta transformación o desaparecer (“transformarse o morir” como lema), aplicando el doble carácter de la transformación: 1) Transformaciones secuenciales que conservan la estructura y 2) Transformación de la forma de hacer empresa, que conlleva el rediseño de su modelo de organización.

En los actuales momentos, la clave está en **la productividad**, pero no del trabajo manual sino del conocimiento. Y el instrumento será, no la capacidad física sino, el lenguaje como elemento para motivar, influir, ordenar, instruir...El trabajo No manual deberá ser productivo a través del poder transformador de la palabra.

En este tipo de trabajo, Echeverría (2011), señala tres dimensiones: 1) *La tarea individual*; 2) *Las actividades de coordinación* y 3) *El trabajo reflexivo de aprendizaje*.

Ahora bien, una empresa con futuro como la que se ha definido, no puede establecerse sobre unos pilares emocionales distintos de los de la confianza. La confianza se opone a la incertidumbre y al miedo que han caracterizado las organizaciones actuales y del pasado.

La empresa tradicional, de mando y control basados en el miedo, se transforma en empresas con una forma de trabajo diferente y relaciones basadas en la confianza. Esta confianza no se sustenta en la fuerza, sino en la autoridad. La confianza genera seguridad, haciendo disminuir la incertidumbre, el miedo y la vulnerabilidad, sobre la base de tres juicios: **Responsabilidad; Sinceridad; Competencia**. Así mismo, es importante la información para tener confianza, posibilitando el conocimiento. Dado que las empresas de hoy son empresas del conocimiento, será indispensable la confianza.

Cuanto más compartidos sean los valores de la organización, mayor será también el grado de confianza. La confianza da lugar a la acción. Así, el lenguaje se convierte en un factor activo, pues con él, hacemos uso del poder transformador de la palabra. Las competencias conversacionales exigen saber escuchar, fundamentar juicios, construir y cumplir promesas. Junto con ellas, es necesaria la sinceridad, ya que afectará a la interacción con los demás, en el campo relacional. Si existe responsabilidad en las promesas, estas darán lugar a confianza, de lo contrario, se generará desconfianza e incertidumbre.

Rafael Echevarría, concluye:

“El cambio no es sencillo, pero el efecto que el hablar, el escuchar, el manejo de la información, la toma de decisiones y el cumplimiento de promesas tienen sobre la construcción de confianza, es inmenso, sentando las bases para construir una empresa emergente”.

REFERENCIAS

Echeverría, R. (2005). Ontología del Lenguaje. Editorial Comunicación Noreste Ltda. Santiago de Chile, Chile.

Echeverría, R. (2011). La Empresa Emergente. La confianza y los desafíos de la transformación. Ediciones Granica, S.A