



La empresa emergente

La confianza y los desafíos de la transformación

Introducción:

El doble carácter de la transformación

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*”. Ese desafío suele generar gran tensión, angustia e incertidumbre en todo el personal de la empresa. Sin embargo, es en sus niveles directivos donde se siente con mayor fuerza esta presión, pues se tiene conciencia de que lo que está funcionando en el presente no será suficiente en el futuro.

Creemos importante reconocer que el imperativo de la transformación surge de dos requerimientos diferentes.

El primero de ellos apunta la necesidad de toda empresa de adecuarse a los cambios el entorno y de introducir los últimos avances en sistemas y procedimientos capaces de incrementar su desempeño, competitividad y rentabilidad. Toda empresa debe observar constantemente lo que acontece fuera de sí, revisando su relación de adecuación con su entorno e incorporando todo nuevo desarrollo que le permita incrementar su efectividad en el cumplimiento de sus objetivos. Desde este punto de vista, la transformación es un imperativo permanente de toda empresa.

Así concebida, la transformación se nos presenta como un proceso lineal y acumulativo, como si ella no involucrara una ruptura. Los nuevos cambios se añaden a los anteriores y así sucesivamente, produciendo un proceso abierto de transformación empresarial. La empresa que así se transforma conserva durante el mismo proceso ciertos patrones organizativos básicos. La transformación se lleva a cabo en el interior de un **modo particular** de hacer empresa y es el que registra diversas transformaciones estructurales, sin que por ello se pierdan sus rasgos característicos fundamentales. Se trata de una transformación que se caracteriza por conservar el modo de hacer empresa.

Diferente es el caso cuando lo que se cuestiona y lo que busca transformarse es precisamente tal modo particular de “hacer” empresa. Allí surge el requerimiento de una transformación muy diferente. Ya no se trata de un proceso lineal y acumulativo. Esta transformación conlleva rupturas. El carácter de la transformación requerido en tal caso es muy diferente e involucra una profundidad mayor. No puede ser resuelto con la misma medicina.

Los desafíos de la transformación no son siempre los mismos y no pueden ser confundidos. Sostenemos que gran parte de la frustración que resulta de la aplicación de muchos programas de transformación, es consecuencia de una confusión entre estos requerimientos diferentes. Ni los programas que se aplican llegan a tocar los problemas de fondo, ni los directivos que los contratan logran percatarse de que el tipo de transformación que hace falta es diferente al de los programas contratados.

Capítulo I

Nacimiento y crisis de la empresa tradicional

La empresa tradicional está en crisis.

El modo tradicional de hacer empresa que prevaleció durante gran parte del siglo XX, ya no funciona. Luego de haber permitido el más espectacular desarrollo empresarial conocido en la historia, este modo de empresa muestra signos de inequívocos de agotamiento y exhibe su incapacidad para sustentar sostenidamente el desarrollo empresarial del futuro.

Permítasenos introducir un postulado que consideramos central en nuestra argumentación:

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 surge de esa manera. Ella representa precisamente un tipo de organización empresarial que contribuye a alcanzar un aprovechamiento máximo de la capacidad para generar valor. Y si sostenemos que la empresa tradicional está en crisis, ello obedece al hecho de que, en vez de cumplir esta función potenciadora que le diera nacimiento, ella se ha convertido en su opuesto: en una traba a la capacidad productiva del trabajo. Ya quedará claro en el transcurso de este trabajo por qué sostenemos esto.

El nacimiento de la empresa tradicional.

El modo tradicional de hacer empresa se origina en la contribución efectuada por un hombre para resolver el problema de la productividad del trabajo manual, aquel tipo de trabajo que, a comienzos de siglo, representaba el sustento de la gran mayoría de las actividades productivas.

En aquel entonces nadie ponía en duda la preponderancia del trabajo manual. Éste no sólo era el tipo de trabajo más numeroso; era también el trabajo que contribuía en forma determinante a la generación de valor. Ello se expresaba hasta el punto que muchas veces, en la literatura económica de la época, se confundía el trabajo en general con el trabajo manual.

Quien resolvió el problema de la productividad del trabajo manual fue Frederick W. Taylor (1856-1915). Peter Drucker nos reitera que Taylor fue uno de los más sobresalientes forjadores del siglo XX. Pocas personas tendrán la influencia que durante el siglo XX alcanzara Taylor.

¿Qué hizo Taylor?

Taylor había resuelto cómo hacer más productivo al trabajo manual. Para asegurar que la productividad del trabajo, realizada por el obrero, y la actividad de diseño, realizada por el ingeniero. En sus palabras, debe separar músculo y mente, destreza física y pensamiento.

La responsabilidad del obrero debe limitarse a ejecutar lo que se instruye. Es responsabilidad del ingeniero diseñar lo que éste debe hacer y cómo hacerlo.

El factor clave en su revolución de la productividad del trabajo resulta ser el conocimiento del ingeniero y no el trabajo físico del obrero.

Reacciones en contra de Taylor

Importantes sectores sindicales, políticos e intelectuales se levantaron a acusarlo de propiciar un tratamiento inhumano a los trabajadores; la superexplotación de los obreros; que promovía la total alineación del trabajo.

Otra crítica que se planteaba a la propuesta de Taylor apuntaba a la desigual distribución de poder que establecía entre empresarios y asesores, por un lado, y los trabajadores, por el otro.

Encontraremos un argumento efectuado por Taylor en “*Los principios de administración científica*” (1911) donde señala:

“el objetivo principal de la administración debe ser el garantizar el máximo de prosperidad para el empleador, junto con la máxima prosperidad del para cada empleado”.

El aumento de la productividad del trabajo se traduciría, según Taylor, en una gran movilidad social para los trabajadores.

Ford y la línea de ensamblaje

Henry Ford (1863-1947) resuelve cómo incrementar la productividad en las actividades de coordinación de las tareas individuales a través de la invención de la *línea de ensamblaje*. Todo proceso de trabajo no sólo comprende un variado número de tareas individuales sino que además integra las actividades de coordinación a través de las cuales las tareas individuales se concatenan entre sí. La línea de ensamblaje resuelve el problema de la productividad de las actividades de coordinación al nivel de la producción material.

El “mando y control” como mecanismo de regulación del trabajo.

Creemos necesario destacar dos rasgos del mecanismo “mando y control”.

El primero de ellos apunta al hecho de que se trata de un tipo de regulación que opera estableciendo un “techo” al rendimiento del trabajador.

Lo máximo que éste puede hacer es cumplir estrictamente con lo que se le atribuye. Nada lo incentiva, por ejemplo, a superar el rendimiento solicitado en la orden que recibe.

El segundo rasgo del mecanismo del “mando y control” es el hecho de que para que éste funcione, requiere sustentarse en la “emocionalidad del miedo”.

El miedo a las consecuencias que resultan de no cumplir.

El capataz como figura de autoridad

De la misma manera que la solución al problema de la productividad conlleva el “mando y control” como mecanismo de regulación del trabajo, éste hace del capataz la figura principal de autoridad en la empresa tradicional. Ello implica impartir las ordenes e instrucciones, supervisar su cumplimiento y sancionar el incumplimiento. No puede haber “mando y control” sin que haya alguien que efectivamente te mande y te controle. Esa persona es el capataz.

El sistema requiere no sólo de capataces, sino de capataces de capataces, de capataces de capataces de capataces, y así sucesivamente.

En un cierto punto, por un problema de diferenciación y estatus, a esos capataces se les comenzó a llamar gerentes o managers.

La estructura formal de la empresa tradicional.

El tipo de estructura organizativa que será característica de la empresa tradicional será la estructura piramidal y jerárquica.

Esta estructura cumple con dos funciones sistémicas de importancia; actúa como una red de información y respuesta a todos los canales se toma de decisiones.

En la empresa tradicional, la información fluye verticalmente: se informa de abajo para arriba y se ordena de arriba para abajo. Es muy escasa la comunicación directa entre divisiones funcionales diferentes.

Esta estructura establece los canales de toma de decisiones. Mientras más abajo nos encontremos en la pirámide, menor es el poder de decisión de que se dispone y es prácticamente nulo en la base.

Lo que se hizo fue utilizar la estructura burocrática que inventaron los chinos en la Antigüedad para manejar el imperio, y aplicarla a la actividad empresarial. Este invento, por lo demás, había sido utilizado con anterioridad por muchas otras instituciones, entre ellas las Fuerzas Armadas y la Iglesia.

Los parámetros de la empresa tradicional

Criterios	Empresa tradicional
Trabajo preponderante	Trabajo manual
Fundamento del trabajo	Destreza física
Clave de la productividad	Movimientos y tiempos
Mecanismo de coordinación	Línea de ensamblaje
Locus reflexivo	Localizado el ingeniero
Mecanismos de regulación	“Mando y control”
Carácter de la regulación	“Techo”
Emocionalidad de base	Miedo
Perfil de autoridad	Capataz
Tipo de organización	Piramidal y jerárquica
Criterio guía	Estandarización.

La crisis de la empresa tradicional

La empresa tradicional está en crisis. En términos generales, la estructura de la empresa tradicional, que en sus inicios se levantó para garantizar los rendimientos máximos del trabajo, actualmente se ha convertido en un obstáculo para el logro de tales rendimientos. Luego de haber sido acusada por imponer a los obreros condiciones de superexplotación, hoy podemos acusarla por ser incapaz de aprovechar adecuadamente el potencial productivo de sus trabajadores. Cuando ello sucede, significa que nos encontramos en el umbral de la sustitución.

En los hechos, la estructura piramidal y jerárquica de la empresa tradicional demuestra ser lenta y poco eficaz para tomar decisiones, lo que afecta severamente su capacidad competitiva.

Las variables externas de la crisis

Cuando se examina la crisis de la empresa tradicional el énfasis suele colocarse en los factores externos, tales como:

- La aceleración del cambio.
- La globalización de los mercados.
- El incremento de la competitividad.
- El efecto de las nuevas tecnologías.

Un particular modo de hacer empresa no sólo debe considerar la adecuación a su entorno, que sin duda es importante. También debe responder a sus propias condiciones internas.

Las variables internas de la crisis

Encontramos dos cambios, que están relacionados entre sí:

1. Cambios en el carácter del trabajo.

Actualmente es el trabajo no manual el que ha llegado a ser no sólo el más numeroso sino, por sobre todo, el más importante en la capacidad de generación de valor de las empresas.

2. Crisis en el mecanismo de regulación del trabajo.

El problema fundamental es el siguiente: el “mando y control” permitía que el obrero hiciera lo que el capataz le indicaba a partir del trabajo de diseño realizado por el ingeniero. Pero cuando se trata del trabajador no manual muchas veces nos encontramos con el hecho de que nadie en la empresa – e incluso menos su jefe – sabe mejor que él lo que podría hacer en el ámbito de su trabajo y cómo debería hacerlo. Mal puede entonces dejarse en manos del jefe que le ordene lo que tiene que hacer y que luego controle que lo cumpla. De hacerse eso, simplemente no se logran aprovechar los rendimientos potenciales de estos trabajadores. No sorprende el 20 por ciento de aprovechamiento de la capacidad productiva del trabajador que informa Bennis.

Capítulo 2

EL problema de la productividad según Drucker

El desafío de Drucker

Según Drucker, quien resuelva el problema de la productividad del trabajo no manual tendrá en sus manos las llaves para incursionar con éxito en ese futuro.

Al menos dos problemas

La primera dificultad guarda relación con el hecho de que, en el caso del trabajo no manual, la tarea a ser ejecutada no es obvia.

Pero cuando examinamos el trabajo no manual, estamos obligados a reconocer que la necesidad de la tarea deja de ser algo obvio. Drucker traza una interesante distinción entre lo que llama “doing the right thing” (“haciendo lo correcto”) y “doing things right” (“haciendo las cosas correctamente”). Pues bien, según el mismo Drucker, son muy frecuentes los casos, en la empresa de hoy, de gente que hace excelentemente lo que hace, en rigor, resulta completamente innecesario.

Russell Ackoff nos señala que la distinción hecha por Drucker es equivalente a la distinción entre eficiencia (“doing things right”) y efectividad (“doing the right thing”).

La efectividad, nos señala Ackoff, toma en consideración el valor que resulta de las acciones emprendidas (no se refiere necesariamente al valor económico) y nos señala que es preferible hacer mal lo necesario, a hacer bien lo innecesario. De lo primero, cabe la

posibilidad de aprender y corregir, mientras que de lo segundo suele resultar que se refuerza un comportamiento equivocado.

El segundo problema está en relación con el carácter del trabajo no manual. A diferencia del trabajo no manual que, sustentado en la destreza física, permitía su desagregación en movimientos y tiempos, el trabajo no manual, nos dice Drucker, se sustenta en el conocimiento. El trabajador no manual es un trabajador de conocimiento y ello hace mucho más compleja la solución del problema de su productividad. No sabemos como incrementar la productividad del trabajador de conocimiento y no sabemos tampoco cómo gestionar el conocimiento.

De alguna manera, la solución se encuentra ante nuestros ojos. El punto consiste en saber reconocerla. Para ello, sin embargo, creemos necesario revisar, los términos del problema, pues pensamos que ellos nos conducen a buscar en lugares equivocados.

Capítulo 3

Reflexiones sobre el trabajo y el conocimiento

La heterogeneidad del trabajo

Drucker parte de la distinción entre el trabajo manual y no manual. Tras ella subyace el reconocimiento de que el trabajo, considerado globalmente, no es homogéneo; que no todos los trabajos forman parte de un continuo. La distinción supone que hay trabajos que descansan en fundamentos distintos y que, por lo tanto, no son equiparables.

Para Drucker rige el principio de la heterogeneidad del trabajo. Desde su perspectiva, si bien todo trabajo representa una acción intencional de transformación, no todos los trabajos son equiparables entre sí y, por lo tanto, no siempre es posible convertir unos en otros.

Manualidad y conocimiento

El trabajo “no” manual no carece de una determinada dosis de manualidad. Todo trabajo también requiere conocimiento. Un obrero necesita ser capacitado para ejercer su tarea y lo que genera el proceso de capacitación es el conocimiento. Sin conocimiento no hay trabajo que pueda realizarse, por muy simple que éste sea.

Cualquier discusión sobre el conocimiento implica ponernos previamente de acuerdo sobre lo que estamos hablando. De lo contrario, entraremos en un debate de sordos. Partamos que reconocer que el conocimiento no es un objeto.

El conocimiento es siempre un juicio que hace un determinado observador al examinar determinados comportamientos. Es un corolario que surge de la observación de acciones eficaces, de acciones capaces de generar aquello que se espera de ellas, por lo tanto, podemos decir que, hoy conocimiento cada vez que observamos acciones eficaces.

Russell Ackoff nos indica acertadamente que mientras la información surge de repuestas a las preguntas del tipo *qué, quién, dónde, cuándo y cuántos*, el conocimiento responde a la pregunta de *cómo hacerlo*. De allí que el conocimiento pueda entonces expresarse en instrucciones, en el conjunto de acciones que es necesario ejecutar para que el trabajador sea capaz de producirlo.

Quizás pueda señalarse que, en ocasiones, el “objeto de trabajo” del trabajador no manual es el conocimiento.

Esto nos sugiere la necesidad de buscar una manera diferente de distinguir las modalidades que asume el trabajo y permitírnos poner en cuestión la distinción tradicional entre trabajo manual y “no” manual. Quizás sea conveniente preguntarnos a qué apunta ese “no”. Aquello que se presenta inicialmente como “no” manual, ¿qué es?.

El poder transformador de la palabra

Durante siglos, la interpretación generalizada sobre el lenguaje le confería a éste un papel fundamentalmente descriptivo. Se entendía que el lenguaje servía para describir lo que percibíamos, lo que sentíamos o lo que pensábamos. Hablábamos, se pensaba, “sobre” las cosas, los hechos, las personas, sobre nuestras emociones o nuestras ideas. Lo que decíamos expresaba, transmitía, comunicaba, la manera como observábamos las cosas. Pero al hablar nada se modificaba. La palabra tenía un papel pasivo. El lenguaje y la acción eran dos dominios separados. El lenguaje común todavía utilizaba expresiones sustentadas en esta concepción. Se compone de “sólo palabras” aquello que se opone a la acción.

A partir del trabajo del filósofo inglés J. L. Austin (1911-1960) y de la publicación que hiciera en 1962, de su obra *Cómo hacer cosas con la palabra*, se ha reconocido que por medio del lenguaje podemos describir lo existente. Se ha reconocido que tiene un papel activo y generativo. Es lo que llamamos el poder transformador de la palabra.

El lenguaje es acción, a través de él generamos nuevos objetos y productos, transformamos el mundo, abrimos o cerramos posibilidades, construimos futuros diferentes. A través de él también construimos nuestras identidades. Lo que decimos, lo que callamos, va progresivamente contribuyendo a definir cómo somos percibidos por los demás y por nosotros mismos.

Directivos y gerentes trabajan utilizando el poder generativo del lenguaje. Con él motivan, instruyen, sancionan, conducen. A través de este poder, toman decisiones y resuelven problemas. No es la fuerza física lo que ellos utilizan, es el poder de la palabra, “hágase tal cosa”, prescriben y tal cosa se hace.

Mientras el trabajador manual utiliza el poder transformador de su fuerza física, los directivos y gerentes hacen uso del poder transformador de la palabra. Podemos decir que todo trabajo no manual se sustenta en el poder generativo del lenguaje.

Trabajo rutinario y trabajo creativo

Es importante distinguir también si el trabajo en cuestión, sea este sustentado en el poder transformador de la fuerza física o de la palabra, consiste en la mera aplicación de procedimientos estándar, en cuyo caso hablaremos de trabajo rutinario, o un trabajo de índole creativa.

Es de naturaleza sustancialmente diferente, por ejemplo, el que debe ejecutar un empleado que se limita a recibir órdenes de compra y efectuar los correspondientes registros o el trabajo que realiza un empleado en la caja de un banco, del trabajo, de quién está diseñando una nueva campaña de publicidad o un nuevo producto.

Por sobre todo, se trata de trabajos que requieren mecanismos de regulación (supervisión) muy diferentes. Así como pueden ser necesarios tener mecanismos de supervisión diarios del trabajo del cajero del banco, sería altamente inconveniente ejercer el mismo tipo de supervisión en el caso del diseñador de la campaña de publicidad. Este último, para ser efectivo, necesita un espacio de autonomía mucho mayor.

El trabajo rutinario registra una probabilidad mayor de ser sustituido por tecnología que el trabajo creativo. La diferencia quizás más importante guarda relación con la capacidad de generación de valor de cada uno de estos trabajos. En un entorno altamente competitivo y de cambio permanente y acelerado, el trabajo creativo resulta determinante para la supervivencia de una empresa y ha ido ganando progresivamente una mayor influencia en la capacidad de generación de valor.

Trabajo contingente y trabajo innovador

Los “analistas simbólicos” de Reich comprenden tres categorías diferentes: los que resuelven, los que identifican y los que agencian estratégicamente problemas.

Su objetivo es mantener abiertas las posibilidades existentes, generar nuevas, y lograr aquellos compromisos que permitan aprovecharlas. Todo ello se hace a través del lenguaje.

Dentro de los trabajadores creativos que recurren al poder de la palabra, podemos definir dos categorías: aquellos que están fundamentalmente a cargo del manejo de *contingencias* y aquellos cuya labor es la *innovación*.

Los trabajadores que operan con contingencias son los que determinan las acciones a ejecutar en un contexto cambiante que permanentemente acecha y compromete las posibilidades de alcanzar los objetivos establecidos.

El objetivo de los trabajadores innovadores es la generación de nuevas oportunidades de negocios.

Lo que la empresa produce no son determinados bienes o servicios, no son incluso determinados productos. Todos ellos pueden cambiar. Todos ellos son instrumentales. *Lo que una empresa realmente produce son oportunidades de negocios.*

El lenguaje nos sitúa siempre en relación con otra persona y no con un objeto material, como acontece con el trabajador manual.

Considérense distintos casos. Examínese, por ejemplo, el trabajo de una secretaria, de un vendedor, de un capacitador, de un jefe de proyecto. No nos es posible instruirlos de la manera como podemos hacerlo con el obrero en la línea de ensamblaje, al que se le especifica cada movimiento a ejecutarse. No sabemos lo que la persona al otro lado del teléfono le va a responder a la secretaria cuando ésta llame. No sabemos la respuesta que va a obtener el vendedor de un potencial cliente. Al no saberlo, no podemos instruirlo sobre lo que “tiene” que responder en ese momento.

La tridimensionalidad del trabajo

El trabajo en la empresa debe reconocer la presencia de tres dimensiones diferentes:

1. La tarea individual.
2. Las actividades de coordinación.
3. El trabajo reflexivo de aprendizaje

La tarea individual es el trabajo que le asigna a cada individuo. Pero el trabajo en la empresa no es una simple suma de los trabajos individuales. Se trata de trabajos individuales articulados en procesos, mediante *las actividades de coordinación* que son las que los articulan.

Los éxitos presentes no son garantías de éxitos futuros. Para garantizarlos es importante que la empresa revise permanentemente la manera como trabaja, la forma como hace las cosas. Es necesario que tengan un ojo puesto en la manera como otras empresas operan, para detectar las mejores prácticas y aprender de lo que ellos hacen bien, de lo que hacen mal, y de lo que no hacen.

Es imprescindible que tengan permanentemente acceso a información sobre los nuevos avances tecnológicos, los nuevos desarrollos científicos, las nuevas conversaciones sobre la posibilidad que existen en su entorno. Pero es también necesario que genere sus propios espacios para el desarrollo de alternativas de mejoramiento futuro.

Capítulo 4

Competencias conversacionales: Clave de la productividad del trabajo

sustentado en el poder de la palabra.

La palabra no existe por sí sola, siempre existe en una relación con otro, aunque ese otro pueda ser yo mismo. Pues bien: esa relación en que toda palabra inevitablemente nos coloca es lo que llamamos “conversación”.

Se puede desagregar el poder transformador de la palabra en un conjunto específico y concreto de *competencias conversacionales*. Esta es una operación de la mayor importancia, pues en la productividad del trabajador denominado no manual.

Podemos reconocer en el interior de toda conversación tres subdominios diferentes: el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad (no es privativa del trabajo manual). En cada uno de esos subdominios encontramos un conjunto de competencias conversacionales específicas que inciden directamente en la eficiencia y efectividad del trabajo.

En el subdominio del lenguaje reconocemos en él las variadas competencias que remiten tanto al escuchar como al hablar.

En el ámbito del escuchar hay un conjunto de competencias conversacionales a adquirir que tienen directa incidencia en la productividad.

Tomemos ahora el habla. En la medida en que estemos aceptando que al hablar actuamos, nos cabe distinguir diferentes acciones que realizamos al hablar, cada una de las cuales incide directamente en la efectividad de nuestro trabajo. A estas acciones las llamamos los “*actos del habla*” o los “*actos lingüísticos básicos*”. De allí surgen muchas competencias conversacionales concretas.

Si tomamos a continuación el subdominio de la emocionalidad, las conclusiones que extraemos. Descubrimos que, de acuerdo con la emocionalidad que predomine en un individuo, en un equipo de trabajo o en la empresa en su conjunto, las acciones que se emprendan serán muy diferentes. Por lo tanto, la emocionalidad es un componente determinante de la productividad de todos ellos. La emocionalidad, se nos revela, por lo tanto, como un área de importantes competencias para el trabajador no manual. Lo mismo podríamos señalar si trabajáramos con el subdominio de la corporalidad.

Los componentes de toda conversación, se organizan de manera diferente para la ejecución de conversaciones orientadas a objetivos diversos. No sólo es importante, por lo tanto, ganar competencias en los aspectos relacionados con los componentes de una conversación; es igualmente necesario tener las competencias adecuadas para saber reconocer y mantener los tipos distintos de conversaciones.

La productividad de la tarea individual

La productividad de las distintas *tareas* del trabajador no manual remite a las competencias conversacionales que éste exhiba en su actuar. Ello es igualmente válido para el trabajo rutinario, para el trabajo contingente o para el trabajo innovador.

En el caso del trabajo rutinario, la productividad guarda relación con el apego a determinados procedimientos conversacionales estándar que, con flexibilidad, deben guiar el desempeño del trabajador. Aquí podemos desarrollar estos procedimientos conversacionales estándar para garantizar una mayor productividad.

En el caso del trabajo contingente, el tipo de procedimientos expresa por sí mismo el peso de la contingencia, de lo no programado o programable. La flexibilidad de los procedimientos estándar requiere ser mayor.

En el caso del trabajo innovador, sin negar la posibilidad de desarrollar estructuras de procedimientos, el nivel de flexibilidad es todavía mucho más alto en la medida en que se trata un trabajo que genera productos nuevos, no predeterminados. La innovación, por definición, es la producción de lo nuevo.

Cuando se incluyen a otras personas, al trabajo individual, con capacidad autónoma de acción, las competencias a alcanzar requieren de un mayor nivel de flexibilidad. Este es un tipo de trabajo que se sustenta en lo que se denomina *competencias genéricas*.

Las competencias genéricas son la competencia del escuchar, o aquellas competencias requeridas en la constitución y cumplimiento de promesas. Este carácter flexible y abierto de estas competencias, representan un antecedente adicional para afirmar la importancia del trabajo reflexivo y el aprendizaje.

La productividad de las actividades de coordinación

Para poder intervenir en las actividades de coordinación es preciso aceptar el carácter conversacional de la coordinación y reconocer las competencias conversacionales específicas que en ella participan. De lo contrario, por mucho que se insista en que en ellas hay grandes oportunidades para mejorar los procesos, éstas no podrían ser aprovechadas. De allí se ve la necesidad de que la reingeniería de procesos reoriente su enfoque y sustituya su énfasis en los diagramas de conversaciones, las que lograrán abarcar también las actividades de coordinación. De esta forma se asegura un impacto mucho mayor en el incremento de la productividad de esos mismos procesos.

La productividad del trabajo reflexivo de aprendizaje

La tarea individual del trabajador no manual y las actividades de coordinación descansan en competencias conversacionales, al examinar el trabajo reflexivo de aprendizaje no podemos dejar de reconocer que éste, de igual forma, descansa en procedimientos conversacionales específicos. La reflexión, la actividad del pensar, no es otra cosa que la aplicación de determinadas prácticas conversacionales. Una vez que aceptamos esto reconocemos que el fenómeno de pensar es un dominio de aprendizaje como cualquier otro.

La empresa del futuro será una organización en constante aprendizaje y ello debe traducirse en su estructura y forma de organización. Ello implica múltiples desafíos, muchos de los cuales están lejos de haber sido resueltos. El aprendizaje no es sólo una

manera de incrementar nuestras competencias, nuestra capacidad de acción, sino que también es una acción en sí misma, que requiere de competencias propias.

Hasta ahora el énfasis estaba puesto en las acciones que se aprendían, pero escasamente en las acciones que aseguran aprendizajes eficaces. Se nos enseña muchas cosas, pero no se nos enseña a “aprender a aprender”, y resulta que “aprender a aprender” es la madre de todas las competencias, de ella nacen todas las demás.

Capítulo 5

Hacia un nuevo modo de hacer empresa

Los mecanismos de regulación del trabajo

Las nuevas relaciones de trabajo requieren estar reguladas por mecanismos diferentes, que limiten o eliminen el papel del miedo. Mientras más importante sea el trabajo no manual, mientras mayor sea la presencia del trabajo contingente o innovador y mayores sean los desafíos de aprendizaje, más importante será contrarrestar el poder del miedo y más inadecuado será el “mando y control” como mecanismos de regulación.

Los nuevos mecanismos de regulación requieren sustentarse en una emocionalidad diferente, que es *la confianza*.

La confianza es la emocionalidad clave del nuevo modo de hacer empresa, por medio de ella, el trabajador se abre al aprendizaje, se atreve a innovar, aceptar cometer errores y confrontar sus ignorancias e incompetencias.

Las nuevas modalidades de gestión

Hammer sostiene que:

“el concepto tradicional de gestión de empresa está llegando al final del camino. La noción de gestión como idea significativa en sí, como una parte importante de la organización es obsoleta. Creo que habrá tres tipos de personas en la organización del futuro. Tendremos una gran mayoría que serán los creadores del valor agregado, los que harán el trabajo real – ya sea rutinario o altamente creativo -. Tendremos un pequeño conjunto de coaches que facilitarán el trabajo, les capacitarán y tendremos un puñado de líderes que serán los que dirijan la organización”.

El nuevo perfil de autoridad: el *coach*.

Michael Hammer lo describe así:

“En un trabajo en un entorno enfocado y conducido hacia el cliente, en el cual equipos de profesionales, con autonomía y responsabilidad, crean un producto final. Y lo hacen no bajo la mirada de águila de un capataz severo, sino bajo el benigno tutelaje de un directivo consejero.”

Y luego añade:

*“En efecto, el directivo se convierte en un **coach**. Alguien cuyo papel es aconsejar, apoyar, facilitar, para permitir a los miembros del equipo que cumplan con su trabajo. Pero no basándose en la premisa de que los directivos están mejor calificados para hacerlo, porque, francamente, si estuviesen más clasificados para hacerlo, seguramente lo estarían haciendo ellos mismos, sino porque su aporte está en amplificar y mejorar el trabajo en equipo.”*

¿Qué es un coach?

Podemos señalar que la noción del *coaching* se funda en el reconocimiento de que tanto la capacidad de acción como la capacidad de aprendizaje de las personas no es lineal ni homogénea, sino discontinua. Ello implica que no basta con la intención de hacer determinadas acciones o aprendizajes, no basta con una adecuada motivación para abrir la posibilidad de hacer algunas cosas que no podemos hacer. Hay desempeños que muchas veces no nos satisfacen, a partir de los cuales generamos resultados que no nos gustan, que recurrentemente nos generan los mismos problemas. Quisiéramos hacer las cosas de otra manera, pero simplemente no sabemos cómo hacerlo. El problema no está en que no nos demos cuenta de que nuestras acciones son ineficaces. Lo sabemos. El problema reside en que no logramos romper el círculo que nos lleva a repetir esos resultados negativos. No logramos siquiera detectar qué es aquello que hacemos mal, aquello que compromete negativamente nuestro desempeño.

Cuando ello sucede, se ha abierto el espacio para el *coaching*. 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 acciones que la lleven a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspira. Muchas veces se trata de obstáculos que el propio individuo a quien lo guía un coach introduce en su desempeño y de cuya presencia o efectos no está consciente. Las competencias del coach a menudo le permiten mostrarle a la persona a la que guía posibilidades que éste no lograba observar por sí mismo y que le permitirán hacerse cargo en mejor forma de sus propias inquietudes.

La tarea fundamental del coach es precisamente la de facilitar la identificación y disolución de aquellos obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje.

Los coaches, son *facilitadores del aprendizaje*. Ese es el dominio de competencia. Los coaches promueven experiencias de aprendizaje que individuos y equipos no pueden desarrollar por sí mismos.

El directivo de la empresa del futuro requerirá disponer de las competencias del coach, tal como lo señaló Hammer. Debe ser alguien capaz de identificar los obstáculos no son puntuales. No se trata de que, una vez que lo hemos identificado y hayamos contribuido a su disolución, de ahora en adelante los obstáculos desaparezcan. Toda acción es discontinua y por lo tanto toda acción encuentra límites en su capacidad de desempeño. Al disolver un primer obstáculo y expandir la capacidad de acción de un individuo o equipo, sólo pasamos a un nivel diferente en que el que se manifestarán nuevos obstáculos. La tarea del coach no se detiene.

La estructura formal de la empresa emergente

Es muy posible que las empresas del mañana no tengan estructuras homogéneas, no se encuentren siguiendo un solo criterio, sino que tengan que diseñar estructuras diversas para realizar diferentes funciones. Tales estructuras dependen del tipo de combinación de trabajo que sea necesario en cada una de esas funciones. Si el trabajo es más rutinario o si es más creativo, si el trabajador creativo es más contingente o innovador, ello va a demandar mecanismos de regulación diferentes y estructuras correspondientes que lo sustenten. La empresa del futuro tenderá, por lo tanto, a constituirse como una articulación horizontal de redes, con gran flexibilidad, gran capacidad de cambiar la forma, con gran movilidad horizontal entre sus distintos empleados, que pasarán de una tarea a otra, de un tipo de responsabilidad a otra diferente.

Comparada con la empresa tradicional, sabemos que será más horizontal, con menos niveles jerárquicos y más flexible. En algunos casos, es muy posible que asuma la forma de red de redes, quizás con un centro en el medio, como sucede con una telaraña. Pero incluso la noción de centro no es estrictamente necesaria desde un punto de vista formal. Es muy posible que haya empresas con varios centros o algunas en las que la misma pregunta por el centro pueda quizás resultar absurda.

Los parámetros de la empresa emergente

Criterios	Empresa tradicional	Empresa emergente
Trabajo preponderante	Trabajo manual	Trabajo no manual
Fundamento del trabajo	Destreza física	La palabra
Clave de la productividad	Movimientos y tiempos	Competencias conversacionales
Mecanismos de coordinación	Línea de ensamblaje	Rediseño de procesos (workflow)

Locus reflexivo	Localizado: el ingeniero	Difuso: practicante reflexivo
Mecanismos de regulación	“Mando y control”	Autonomía responsable
Carácter de regulación	“Techo”	“Piso”
Emocionalidad de base	Miedo	Confianza
Perfil de autoridad	Capataz	Coach
Tipo de organización	Piramidal y jerárquica	Horizontal y flexible
Criterio guía	Estandarización	Aprendizaje organizacional

De vuelta a la transformación

El objetivo de este trabajo ha sido argumentar que la *empresa tradicional ha muerto* y que no habrá quien pueda resucitarla; y entregar criterios que sirvan mejor; para encauzar las políticas de transformación. La empresa tradicional respondió a condiciones que ya no existen. Quienes sigan apegados a ella correrán el peligro de desaparecer. Profundos cambios, tanto externos como internos, exigen un modo diferente de hacer empresa.

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

Introducción

Cada vez se escucha con mayor fuerza la necesidad de generar relaciones de trabajo fundadas en la confianza. Se descubre que en la medida en que la empresa genera relaciones de confianza, logra mejores resultados de sus trabajadores. El tema de la confianza gana adeptos y ha adquirido gran popularidad durante los últimos años. Se habla de la importancia de la confianza en círculos cada vez más amplios. Se ve mencionada en un número cada vez mayor de publicaciones sobre empresas.

En efecto, se habla de confianza, sin embargo, sorprende lo poco que se la conoce. Uno se encuentra con que se la menciona muy a menudo, pero escasamente con una adecuada comprensión del fenómeno. Menos todavía con indicaciones claras que permitan deducir cómo se la construye, cómo se la administra, cómo se la destruye y cómo es posible restaurarla una vez que ella ha sido lesionada. Este trabajo pretende responder a esas preguntas.

La confianza y las relaciones sociales

Una relación sustentada en la confianza no es necesariamente una relación entre iguales. Muchas de ellas son altamente asimétricas, desde el punto de vista de la distribución del poder entre los miembros. Pero el fundamento del poder es diferente.

En las relaciones sustentadas en la confianza, el poder se ejerce por autoridad y no recurriendo a la fuerza. Cuando el fundamento del poder es la autoridad, quienes lo ejercen lo recibe de aquellos sobre los cuales se aplica el poder. La autoridad es siempre un poder conferido. Por lo tanto, se trata de un poder que puede ser siempre revocado. El criterio clave para otorgarlo, así como para revocarlo, es la confianza. Si confío en que mi maestro sabe, le otorgaré autoridad. Si por el contrario, pierdo esa confianza y descubro que realmente no sabe lo que decía saber, dejaré de conferirle esa autoridad.

Un breve “desvío” ontológico

Para entender adecuadamente el fenómeno de la confianza efectuaremos un breve “desvío” que nos permitirá situarlo en el interior de lo que llamamos “la perspectiva ontológica”.

Cuando hablamos de perspectiva ontológica, estamos haciendo referencia a algo simple: estamos remitiendo un determinado problema a la respuesta que damos a la pregunta sobre lo que significa ser humano.

El ser humano, nos dice Heidegger, es un ser que su ser se le va el ser. Al asomarse a este problema, el ser humano reconoce que su ser es incierto, que está amenazado, que es precario, finito e incompleto. El ser humano es un ser que vive en la *incertidumbre*, desde el reconocimiento de su gran *vulnerabilidad*. Se trata de un ser cuya existencia su ser no está garantizado. En otras palabras, el ser humano debe reconocer que su ser no es algo que pueda dar por sentado, que su ser no está asegurado, sino que tiene que “hacerse cargo” de él. De no hacerlo, de “dejarse estar”, compromete su existencia, “se le va el ser”. Su ser, por lo tanto, y en medida importante, depende de él mismo. Éste es el desafío fundamental de toda existencia.

El estado en el que estamos en el mundo es siempre el de “hacernos cargo” de nosotros mismos, el de la *inquietud* con relación a la propia existencia y su forma de inserción en ese mundo en el que uno se descubre arrojado. Esta forma de “ser-en-el-mundo”, que nos es

propia, implica proyectarse a enfrentar un futuro que se nos presenta como alternativas que encierran, cada una de ellas, amenazas y posibilidades.

El tipo de existencia que caracteriza a los seres humanos, es:

En primer lugar, ese mismo mundo, el ser humano “*se comporta*” respecto de las cosas de su mundo. El ser humano, en su actuar, no sólo reacciona a lo que acontece, sino que *responde* de acuerdo con la manera como se observa a sí mismo y a la manera de cómo observa el mundo y las cosas que en él habitan. Su actuar depende del tipo particular de observador que él es y de las *inquietudes* que resultan de su mirada, de su manera de tener sentido de sí mismo y del mundo. El ser humano tiene disposiciones, actitudes, emociones, hacia el mundo y ellas afectan la manera como responderá, como se comportará.

En segundo lugar, el ser humano es una modalidad de existencia en permanente estado de elección. Se trata de una existencia a través de la cual observa al mundo como un espacio de posibilidades que tiende a abrirse o a cerrarse. Su capacidad de acción es un factor importante para que suceda una y otra. El ser humano no puede evitar esto, no depende de él.

En tercer lugar, el ser humano está tratando permanentemente de comprenderse a sí mismo, de comprender a su mundo y a su relación con él. Para existir el ser humano tiene que ser capaz de conferirle sentido a la vida. Debe estar en condiciones de alimentar permanentemente el juicio de que su existencia “tiene sentido”. De lo contrario, “se le va el ser”, lo deja ir.

El ser humano es un ser abierto, un ser en realización, un ser en un permanente devenir. Su ser está determinado en cada momento por la manera como actúa, como escoge, como tiene sentido de sí mismo y del mundo.

Este reconocimiento es propio de la perspectiva ontológica, que al procurar comprender al ser humano, a ese ser que se pregunta por su ser, sabe que su propia forma de ser está en sus manos y que depende de la manera como haga uso de su capacidad de acción. Desde esta misma perspectiva, la verdad no es sino un camino, un desplazamiento permanente, nunca un lugar al que se pueda acceder para quedarse en él.

Heidegger sostiene que esa forma particular de ser que somos seres humanos está fundada en el lenguaje, “es la morada del ser”.

El lenguaje le permite entrar en conversación consigo mismo y con otros. Somos una conversación, en el trasfondo de esta conversación está el problema del ser, del que todo ser humano se ve obligado a “hacerse cargo”. El lenguaje es lo que hace humanos a los seres humanos.

La confianza como dominio básico de vulnerabilidad

La vida nos expone a infinitas *contingencias*, a cosas que pueden pasar y que no podemos prever. Nunca estamos del todo seguros. La vida nos obliga a desplazarnos y en ese desplazamiento habrá siempre riesgos, habrá amenazas que nos acechan, así como posibilidades que podrían abrirse. *La confianza y la falta de confianza nos hablan de la manera como encaramos el futuro en función de los eventuales peligros que éste nos pueda deparar. Ellas definen, por lo tanto, nuestra relación básica con el futuro.*

La confianza define también *una particular relación con el mundo*. Desde la confianza o la desconfianza, estamos en el mundo de una manera diferente. Es más, ellas constituyen mundos distintos. Dos personas que se relacionan con sus respectivos mundos, una desde la confianza y la otra desde la desconfianza, viven en mundos radicalmente diferentes.

La confianza, es un gran disolvente del miedo. Un disolvente del temor a las infinitas cosas que podrían suceder. Con confianza yo abro mis brazos a otros, delego lo que tengo que hacer, coloco mi persona y mis posibilidades en otras manos. Desde la confianza apuesto a que nada malo pasará. *La confianza implica siempre una apuesta*, pues nada garantiza la seguridad. Nada elimina las contingencias. Lo que puede hacerse es sumar elementos para apostar en un sentido o en otro.

Luhmann nos indica que la confianza tiene el efecto de *reducir tanto la incertidumbre como la complejidad*. Al actuar con confianza reducimos el margen de todas las cosas que podrían pasar y hacemos más manejable el futuro. De la misma manera, el mundo se nos hace menos complejo, menos difícil, más simple. Todo ello permite establecer una relación básica entre la confianza y la acción humana.

La confianza y la acción

La desconfianza nos impulsa a emprender acciones que buscan la conversación. Se trata de acciones de protección, dirigidas a incrementar nuestra seguridad y a reducir nuestra vulnerabilidad. Desde la desconfianza, es posible que busquemos guarecernos; es posible que consumamos algún tiempo a esconder lo que nos pertenece; es posible que contratemos seguros. Es posible que hagamos muchas cosas nosotros mismos para evitar delegar. Son todas acciones que son hijas de la desconfianza.

La confianza, por el contrario, nos lleva a acciones transformadoras, capaces de generar y conquistar nuevos mundos, futuros y posibilidades. Se trata de acciones de innovación, de invención. La confianza sustenta todas sus acciones creativas y es un ingrediente fundamental de la creación artística, de los descubrimientos científicos, de las invenciones tecnológicas, de las grandes transformaciones políticas y culturales. Con confianza me atrevo a lanzarme a lo desconocido. Por lo tanto, es el elemento básico que alimenta el espíritu emprendedor.

Como antecedentes de la acción, la confianza (o la falta de ella) representa uno de los rasgos claves del tipo de observador que somos.

La confianza y la acción se retroalimentan mutuamente. La confianza me impulsa a actuar y mis actuaciones harán crecer o disminuir la confianza que yo mismo y otros tengamos sobre mi desempeño.

La confianza y el dominio de competencia

El dominio de nuestras competencias, de nuestra capacidad de actuar con eficacia, es uno de los grandes generadores de la confianza y un factor que producirá variaciones en ella.

El dominio de las competencias nos lleva a mirar la manera como el actor, sea éste una persona u organización, ejecuta sus acciones y la eficacia que exhibe al ejecutarlas. El nivel de competencia que manifieste será uno de los factores que determinará el nivel de confianza o desconfianza que ese actor despierte. Todo actor, sin embargo, opera en el interior de uno o más sistemas de los cuales él es un miembro. Un trabajador, por ejemplo, opera dentro del sistema que es la empresa. Por otro lado, tanto él mismo como la empresa son miembros de un sistema social más amplio. La confianza puede ser vista tanto como un atributo del sistema dentro del cual esos actores operan.

Capítulo 1

La confianza como atributo de los sistemas sociales

La confianza como requerimiento funcional de los sistemas sociales

La confianza, aunque restringida, es condición de la convivencia social y requisito del funcionamiento de los sistemas sociales.

De allí que los sistemas sociales desarrollen, tanto a nivel de sus estructuras como de sus culturas, distintos mecanismos para generar confianza en sus miembros. Incluso cuando la confianza en el sistema social global tiende a erosionarse, ello suele traducirse en un incremento de la confianza y cohesión en sistemas sociales intermedios, sean éstos organizaciones políticas, económicas, sociales, culturales e incluso deportivas.

Mencionaremos a continuación los diversos mecanismos que generan los sistemas sociales y que tienen la capacidad de desarrollar confianza.

1. Las normas de comportamiento y su administración

Todo sistema social descansa en determinadas normas de funcionamiento, sean estas formales o informales. Es lo que llamamos “reglas de juego”. Hay juegos muy diferentes: algunos de ellos tienden a promover la confianza entre los miembros de un sistema, mientras que hay otros que tienen el efecto contrario, el de corroerla. Un sistema que estimula la cooperación desarrollará confianza; en cambio, un sistema que estimula la competencia entre sus miembros provocará formas diversas de desconfianza.

Las normas de comportamiento no sólo determinan los juegos o prácticas sociales básicas en los que los miembros de un sistema se verán comprometidos; también definen los comportamientos obligatorios, prohibidos y permitidos. Dentro de estos últimos, muchas veces se establecen también prioridades y se definen mecanismos para premiar determinadas conductas por sobre otras.

Existen también una estructura encargada de administrar y aplicar la legalidad, de generar nuevas leyes o modificar las existentes y de resolver las disputas que se produzcan con referencia a ellas.

Toda organización, toda empresa, tiene también sus propias normas de comportamiento, y éstas influyen en el nivel de confianza de sus miembros. Mientras más confusas sean, y más arbitrariamente sean aplicadas o consideradas, mayor será la desconfianza con la que se opere. Toda norma de comportamiento tiene un determinado efecto en la confianza. Sin embargo, aquellas que inciden con mayor fuerza en los niveles de confianza de una empresa suelen ser relacionadas con los sistemas de evaluación de desempeños y con las normas de contratación y despido, de remuneraciones y otros beneficios, de promoción y, en general, las que forman parte de las políticas de compensaciones de la empresa.

Si deseamos promover en nivel de confianza interior de una empresa, es imprescindible examinar sus normas de comportamiento y la manera como éstas son administradas.

2. La propiedad y el dinero

El régimen de propiedad que tiene una sociedad, a través de la cual se determina quien es el dueño de la riqueza que sus miembros sean capaces de generar, es también un aspecto importante del grado de confianza que tal sistema suscite. Pero así como la propiedad tiene un efecto positivo en quienes la detentan, tiene un efecto correlativamente negativo en quienes no logran acceder a ella.

Otro factor importante guarda relación con el dinero. El dinero es un instrumento que nos permite enfrentar contingencias. El dinero nos confiere poder. En la medida que cuente con dinero en mi bolsillo, me desplazo en el mundo con un nivel mayor de confianza y me siento más protegido. En el nivel de los sistemas sociales, será importante examinar, por ejemplo, sus cuentas financieras, las reservas en moneda fuerte, la tasa de inflación y el nivel de autonomía de las instituciones que deciden las políticas financieras. En el nivel de la empresa son muchos los indicadores que nos señalan cuán sana está financieramente. Su nivel de endeudamiento y su flujo de efectivo son dos de ellos. Si la situación financiera de la empresa es precaria, si su futuro, por ejemplo, se ve

comprometido por la aparición de un nuevo competidor, todo ello se reflejará en su nivel interno de confianza y en la confianza que ella irradie en la comunidad.

3. La información y el conocimiento

La información, nos señala los: *qué, quiénes, dónde, cuándo y los cuántos*. La información son datos que nos interesan, datos que remiten a las inquietudes del observador que somos. No todo dato es información, y no todo lo que es información para alguien lo es también para el otro.

El conocimiento me otorgará confianza y me facilitará moverme hacia la acción.

La empresa de hoy descansa como nunca en sus reservas de conocimiento. Pero, nuevamente, tal conocimiento se encuentra sólo en la capacidad de acción individual de sus miembros, dicho conocimiento se encuentra también en su estructura. Un proceso diseñado para garantizar las mejores prácticas en su rubro, es portador de conocimiento.

4. La solidaridad interna del sistema

La solidaridad es una expresión de un fenómeno mayor: el amor. Sí, el amor es un gran generador de confianza. Cuando amo a otro, ello suele incitarme a una apertura, a actuar para alimentar el espacio que comparto con ese, me siento impulsado a actuar de una manera diferente de lo que sentiría si ese amor no existiera.

En el nivel empresa, la solidaridad interna es otro factor de importancia para determinar el grado de confianza en el sistema. De él resultarán distintos sentidos de pertenencia y distintos niveles de compromisos entre sus miembros.

Muchas veces, más que una solidaridad personal entre los miembros de un equipo o de una organización, lo que alcanza es una modalidad de vínculo afectivo más abstracto.

5. Los valores compartidos

Los valores expresan aquello a lo que damos importancia. Ellos nos permiten priorizar, distinguir lo bueno de lo malo. A través de los valores, filtro determinadas posibilidades de acción y restrinjo el ámbito de mi comportamiento.

Toda cultura empresarial encierra determinados valores, que surgen de manera espontánea, a partir del establecimiento de determinadas prácticas. Estos valores tienen efectos indiscutibles en las acciones de los miembros del sistema, a veces se trata de efectos positivos, otras veces de efectos negativos.

De todas formas, sean cuales sean los valores y tengan éstos efectos positivos o negativos en las condiciones internas de confianza, el hecho de que sean más o menos compartidos por el conjunto de los miembros de la organización genera, por sí mismo, un efecto adicional en la confianza, mientras mayor sea el grado en el que tales valores se comparten, mayor será el nivel de confianza.

6. El sentido trascendente del futuro

El espíritu empresarial innovador se extenderá progresivamente hacia sectores crecientes dentro de la empresa. Su objetivo principal no será sólo “hacer dinero”, sino también “hacer historia” y, por lo tanto, participar de manera activa en la construcción del futuro. La empresa emergente estimulará el espíritu transformador de sus miembros, y hará también de polo de atracción de los talentos más brillantes que buscan participar.

Lo que la empresa haga hoy puede contribuir a que el trabajo adquiera este sentido de trascendencia o bien puede obstruirlo.

Como se generará un sentido de trascendencia en los trabajadores, aumentará en ellos la confianza y se incrementará su capacidad de desempeño, aprendizaje e innovación.

Capítulo 2

La confianza y las acciones del lenguaje

El carácter activo y generativo del lenguaje

Uno de los postulados básicos y pilares de nuestro enfoque es el reconocimiento del carácter activo y generativo del lenguaje, “*el poder transformador de la palabra.*”

Cuando hablamos, no sólo “damos cuenta” de lo que observamos, de lo que percibimos, sentimos o pensamos, también hacemos que ciertas cosas pasen, cosas que no pasarían de no mediar el poder de la palabra.

Cuando hablamos actuamos, generamos posibilidades, alteramos el futuro y construimos identidades.

Competencias conversacionales como competencias genéricas

La relación entre la confianza y la competencia es particularmente importante cuando se trata de las competencias conversacionales, por cuanto estas últimas son *competencias genéricas*.

Cuando nos referimos a las acciones de lenguaje y a las llamadas competencias conversacionales, descubrimos al menos tres cosas.

1. La importancia de saber escuchar en forma efectiva no pasará de moda; la competencia de saber fundar juicios o de saber construir promesas, por mencionar otras, serán importantes y necesarias independientemente de la condiciones históricas que estamos enfrentando.

2. Descubrimos que muchas de las específicas descansan en la eficiencia que mostremos en el dominio de las competencias conversacionales.
3. Las competencias conversacionales incluyen dos procesos conversacionales complementarios, como lo son el proceso de aprendizaje (el aprender a aprender) y el proceso de reflexión práctica (que identifica obstáculos y posibilidades). Estos procesos sustentan también nuestra capacidad de innovación, motor de las transformaciones y base del propio fenómeno de la obsolescencia.

Todo ello nos conduce a calificar a este tipo de competencias como competencias genéricas.

La confianza y el dominio de la sinceridad

Cuando estamos conversando con alguien, participamos simultáneamente de dos conversaciones diferentes. La primera es la conversación que tenemos con el otro y en la que cada uno dice al otro diversas cosas. La segunda es nuestra conversación privada.

El problema de la confianza, no reside en el dominio de la competencia, sino en el *dominio de la sinceridad*.

La sinceridad consiste en la coherencia entre lo que digo y lo que pienso (lo que me digo a mí mismo en mi conversación privada).

Cada vez que ejecutamos una acción de lenguaje ponemos en juego nuestra sinceridad y afectamos, para bien o para mal, la confianza depositada en nosotros.

La confianza y su relación con algunas competencias conversacionales

Cabe examinar, cómo se relaciona la manera como ejecutamos algunas competencias conversacionales con la confianza, *dentro del dominio de competencia*.

1. La efectividad del escuchar

Si considero que alguien no escucha adecuadamente, ello sin duda afectará la confianza que esa persona me inspira.

Inversamente, si esa persona escucha y comprende perfectamente y se preocupa por la efectividad del escucha por los demás, esto será un factor que acrecentará la confianza que provoque.

2. La veracidad en el manejo de la información

Cuando hablamos del manejo de la información estamos en el territorio de las competencias conversacionales que llamamos *afirmaciones*.

Las afirmaciones tienen el poder de iluminar el territorio donde actuaremos y, a partir de ellas, podremos descubrir caminos que antes no veíamos u otros que sería conveniente evitar. De allí la importancia de estar informados.

Cada vez que hacemos una afirmación, asumimos el compromiso de que es verdadera. Toda información puede ser verdadera o falsa.

3. Falta de atribuciones e inconsistencia en la toma de decisiones

Cuando hablamos de toma de decisiones ya no estamos en el territorio de las afirmaciones, sino en el de las *declaraciones*. A diferencia de las afirmaciones, las declaraciones no dan cuenta del estado del mundo; tiene el poder de transformarlo. Cada vez que tomamos una decisión, el mundo es modificado. Para que las declaraciones sean válidas, es necesario tener una autoridad.

4. La solidez en los juicios

El poder y la importancia de los juicios consisten precisamente en su capacidad de generación de confianza.

Los juicios disminuyen la incertidumbre en el futuro, haciendo referencia a las experiencias del pasado. Este procedimiento se denomina *fundamentación de juicios*.

5. Las promesas y el dominio de la responsabilidad

No es posible hablar de la relación entre las acciones de lenguaje y la confianza, sin referirse a las *promesas*. Ellas representan también un área de gran influencia en la confianza.

La promesa abre un dominio adicional, además de la competencia y la sinceridad, en el que la confianza se ve comprometida.

Cuando existe el incumplimiento de las promesas, hablamos del *dominio de la responsabilidad*.

Confianza, sistema y comportamiento

Si queremos diseñar condiciones para la creación de relaciones de trabajo fundadas en la confianza, tendremos que poner atención a dos aspectos.

1. Tendremos que revisar la estructura y la cultura del sistema que es la organización.
2. El desempeño de las personas, de los miembros del sistema y las competencias que exhiben en su desenvolvimiento.

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 crear organizaciones basadas 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.