



# La empresa emergente : :

La confianza y los desafíos de la transformación

## SUMARIO

### Contenido

Sumario  
Pág. 1

Nos dice el autor  
Pág. 2, 5

Conozca al autor  
Pág. 6

Dijeron sobre *La empresa emergente*  
Pág. 7

Las Últimas palabras  
Pág. 8

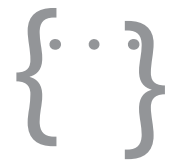
El libro está dividido en dos partes. La primera está dedicada a analizar la crisis de la empresa tradicional y a desarrollar un enfoque particular para delinear un nuevo modo de hacer empresa y la segunda está dedicada a abordar en sus diferentes facetas, el concepto de confianza. El modo tradicional 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 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. En la empresa emergente la figura central

será el gerente/coach y el miedo será reemplazado por la confianza. Promover relaciones de confianza permite que los trabajadores logren mejores resultados y conduce a acciones transformadoras, capaces de generar y conquistar nuevos mundos, futuros y posibilidades.



## Algunas preguntas que responde La empresa emergente

1. ¿Cuáles son las características esenciales de una empresa tradicional?
2. ¿Cuáles son las características esenciales de una empresa emergente?
3. ¿En qué aspectos se diferencian la empresa tradicional de la empresa emergente?
4. ¿Por qué es la confianza un elemento clave en la construcción de la empresa del futuro?
5. ¿Qué consecuencias provoca la falta de confianza?
6. ¿Qué relación existe en la confianza y la acción?
7. ¿Qué beneficios obtiene una empresa que se basa en la emocionalidad de la confianza y no en la emocionalidad del miedo?



## NOS DICE EL AUTOR

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.

### 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.

En la tabla que sigue se presentan las principales diferencias entre la empresa tradicional y la empresa emergente:

Crterios	Empresa Tradicional	Empresa Emergente
Trabajo Preponderante	<b>Manual</b>	<b>No Manual</b>
	Se sustenta en la destreza física	Se sustenta en el conocimiento. Todo trabajo requiere conocimiento.
Fundamento del trabajo	<b>Destreza física</b>	<b>La palabra</b>
	La destreza física es la fuente de la productividad.	La palabra permite hacer cosas, tiene un papel activo y generativo
Clave de la productividad	<b>Movimientos y tiempos.</b>	<b>Competencias conversacionales</b>
	Era necesario examinar los movimientos que realizaban los trabajadores manuales y el tiempo en que los ejecutaban.	Cada una de las acciones del lenguaje puede realizarse de diversas maneras y con grados de competencia distintos; por ejemplo: escuchar, pedir, construir promesas
Mecanismo de coordinación	<b>Línea de ensamblaje</b>	<b>Rediseño de procesos (workflow)</b>
	Creada por Henry Ford para incrementar la productividad en las actividades de coordinación de las tareas individuales	Es necesario combinar el diseño de procesos, tecnología workflow y competencias conversacionales. Las tecnologías workflow transfieren parte importante de los requerimientos de eficacia que aportan las competencias conversacionales a programas informáticos que ahora son utilizados para realizar las actividades de coordinación
Reflexión	<b>Localizada: el ingeniero</b>	<b>Difusa: el práctico reflexivo</b>
	El ingeniero diseña qué se debe hacer y cómo hacerlo y el obrero ejecuta lo que se le instruye. El ingeniero piensa y el obrero hace., no crea ni se desvía de la norma	Se requiere- como formula Donald Schön- de personas que sepan integrar acción y reflexión, de manera de producir un permanente enriquecimiento de la labor
Mecanismo de regulación	<b>Mando y control</b>	<b>Autonomía responsable</b>
	Es el mecanismo que permite resolver el problema de la productividad del trabajo manual. Consiste en ordenarle al trabajador exactamente lo que tiene que hacer y controlar su estricto cumplimiento	Requiere un tipo de gerencia diferente orientada a procesos y resultados y cambios tanto en el perfil del gerente como de los trabajadores

Emocionalidad de base	<b>Miedo</b>	<b>Confianza</b>
	Para que el mecanismo de mando y control funcione debe sustentarse en la emocionalidad del miedo, especialmente el miedo a las consecuencias que resultan de no cumplir. La empresa no puede permitir que sólo algunos trabajadores cumplan con lo que se les indica. Todos deben someterse a las instrucciones impartidas y el incumplimiento debe ser severamente castigado	Es el fundamento de toda relación social que no esté sustentada en la fuerza, será un elemento clave en la construcción del futuro e irá adquiriendo progresivamente un papel decisivo en las nuevas relaciones de trabajo
Perfil de autoridad	<b>Gerente/Capataz</b>	<b>Gerente/Coach.</b>
	Es la principal figura de autoridad y tiene como responsabilidad ejercer el mando y el control. Da órdenes e instrucciones, supervisa su cumplimiento y sanciona el incumplimiento. El gerente/capataz requiere a su vez recibir sus órdenes y ser igualmente controlado. Por lo tanto el sistema requiere de capataces de capataces y de capataces de capataces de capataces, y así sucesivamente	Facilita el aprendizaje, identifica y disuelve obstáculos, sirve a su gente. El coach es alguien que, provisto de distinciones y competencias que otra persona no posee, observa lo que ésta hace y detecta los obstáculos que interfieren en su desempeño, con el propósito de mostrarle lo que no ve y conducirla a emprender las acciones que la lleven a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspira.
Tipo de organización	<b>Piramidal y jerárquica.</b>	<b>Horizontal y flexible.</b>
	Es jerárquica por cuanto el poder se define por nivel en el que alguien se sitúa en la estructura organizacional, disponen de mayor poder quienes se encuentran en los niveles más altos. Es piramidal porque el tamaño de la base constituida por el conjunto de la masa laboral, por el número de obreros, determina su altura. Mientras más obreros trabajen en la empresa, se requerirá de más capataces.	La empresa del futuro tenderá a constituirse como una articulación horizontal de redes, con gran flexibilidad, gran capacidad de cambiar de forma, con gran movilidad horizontal entre sus distintos empleados, que pasarán de una tarea a otra, de un tipo de responsabilidad a otro diferente.
Criterio guía	<b>Estandarización</b>	<b>Aprendizaje organizacional.</b>
	Los trabajos se estandarizan según normas. No hay espacio para desviarse de la norma ni para expresar creatividad.	La empresa debe estar permanente aprendiendo como parte de su quehacer cotidiano. El aprendizaje inherente al trabajo y esto debe traducirse en la estructura y en la forma de organización de la empresa.



## La Confianza

- Es el fundamento de toda relación social que no esté sustentada en la fuerza.
- Una relación sustentada en la confianza no es necesariamente una relación entre iguales, aunque haya asimetría el fundamento del poder es la autoridad y no se recurre a la fuerza.
- Define una particular relación con el mundo.
- Disuelve el miedo.
- Reduce la incertidumbre y la complejidad.
- Siempre implica una apuesta.
- Nos pone en movimiento y alimenta el espíritu emprendedor.
- Sustenta las actividades creativas e impulsan a lanzarse a lo desconocido.
- Es el motor de la acción.

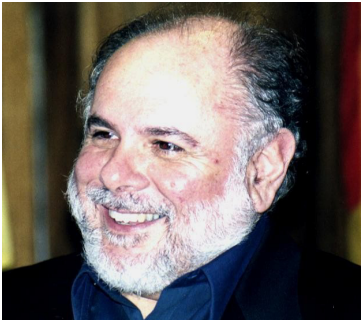
## La falta de confianza

- Incrementa el temor.
- Incrementa la vulnerabilidad.
- Impulsa a emprender acciones que buscan la conservación, que llevan a guarecerse.

**En la medida que una empresa genera relaciones de confianza, logra mejores resultados de sus trabajadores.**

## Algunos beneficios que ofrece el análisis de las empresas emergentes y del fenómeno de la confianza

- 1- Explica cómo analizar y comparar la empresa tradicional y la empresa emergente.
  - 2- Enseña al directivo cómo reorientar las acciones de manera conveniente para transformar la empresa.
  - 3- Ofrece una guía para desarrollar una comprensión rigurosa sobre el fenómeno de la confianza.
  - 4- Permite identificar los factores críticos que contribuyen a construir, destruir y reconstruir confianza en el marco de las organizaciones.
-



## Ficha técnica del libro

**Título:**

La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación

**Autor:** Rafael Echeverría

**Cantidad de páginas:** 159

**Editorial:** Granica

**Año:** 2000

## CONOZCA AL AUTOR

### Rafael Echeverría

Rafael Echeverría es sociólogo, graduado en la Universidad Católica de Chile y Doctor en Filosofía por la Universidad de Londres. Es miembro de número de la World Academy of Art and Science (WAAS). Fue profesor de la Universidad Católica de Chile y consultor de UNICEF y de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) de las Naciones Unidas durante doce años. Ha sido asesor del Tec de Monterrey de México, consultor de la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología de Brasil, colaborador del Center for Quality of Management (CQM), en Boston, y miembro del Comité Coordinador de The Society for Organizational Learning International (SoL), que dirige Peter Senge.

Es fundador de Newfield Consulting, una empresa consultora y de formación gerencial que opera en Estados Unidos, España México, Venezuela y Brasil, liderando a nivel mundial el desarrollo de programas de formación de especialistas en coaching ontológico empresarial y de construcción de equipos de alto desempeño.

### Para visitar:

<http://www.newfieldconsulting.com>

### Otros libros de Rafael Echeverría

Ontología del lenguaje

El buho de Minerva: Introducción a la filosofía moderna

## DIJERON SOBRE LA EMPRESA EMERGENTE

---



### Revista Desarrollo del Capital Humano ERIAC (México)

Septiembre/Diciembre de 2003

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

---



### INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY- MÉXICO

Ing. Eduardo de la Garma T.

Ing. Luis Caraza T.

Esta obra lleva su novedosa interpretación del hombre un paso más allá. El blanco de su reflexión es ahora el ser humano organizado, trabajando en colectividad, colaborando junto a sus similares, en esa peculiar y característica unidad de trabajo que llamamos empresa u organización. Celebramos con el Dr. Echeverría y con Newfield Consulting la aparición de La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Sin temor a equivocarnos, sentimos que una

---



### Patricio Orellana Vargas

Administrador Público- Profesor de la Universidad de Chile

La empresa emergente es un libro asequible a cualquier profesional y estudiante de Administración, ya que su contenido permite entender, no sólo la visión del autor sobre la empresa que está surgiendo, sino que también del marco conceptual de la mencionada ontología.

---



## Las últimas palabras

---

- Es fundamental, por lo tanto, que toda empresa reflexione sobre esto y comprenda que los reales desafíos de la transformación están, no sólo en responder a pequeños desafíos inmediatos, sino en avanzar hacia la construcción de un nuevo modo de hacer empresa. Mientras más las acerque esa reflexión a entender el carácter de la crisis y las nuevas exigencias a las que tendrá que responder la empresa del futuro, en mejores condiciones se encontrarán las empresas y sus directivos para dirigir los esfuerzos de la transformación hacia objetivos capaces de garantizar el éxito del mañana.

---

- La confianza no es sólo el resultado de buenas intenciones. Ésta se sustenta en competencias genéricas que requieren ser aprendidas y estimuladas. Sistema y comportamiento son las dos grandes áreas que requieren ser examinadas y en las que tendremos que diseñar acciones, si queremos crear organizaciones de nuevo cuño, si deseamos construir organizaciones sustentadas en la confianza, pero, por sobre todo, si en las condiciones actuales, buscamos crear condiciones para elevar sistemáticamente el nivel de desempeño de nuestras organizaciones.

---