

LA EMPRESA EMERGENTE - RESUMEN

CAPITULO 1

EL DOBLE CARÁCTER DE LA TRANSFORMACIÓN

Toda empresa hoy en día reconoce la importancia de la transformación. “transformarse o morir”. Este desafío genera gran tensión, angustia e incertidumbre en los niveles directivos, se siente mayor esta presión. Esta tensión surge porque quienes dirigen la empresa no tienen en claro el sentido de la transformación.

Cómo orienta el directivo sus acciones de transformación? Siguiendo las modas, aplicando lo que está en uso, lo que están haciendo los demás, observando a la competencia. Cada una de estas intervenciones ha dejado atrás una secuela de frustración

Surge de 2 requerimientos diferentes. Primero la necesidad de toda empresa de adecuarse a los cambios de su entorno y de introducir los últimos avances en sistemas y procedimientos capaces a incrementar su desempeño, competitividad y rentabilidad. Visto así se presenta como un proceso lineal y acumulativo. Los nuevos cambios se añaden a los anteriores y así sucesivamente. Conserva patrones organizativos básicos. La transformación se lleva a cabo en el interior y se caracteriza por conservar el modo de hacer empresa.

Diferente es cuando el caso se cuestiona y lo que busca transformarse es el modo particular de “hacer” empresa. Esto conlleva rupturas, involucra una profundidad mayor. Requiere rediseñar su modo básico de organización. Los desafíos de transformación no son siempre los mismos y no pueden ser confundidos. La frustración es la consecuencia de una confusión entre estos 2 requerimientos.

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 expandido la capacidad productiva de las empresas, la estructura organizativa se ha vuelto un obstáculo para su desarrollo. Es un factor limitante y obstruyente.

Todo modo de hacer empresas representa un tipo particular de organización empresarial que se establece con el objetivo de potenciar y expandirla capacidad productiva del trabajo y facilitar su capacidad de generación de valor.

La capacidad productiva de trabajo se ha vuelto una traba. La crisis de la empresa tradicional requiere de una transformación que aún ni siquiera está diseñada. La empresa tradicional ha muerto y todavía no ha nacido el tipo de empresa que la reemplazará. Esto genera un vacío, falta sentido de vida.

EL NACIMIENTO DE LA EMPRESA TRADICIONAL

El modo tradicional de hacer empresas se origina para resolver el problema de productividad en el trabajo manual. Nadie ponía en duda la importancia del trabajo manual, era el trabajo mas numeroso y el que contribuía a la generación de valor. El problema de la productividad fue resuelta por Taylor. La primera operación y más importante que realiza Taylor es que reconoce que si quiere resolver el problema de productividad de trabajo manual, no puede quedarse solo con la noción de destreza física. Separa este concepto en 2 componentes: movimientos y tiempos. Necesitaba examinar el tipo de movimiento que realizaba el trabajador y en qué tiempo los ejecutaba, así garantizar el incremento en la producción en la misma unidad de tiempo. La segunda operación que realiza, Separa el trabajo del obrero del ingeniero. Separa destreza física de pensamiento. Al obrero no se le permite pensar, debe hacer lo que el ingeniero diseño, le dice que debe hacer y cómo debe hacerlo. Que obedezcan, no tomen iniciativa, y que hagan lo que le decimos rápidamente. Comienza a apreciarse la importancia creciente del conocimiento.

REACCIONES CONTRA TAYLOR

Importantes sectores sindicales, políticos e intelectuales se levantaron para acusar a Taylor de que propiciaba un tratamiento inhumano a los trabajadores.. Explotación del obrero, tratados como bestias. Desigualdad de poder entre asesores y trabajadores. El conocimiento a adquirido un gran poder. En las empresas manipulaban el tiempo, no se les dejaba llevar relojes a los obreros, le tomaban las veces que iban al baño y el tiempo que tardaban. El tiempo es oro. Para reducir la alta tasa de rotación aumentan los salarios. Ascenden en forma sostenida y el incremento de la productividad basada en los trabajos de Taylor produce una mayor movilidad social en el mundo occidental. Las huelgas disminuyen abruptamente. En cambio en el mundo externo los conflictos se acentuaron con las 2 guerras mundiales.

TAYLOR Y EL SOCIALISMO

Sus principios desactivaron la lucha de clases. Los principios de Taylor son usados en los procesos de industrialización en la Unión Soviética. En la base de la sociedad deben cumplir con lo que se les instruye con prontitud y sin discusión. Los mismos principios son usados en el funcionamiento del Partido Comunista. Reina la separación entre el musculo y la mente. Cuando el trabajo manual comienza a ser desplazado por el trabajo no manual los países socialistas muestran gran rigidez.

FORD Y LA LINEA DE ENSAMBLAJE

Muere Taylor y Ford incrementa la productividad con la línea de ensamblaje el "MANDO Y CONTROL COMO MECANISMO DE REGULACIÓN DEL TRABAJO"

Garantizar que el trabajo rindiera el máximo de su capacidad. El "mando y control" consistía en ordenarle al trabajador que debía hacer y controlar su cumplimiento.

Rasgos del mecanismo de mando y control.

1. Opera estableciendo un techo al rendimiento del trabajador. Debe cumplir estrictamente con lo que se le instruye. Se le pide que no reflexione en cómo hacer las cosas mejor, eso es labor del ingeniero.
2. Emocionalidad del miedo. El incumplimiento debe ser severamente castigado, hasta podía ser despedido. Con el aumento de salario para motivar al trabajador y hacer que este rinda más, por otro lado hace que el empleador piense más el despido ya que es más costoso despedirlo.

EL CAPATAZ COMO FIGURA DE AUTORIDAD

El capataz es la principal figura de autoridad. Ejerce el control, imparte órdenes e instrucciones, pero a su vez es controlado, aparecen los gerentes o gerentes generales.

LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA EMPRESA TRADICIONAL

Estructura piramidal y jerárquica. El poder está por el nivel que se sitúa esa persona en la estructura. En la base están los obreros, cuantos mas obreros mas capataces, mas capataces de capataces, mas gerentes. Esta estructura cumple con dos funciones sistémicas, red de información y los canales de toma de decisiones. En esta estructura tradicional se informa de abajo hacia arriba y se ordena de arriba hacia abajo. Escasa comunicación es muy escasa entre divisiones funcionales diferentes. Mas abajo nos encontremos en la pirámide menor poder tenemos. Nulo en la base. Aparece el organigrama que describe funciones y niveles de autoridad.

LOS PARAMETROS DE LA EMPRESA TRADICIONAL

CRITERIOS EMPRESA TRADICIONAL

- Trabajo preponderante
- Trabajo manual
- Fundamento de trabajo
- Destreza física
- Clave de la productividad
- Movimientos y tiempos
- Mecanismo de coordinación
- Línea de ensamblaje
- Locus reflexivo
- Localizado: el ingeniero
- Mecanismo de regulación
- "Mando y control"
- Carácter de regulación
- "techo"
- Emocionalidad de base
- Miedo
- Perfil de autoridad
- Capataz
- Tipos de organización
- Piramidal y Jerárquica
- Criterio guía
- Estandarización

LA CRISIS DE LA EMPRESA TRADICIONAL

Con las nuevas tecnologías de información podemos intercambiar información de manera casi instantánea. Correo electrónico, internet. Estos procesos comienzan a ser horizontales y no respetan los canales señalados por el organigrama y cruza los espacios en blanco, saltando de un departamento a otro. La estructura de la empresa tradicional es obsoleta.

LAS VARIABLES EXTERNAS DE LA CRISIS

- La aceleración del cambio
- La globalización de los mercados
- El incremento de la competitividad y
- El efecto de las nuevas tecnologías
- La empresa tradicional no ha sabido adaptarse a las profundas transformaciones de su nuevo entorno.

LAS VARIABLES INTERNAS DE LA CRISIS

Cambios en el interior de la propia empresa

- Cambios en el carácter de la empresa
- Predomina el trabajo no manual. Llego a ser el más importante en la capacidad de generación de valor. Trabajo no manual pareciera sustentarse en sus destrezas intelectuales. Encuesta de Bennis en una organización y los integrantes creen estar utilizando solo el 20% de su potencial intelectual. Se desaprovecha el 80% de capacidad productiva.
- Crisis del mecanismo de regulación de trabajo
- Mayor dificultad para aplicar "mando y control", nadie en el trabajo sabe mejor que él lo que podría hacer en el ámbito de su trabajo y cómo hacerlo. No sorprende solo el 20% de la capacidad productiva del trabajador.

CAPITULO 2

EL PROBLEMA DE LA PRODUCTIVIDAD SEGÚN DRUCKER

EL DESAFIO DE DRUCKER

La empresa del siglo XXI sólo se construirá cuando seamos capaces de resolver el problema de la productividad del trabajo no manual y podrá incursionar con éxito en el futuro.

AL MENOS 2 PROBLEMAS

1. Resolver el problema de la productividad del trabajo no manual trae al menos dos dificultades. La tarea a ser ejecutada no es obvia. Traza una interesante distinción entre "hacer lo correcto" y "hacer las cosas correctamente". Se comprueba la ejecución de tareas que no contribuyen al proceso de agregar valor, lo que hacen es consumir valor. Este problema no llega a ser detectado porque se evalúa como esta ejecutada una tarea, pero no si esa tarea es necesaria. Este es el primer problema. Distinción entre eficiencia y efectividad.

2. Decker dice que el trabajo no manual se sustenta en el conocimiento y hace más compleja la solución del problema de productividad. No sabemos cómo incrementar la productividad del trabajador del conocimiento y tampoco sabemos como gestionar el conocimiento.

CAPITULO 3

REFLEXIONES SOBRE EL TRABAJO Y EL CONOCIMIENTO

LA HETEROGENEIDAD DEL TRABAJO

Ducker parte de la distinción del trabajo manual y no manual. No es homogéneo, hay trabajos que descansan en fundamentos distintos y no son equiparables. Pone en cuestión el trabajo manual como destreza física y el trabajo no manual como conocimiento. Como postula Marx es posible convertir el trabajo de conocimiento en trabajo manual o físico. La distinción de Ducker ente trabajo manual y no manual, rinde cuenta de la heterogeneidad del trabajo.

MANUALIDAD Y CONOCIMIENTO

Todo trabajo implica de alguna forma una manualidad, por ejemplo el contador trabaja con su ordenador, una secretaria con el teléfono, empleado registrando órdenes de compra, etc. Todas estas tareas requieren cierta manualidad. También todo trabajo requiere conocimiento, un obrero necesita ser capacitado para ejecutar su tarea, y lo que genera el proceso de capacitación es conocimiento. El conocimiento es un juicio que hace un determinado observador al examinar determinados comportamientos. El conocimiento surge como una manera de calificar (juzgar) el comportamiento observado. El observador va a decir que lo que observa es conocimiento cuando las acciones sean eficaces. El conocimiento responde a la pregunta de cómo hacerlo, entonces expresa instrucciones, en el conjunto de acciones que es necesario ejecutar para que se alcance un determinado resultado y para que el trabajador sea capaz de producirlo.

Cuando el trabajador aprende las instrucciones diremos que obtiene conocimiento, posee la capacidad para desempeñar eficazmente su tarea. El conocimiento que requiere el trabajador no manual es menor que el que se requiere del gerente, pero tiene conocimiento también. Por lo tanto ponemos en cuestión la distinción tradicional entre trabajo manual y no manual. ¿Qué es aquello que se presenta como no manual?

EL PODER TRANSFORMADOR DE LA PALABRA

Marx decía que si los que aportaban la fuerza física eran los que trabajaban, entonces lo que no estaban en despliegue físico no trabajaban sino que se beneficiaban de los primeros. Algunas teorías surgidas en la segunda mitad del siglo XXI crean bases para modificar los supuestos del pensamiento económico tradicional. Como concebiremos el trabajo y la empresa, el centro de estas teorías ha sido la reflexión sobre el lenguaje. Durante siglos se entendía como lenguaje los que nos permitía expresar, transmitir, comunicar como observábamos las cosas. El lenguaje y la acción eran dominios por separado. A partir del trabajo del filósofo Austin que publica "Como hacer cosas con la palabra", se

reconoce que el lenguaje no es solo pasivo y descriptivo. El lenguaje nos permite hacer que las cosas sucedan, es activo y generativo, es lo que llamamos el poder transformador de la palabra. Cuando un directivo le dice a un empleado que esta despedido, tanto para el empleado como para la empresa es un cambio importante. El lenguaje es acción, abre o cierra posibilidades, construye futuros diferentes. Lo que decimos, lo que callamos nos define como somos percibidos por los demás y por nosotros mismos. Lo que sostenemos que el conocimiento no nos proporciona la mejor manera de comprender lo que se ha denominado el trabajo no manual.

El trabajo no manual se sustenta en el poder generativo del lenguaje. No nos es posible ahora poner en duda la capacidad transformadora de los directivos y gerentes y su importancia en agregarle valor a la empresa. El que converse todo el día no significa que no están trabajando. Es la manera de ejecutar su trabajo. La idea de que su función es parasitaria, no tiene sentido.

TRABAJO RUTINARIO Y TRABAJO CREATIVO

Es importante distinguir el trabajo de la fuerza física o de la palabra. Hablaremos de trabajo rutinario o creativo. El trabajo rutinario tiene mayor posibilidad de ser sustituido por tecnología y el creativo no. El trabajo creativo resulta determinante para la supervivencia de una empresa, una proporción mayor de valor está siendo dada por el trabajo creativo sustentado en la palabra. Estos trabajadores son llamados "los analistas simbólicos" Por lo tanto la idea de trabajadores no manuales tiende a diluirse.

TRABAJO CONTINGENTE Y TRABAJO INNOVADOR

Los "analistas simbólicos" comprenden 2 categorías.

1. Los que resuelven
2. Los que identifican

Los que resuelven problemas. La labor de todos ellos es la preservación y generación de oportunidades de negocio para la empresa. Estos trabajadores trabajan con las posibilidades y los compromisos. Todo esto se logra a través del lenguaje, debe hacerse conversando: hablando y escuchando a otros, interpretando sus inquietudes o generando inquietudes nuevas en los demás. En las acciones conversacionales es donde se generan las posibilidades y compromisos. Hay 2 categorías de trabajadores creativos. Los que están a cargo de manejo de contingencias, y los que su labor es la innovación. El que trabaja con contingencias lo hace dentro de parámetros preestablecidos, espacio de posibilidades ya definidos. Por ejemplo los gerentes, no determinan lo que debe hacerse, los objetivos de la empresa. Ellos determinan las acciones a ejecutar en un contexto cambiante que permanentemente acecha y compromete las posibilidades de alcanzar los objetivos establecidos. Enfrentan problemas que modifican sus prioridades y que requieren ser resueltos. Las situaciones que enfrentarán serán siempre diferentes. Alta flexibilidad. Competencias genéricas. El trabajador innovador busca nuevas posibilidades. Puede estar en diferentes lugares dentro de la empresa, diseñando nuevos productos, nuevas campañas, nuevas alianzas, etc. Generan nuevas oportunidades de negocio. Lo que una empresa realmente produce son oportunidades de negocio. Todo lo anterior es una consecuencia de trabajar con la palabra

LA TRIDIMENSIONALIDAD DEL TRABAJO

Un examen riguroso de 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

Tarea individual, el más conocido. Es el que se le asigna a cada individuo, cae sobre el una responsabilidad directa y exclusiva. Pero el trabajo de la empresa se trata de trabajos individuales articulados en procesos, y la eficacia de un proceso depende de la eficacia del trabajo individual y de las actividades de coordinación que las articulan. Las tareas individuales y las actividades de coordinación aseguran la productividad presente de los procesos de trabajo. Es necesario invertir tiempo hoy para asegurarnos de que seguiremos siendo productivos en el futuro. Los éxitos presentes no garantizan el éxito futuro. La empresa debe revisar permanentemente la manera como trabaja, la forma como hace las cosas. Es importante que evalúe cuáles son las cosas que hacen bien, para conservarlas; que cosas hace mal, para corregirlas; que cosas debería hacer y no hace para incorporarlas. Es importante que tenga un ojo puesto como la competencia opera para detectar mejores prácticas y aprender de los que ellos hacen bien, de lo que hacen mal y de lo que no hacen. Acceso a informaciones sobre los nuevos avances tecnológicos y los nuevos desarrollos científicos. Este trabajo es lo que llamamos el trabajo reflexivo del aprendizaje.

CAPITULO 4

COMPETENCIAS CONVERSACIONALES: CLAVE DE LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO SUSTENTADO EN EL PODER DE LA PALABRA

Un problema sin solución suele ser un problema mal formulado. Al modificar la formulación abriremos las vías para su solución. El lenguaje no es inocente. Las palabras que utilizamos no dan lo mismo, ellas tienen consecuencias. Abren y cierran posibilidades. Podemos señalar que toda palabra emitida nos conduce inevitablemente al dominio de la conversación. Conversación con otros, conmigo mismo. La palabra no existe por si sola, siempre existe en relación a otro, aunque este pueda ser nosotros mismos. Palabra = conversación. Conversación es toda palabra en acción. Cada vez que escribo estoy conversando. Puedo ahora desagregar el poder transformador de la palabra en un conjunto específico y concreto de competencias conversacionales.

La conversación tiene 3 subdominios diferentes: el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad. En cada uno de estos subdominios encontramos un conjunto de competencias conversacionales que inciden directamente en la eficiencia y efectividad del trabajo. En el ámbito de escuchar hay un conjunto de competencias conversacionales a adquirir que tienen directa incidencia en la productividad. El habla: en las acciones conversacionales que emprende un trabajador no manual requieren combinarse diferentes modalidades de habla. En la medida que el trabajador sea incompetente en alguna de ellas su efectividad se resiente, compromete también la productividad de la empresa. Al hablar actuamos, esto lo llamamos actos del habla o actos lingüísticos básicos.

De allí surgen como hacemos y fundamentamos nuestros juicios, la manera como los entregamos y los recibimos, la manera como pedimos y ofrecemos, la manera como elaboramos y cumplimos nuestras promesas, etc. La emocionalidad: 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 emprenderán serán muy diferentes. La emocionalidad es un componente determinante en la productividad. Nuestras acciones conversacionales pueden modificar la emocionalidad desde la cual emprendemos muchas otras acciones. Esto último es decisivo en la acción gerencial.

Es necesario tener las competencias conversacionales adecuadas para saber reconocer y mantener los distintos tipos de conversaciones. Queda claro que el conocimiento no es la clave de la productividad del trabajo no manual, las conversaciones sí. Solo la acción puede ser productiva, las conversaciones son acciones. Las conversaciones pueden ser más o menos productivas.

LA PRODUCTIVIDAD DE LA TAREA INDIVIDUAL

El trabajo en la empresa tiene 3 dimensiones diferentes, la tarea individual, las actividades de coordinación y el trabajo reflexivo. Competencias conversacionales validas para el trabajo rutinario como para el trabajo innovador. Trabajo rutinario, conversaciones estándar, que con flexibilidad debe guiar el desempeño del trabajador para garantizar mayor productividad. Trabajo contingente (son trabajadores contratados, por ejemplo para un proyecto específico) como lo indica la palabra procedimiento que por si mismo lleva el peso de la contingencia, de lo no programado o programable. La flexibilidad requiere ser mayor. Trabajo innovador, trabajo que genera nuevos productos, no se sabe de antemano cuales son los pasos a seguir, la flexibilidad debe ser mayor que las otras 2, pero no implica que no podamos establecer las condiciones conversacionales adecuadas que acompañan a este tipo de trabajador. El trabajo fundado en la palabra es efectuado con personas, pero no es exclusiva, está el trabajo de producción de narrativas, de interpretaciones, registro de procesamientos de información, etc.; todos los cuales incluyen momentos de trabajo individual, pero esta tarea involucra a otros como parte de lo que debe hacerse.

Cuando incluimos a personas con capacidad autónoma de acción, las competencias a alcanzar requieren mayor nivel de flexibilidad. Este tipo de trabajo lo hemos denominado competencias genéricas. Ejemplos: competencias de escuchar, constitución y cumplimiento de las promesas. Afirman la importancia del trabajo reflexivo y el aprendizaje

LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE COORDINACION

Son estrictamente conversacionales, el lenguaje es la herramienta que posee el ser humano para coordinar acciones entre sí y para coordinar como coordinamos las acciones. La productividad de los procesos de trabajo en la empresa no resulta solo de la productividad de las tareas individuales sino de la manera de cómo esas tareas se coordinan entre si. Las coordinan las personas mediante peticiones, ofertas y promesas. Uno de los problemas que se buscado detectar y resolver fue lo enunciado por Decker, la existencia de trabajo no manual redundante, no necesario. Ello le ha permitido limpiar muchos procesos de trabajo innecesarios y acortar sustancialmente la duración de los mismos. Se ha eliminado puestos de trabajo en el sector de gerentes medios, pero luego se han dado cuenta que ese puesto generaba valor a la empresa. Fueron recontratados.

Muchas veces se ve que eran necesarios cuando tal trabajo desaparece. Es una debilidad que puede irse corrigiendo con el tiempo, según se vayan perfeccionando los criterios de evaluación. Otra debilidad es la manera que los procesos son concebidos y llevados a cabo, diagrama de flujo, zonas de contacto entre tareas diferentes. Se ha descuidado la importancia las actividades de coordinación en el interior de los procesos, la mirada fue puesta en las tareas y no en las zonas de contacto, y ahí suele estar las mayores oportunidades para incrementar la productividad del proceso.

Ni siquiera se plantearon como intervenir en ellas. Para intervenir en las actividades de coordinación es necesario aceptar el carácter conversacional de la coordinación y reconocer las competencias conversacionales específicas que en ella participan. Programas informáticos son utilizados para realizar las actividades de coordinación. La combinación de estos 3 elementos: rediseño del proceso, tecnología workflow y capacitación en competencias conversacionales, es explosiva.

LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO REFLEXIVO DEL APRENDIZAJE

Es necesario trabajar sobre la manera como trabajamos. Su característica es que se vuelve sobre si mismo en un espiral infinito. El rasgo mas sobresaliente del lenguaje humano: su capacidad reflexiva, de preguntarse por el tipo de preguntas que nos estamos haciendo. En la empresa del futuro lo único constante será el cambio. La capacidad reflexiva es precisamente uno de los rasgos estables en las empresas del futuro.

Taylor, separaba el hacer del obrero con el pensar del ingeniero. Uno de los elementos obsoletos de la empresa tradicional es justamente esta separación. Suele no haber en el interior de las empresas personas mejor calificadas que ellos mismos para discernir las mejores formas de mejorar lo que están diciendo. Ellos son los que deben ganar competencias que los equipen para efectuar este trabajo reflexivo. Por otro lado el nivel de educación del obrero es muy distinto al de 1910. Reconocemos que el trabajador manual está expuesto a reconocer en su entorno laboral de inmediato posibilidades de mejoramiento que el ingeniero no logra percibir.

En general gestión de calidad se ha orientado a generar herramientas, procedimientos, metodologías que permitan el desarrollo de las competencias requeridas para el trabajo reflexivo del aprendizaje. Llego el momento de corregir la separación entre la acción y la reflexión. El profesional está equipado para aplicar sus conocimientos que se le dieron durante su formación, pero no fue capacitado con las competencias para desarrollar capacidad reflexiva. El profesional del futuro requiere transformarse, en un practicante reflexivo, que sepa integrar acción y reflexión, de manera de producir un permanente enriquecimiento en su hacer.

La reflexión, la actividad del pensar, no es otra cosa que la aplicación de determinadas prácticas conversacionales. Ya no se trata solo de diseñar los procedimientos más eficaces para realizar el trabajo o de buscar las mejores prácticas para importarlas a la empresa, no es suficiente. La mirada debe estar puesta todavía más adelante. Descubrir las insuficiencias de las prácticas estándar de hoy y de superarlas. El objetivo es que uno mismo haga obsoleta la forma de operar antes que lo haga la competencia.

La empresa debe estar en constante competencia consigo misma. Ella debe ser su más duro competidor. El presente siempre puede ser mejorado, superado. Ellos convierten a la innovación y al aprendizaje en los grandes motores del desarrollo empresarial. Nos enseña a aprender a aprender, es la madre de todas las competencias, de ellas nacen todas las demás.

CAPITULO 5

HACIA UN NUEVO MODO DE HACER EMPRESA

LOS NUEVOS MECANISMOS DE REGULACIÓN DEL TRABAJO

Para aprender debo aceptar que cometeré errores, para innovar necesito de la experimentación y de fracasos iniciales. No es posible llegar a desempeños superiores sin cometer errores. El miedo es una emocionalidad fuerte, que muchas veces nos condiciona a la voluntad de otros. El miedo nos dobla, nos frena, nos inhibe, nos cierra. El miedo nos lleva a evitar el peligro y a eludir el riesgo. Pero es una emocionalidad contraindicada para el aprendizaje y la innovación. En el aprendizaje como en la innovación entramos en terrenos desconocidos, para hacerlo debemos estar provistos de emocionalidades que nos produzcan apertura y disposición al riesgo, el miedo es exactamente lo contrario. Mas equivocado será el mando y control como mecanismo de regulación. Los nuevos mecanismos requieren sustentarse en una emocionalidad diferente. LA CONFIANZA es la emocionalidad clave del nuevo modo de hacer empresa. Con confianza el trabajador se abre al aprendizaje, se atreve a innovar, acepta cometer errores y confrontar sus ignorancias e incompetencias.

LAS NUEVAS MODALIDADES DE GESTION

Debe desarrollarse una gestión de procesos en cuanto son estos los que generan los resultados. Hammer: Necesitamos volver a la idea de que las personas no están enfocadas en una tarea determinada o una actividad aislada, sino hacia un resultado. Y que produce ese resultado? Un proceso, no una tarea individual, sino un conjunto de tareas. Hammer va incluso más lejos, creo que habrá 3 tipos de personas en la organización del futuro. Una gran mayoría serán los creadores de valor agregado, los que harán el trabajo real (sea rutinario o altamente creativo) un pequeño conjunto de coaches que facilitaran el trabajo y les capacitarán y un puñado de líderes que serán los que dirijan la organización.

EL NUEVO PERFIL DE AUTORIDAD COACH

La relación del trabajador con su capataz esta en retirada. El jefe ya no esta ahí para ordenarle al trabajador que debe hacer. Para que esta entonces? Primero para asegurar que lo que el trabajador haga sea coherente con lo que requiere la empresa. Segundo para que el trabajador pueda hacer su trabajo en las mejores condiciones posibles, para poder alcanzar su máximo rendimiento. El jefe esta

allí para facilitar su rendimiento, para servirlo. La nueva relación entre jefe y trabajador invierte la tradicional pirámide organizativa. Cuando das vuelta la pirámide al revés, dichos papeles se invierten. La gente se convierte en responsable, y la labor de la dirección es estar bien dispuesta hacia ellos. Si usted trabaja para su gente, su objetivo como líder es ayudarlos a conseguir sus objetivos, apoyándolos, eliminando barreras, de esta manera lograrán que la visión se haga realidad. La empresa emergente exige un "nuevo tipo de líder".

El líder de la empresa tendrá que ser líderes entre los líderes, y su trabajo principal es potenciar a los otros líderes, crear las condiciones para que expandan la habilidad de todos los empleados de tomar decisiones y crear el cambio. El líder debe ayudar de manera activa a sus seguidores a alcanzar su máximo potencial de liderazgo. Directivo consejero, se convierte en coach, aconseja, apoya, facilita para permitir que los miembros del equipo cumplan su trabajo y así mejora el trabajo de equipo.

¿QUÉ ES UN COACH?

El término proviene del ámbito de los deportes. Desde hace tiempo la empresa observa este fenómeno con admiración, preguntándose cómo hacer lo mismo con los equipos de trabajo dentro de la empresa. Desde entonces el "coaching empresarial" ha tenido un desarrollo autónomo. La capacidad de acción como la de aprendizaje en las personas no es lineal ni homogénea, sino discontinua. Hay desempeños que muchas veces no nos satisfacen, a partir de los cuales generamos resultados que no nos gustan. Quisiéramos hacer las cosas de otra manera, pero simplemente no sabemos cómo hacerlo. El problema reside en que no logramos romper el círculo que nos lleva a repetir resultados negativos, ni detectamos que estamos haciendo mal.

Cuando eso sucede, se abre el espacio para el coach. El coach 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 las lleven a alcanzar los niveles de desempeño que aspira. Estos obstáculos no son solo externos, muchas veces se trata de obstáculos que el propio individuo introduce en su desempeño y cuya presencia o efecto no está consciente. Las competencias del coach a menudo 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 de aprendizaje. El directivo de la empresa del futuro deberá disponer de competencias de coach. Debe ser alguien capaz de identificar los obstáculos que obstruyen el desempeño y el aprendizaje de su gente y desarrollar intervenciones capaces de disolverlos. Toda acción es discontinua. Al disolver un primer obstáculo y expandir la capacidad de acción de un individuo o equipo, solo pasamos a un nivel diferente en el que se presentarán nuevos obstáculos, la tarea del coach no se detiene.

LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA EMPRESA EMERGENTE

Cada empresa deberá preguntarse por el tipo de estructura que más le conviene, según lo que hace y se dispone a realizar. Las empresas del mañana no tendrán estructuras homogéneas, sino que deberán diseñar estructuras diversas para realizar diferentes funciones. Si el trabajo creativo es más contingente o más innovador, ello va a demandar mecanismos de regulación diferentes y estructuras correspondientes que los sustenten.

La empresa del futuro tenderá a construirse con una articulación horizontal de redes, con gran flexibilidad, capacidad de cambiar de forma, movilidad horizontal entre sus distintos empleados. Ello implica la mirada sistémica a la empresa y su entorno. Otra manera de alcanzarla será a través de una gran movilidad horizontal que le permita a un grupo importante de individuos dentro de la empresa familiarizarse con funciones muy diferentes, en lugares distantes de la estructura.

DE VUELTA A LA TRANSFORMACION

Profundos cambios tanto externos como internos exigen un modo diferente de hacer empresa

LA CONFIANZA

INTRODUCCION

LA CONFIANZA, VIGA MAESTRA DE LA EMPRESA DEL FUTURO

La confianza será un elemento clave en la construcción de la empresa del futuro, e irá adquiriendo progresivamente un papel decisivo en las nuevas relaciones de trabajo. El mando y control está en crisis. Hoy se inventan nuevas modalidades de organización. Sin embargo predomina la confusión, la falta de claridad con respecto al tipo de empresa que es necesario construir. Se ha transitado de una empresa donde el trabajo manual era el más preponderante y el más numeroso, el que contribuía a la generación de valor, a una empresa en la que ahora predomina el trabajo no manual en su aporte de a la creación de valor. Se ha pasado de una fuerza de trabajo relativamente homogénea y escasamente calificada, a una masa laboral educada, con gran diversidad de conocimientos y competencias.

El jefe no puede simplemente indicarles lo que ellos deben hacer y cómo hacerlo, pues el mismo no lo sabe. Tampoco puede controlar que este bien realizado, ya que no está capacitado, si pretende que sus subordinados hagan lo que él les instruye, obtendrán de ellos una parte muy reducida de lo que son capaces de hacer. Y esto es exactamente lo que está sucediendo. Bajo la influencia del miedo el trabajador no manual rinde menos, es un gran inhibidor de la acción del trabajador. Es necesario fundar relaciones de trabajo fundadas en la confianza, se descubre que a medida que la empresa genera relaciones de confianza, logra mejores resultados de sus trabajadores.

LA CONFIANZA Y LAS RELACIONES SOCIALES

La confianza es el pegamento entre las personas. Si no hay confianza, es difícil, concebir una relación entre el padre y el hijo, entre los miembros de una pareja, médico –paciente, equipo de trabajo,

gobernantes – gobernados, etc. Sin confianza esas relaciones se ve comprometida y tenderá a disolverse. En las relaciones sustentadas en la confianza, el poder se ejerce por autoridad y no por la fuerza. La autoridad es un poder conferido. El criterio para otorgarlo o para revocarlo es la confianza. Si confié que mi maestro sabe, le otorgaré autoridad.

UN BREVE “ DESVIO” ONTOLÓGICO

Fenómeno de la desconfianza. “ la perspectiva ontológica” estamos haciendo referencia a algo simple, nos estamos remitiendo a un determinado problema a la respuesta que damos a la pregunta sobre lo que significa ser humano. Ese ser que se pregunta por el ser no es otro que el ser humano. Es propio del ser humano tener que enfrentarse con el problema de su ser. La forma en que todo ser humano encare ese problema comprometerá su existencia. El ser humano es un ser que vive desde la incertidumbre, vulnerabilidad. Su ser, depende de él mismo. El ser humano emerge a la existencia descubriendo que tiene en sus manos la responsabilidad “hacerse cargo de sí”, de su ser. El ser humano se comporta respecto de las cosas de su mundo. El ser humano en su actuar no solo reacciona a lo que acontece, sino que responde de acuerdo con la manera que se observa a sí mismo y a la manera 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 cómo responderá, como se comportará. El ser humano es una modalidad de existencia en permanente estado de elección. Su capacidad de acción es un factor importante para que suceda una u otra cosa. El rechazar escoger, es una forma de escoger y ello trae consecuencias de las que el ser humano tiene obligadamente que “hacerse cargo” pues sabe que, de haber actuado en forma distinta, de haber optado por escoger algo diferente podría haber pasado. En tercer lugar, el ser humano está tratando permanentemente de comprenderse a sí mismo, de comprender a su mundo y su relación con él. 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 esta determinado en cada momento por la manera como actúa, como escoge, como tiene sentido de si mismo y del mundo. Este es un ser que participa en la construcción de su ser, en la invención de si mismo. De allí que toda su vida pueda ser concebida como la obra de arte de quien la vive, de ese ser que es responsable de sí mismo pero que es a la vez su propio creador. el lenguaje “es la morada del ser”, gracias al lenguaje el ser humano se interroga, se pregunta por su ser e inicia la búsqueda del sentido. El lenguaje es lo que hace humanos a los seres humanos.

LA CONFIANZA COMO DOMINIO BASICO DE VULNERABILIDAD

Cuando hay confianza nos sentimos más seguros, más protegidos, menos vulnerables. Cuando no hay confianza las amenazas parecieran hacerse mayores. La falta de confianza incrementa el temor, quien no tiene confianza suele habitar en el miedo. Si una persona me inspira confianza, tengo la impresión de que ella sabrá “ hacerse cargo de mí”. Mi bienestar será, para esa persona, un criterio a considerar en el momento en que tenga que decidir un curso de acción u otro. La confianza o falta de ella son por lo tanto indicadores emocionales de vulnerabilidad. Toda emocionalidad puede ser reconstruida en términos de juicios, y por lo tanto, puede ser observada y examinada desde el dominio del lenguaje. Al

hacerlo su reconstrucción en términos de juicios, logramos entenderla mejor y a partir de ello, desarrollamos también una mayor capacidad para intervenir en ella. Esto es, lo que estamos haciendo con la confianza. Vamos a observarla en los diferentes juicios en los que permite ser reconstruida. Esta relación entre emocionalidad y juicios es lo que nos abrirá las puertas para intervenir en ella, para avanzar. Tan cercana es la relación entre emocionalidad y juicio, que podemos entrar en ella tanto por la emocionalidad como desde los juicios, y por lo tanto desde el lenguaje. La confianza y la falta de confianza nos hablan de la manera con 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. Dos personas que se relacionan una desde la confianza y la otra desde la desconfianza, viven en mundos radicalmente diferentes. La confianza, sostenemos, es un gran disolvente del miedo. La confianza implica siempre una apuesta, pues nada me garantiza la seguridad. Podemos apostar a la confianza o a la desconfianza y obtener a veces resultados positivos y otras negativos. Es importante aprender a apostar mejor, a calcular mejor los riesgos. Es importante aprender la prudencia, nos ayuda a discernir cuando corresponde confiar y cuando es preferible desconfiar. No saber discernir puede llevarnos a la ingenuidad o a la desconfianza permanente. La ingenuidad nos expone a amenazas que podríamos haber evitado. La desconfianza permanente nos cierra posibilidades.

Luhmann nos indica que la confianza tiene el efecto de reducir tanto la incertidumbre como la complejidad. Si actuamos con confianza reducimos el margen de todas las cosas que podrían pasar y hacemos más manejable el futuro. El mundo se nos hace menos complejo, menos difícil, más simple.

LA CONFIANZA Y LA ACCION

Si la confianza tiene el efecto de disolver el miedo, de permitirnos mirar hacia el futuro con una dosis mayor de optimismo, de reducir la incertidumbre y disminuir la complejidad, podemos reconocer que la confianza se transforma en un requisito fundamental para actuar. La confianza nos lanza hacia adelante, nos pone en movimiento. Esta la acción que coloca la énfasis en la conservación y la que coloca en la transformación. La desconfianza nos impulsa a buscar acciones que buscan conservación, de protección dirigidas a incrementar nuestra seguridad y reducir nuestra vulnerabilidad. Es posible que hagamos muchas cosas nosotros para evitar delegar.

La confianza nos lleva a acciones transformadoras, capaces de generar y conquistar nuevos mundos, futuros y posibilidades. Innovamos, acciones creativas, creación artística, descubrimientos científicos, invenciones tecnológicas, grandes transformaciones políticas y culturales. Con confianza me atrevo a lanzarme a lo desconocido. La confianza es el elemento básico que alimenta el espíritu emprendedor. Sostenemos que la empresa seria, por excelencia, la institución que liderará el cambio, que abrirá nuevos mundos, que transformara constantemente su entorno. La confianza es el motor de la acción potencial transformador de los seres humanos. Lo que incide mas en el grado de confianza o de desconfianza son las acciones que tanto los demás como nosotros mismos ejecutamos. La confianza y la acción se retroalimentan mutuamente.

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 confianza. El juicio de incompetencia afecta directamente nuestra confianza en esas personas. Lo mismo sucede con las organizaciones. Nos lleva a mirar como ejecuta sus acciones y la eficacia con la que las ejecuta. El nivel de competencia que manifieste será uno de los factores que determinara el nivel de confianza o desconfianza que ese actor despierte.

LA CONFIANZA COMO ATRIBUTO DE LOS SISTEMAS SOCIALES

LA CONFIANZA COMO REQUERIMIENTO FUNCIONAL DE LOS SISTEMAS SOCIALES

Lugmann nos muestra la importancia de la confianza no solo a nivel personal sino a nivel de los sistemas sociales. No es posible que exista un sistema social en el que la confianza no exista, se desintegran y se colapsan, es requisito de la convivencia social y del funcionamiento de los sistemas sociales. Mencionamos diversos mecanismos que generan los sistemas sociales y que tienen la capacidad de desarrollar confianza

1- LAS NORMAS DE COMPORTAMIENTO Y SU ADMINISTRACION

Un sistema que estimula la cooperación desarrollará confianza; en cambio un sistema que estimula la competencia entre sus miembros provocara diversas formas de desconfianza. Cuando examinamos una empresa debemos observar si estimulan la confianza entre sus miembros, si promueven la cooperación o la competencia, a que niveles estimula la confianza. Si un determinado sistema cuenta con un cuerpo de normas que son conocidas, claras, simples, legítimas y respetadas, sus miembros sabrán a que atenerse, sabrán que tienen que hacer y lo que no tienen que hacer, sabrán lo que probablemente harán o no los demás, todo esto reduce la incertidumbre y alimenta la confianza. Si por el contrario las normas de comportamiento no son transparentes o no son claras y simples, o no son respetadas, afectará negativamente en la confianza de los miembros del sistema social. Toda norma de comportamiento tiene un determinado efecto de confianza, aquellas que inciden con mayor fuerza en los niveles de confianza de una empresa suelen ser las relacionadas con los sistemas de evaluación de desempeños. Si deseamos promover el nivel de confianza en el interior de una empresa, es imprescindible examinar sus normas de comportamiento y la manera como estas son administradas.

2- LA PROPIEDAD Y EL DINERO

Los mecanismos de distribución de la riqueza generada son factores importantes de la generación de confianza en un sistema social. En la empresa ello nos remite a las políticas de remuneraciones, incentivos y distribución de utilidades. En el nivel de la empresa son muchos los indicadores que nos señalan cuan sana está financieramente. Su nivel de endeudamiento y su flujo de efectivo son dos de ellos.

3- LA INFORMACION Y EL CONOCIMIENTO

La información tiene que ver con el acto lingüístico de las afirmaciones. Nos reportan lo que acontece en el mundo, no señala los que, los quienes, los dónde, los cuándo y los cuántos. Diferencia entre información y datos, la segunda son registros de acontecimientos y la primera remite a lo que nos interesa, a nuestras inquietudes. No todo dato es información y no toda información lo es también para otra persona. La invención de la escritura fue un desarrollo fundamental.

Antes se transmitía oralmente y mucho se perdía pues la memoria del sistema era más precaria y reducida. La memoria del sistema se expandió exponencialmente con el alfabeto. Hoy en día lo que confiere ventaja es la capacidad de discernir lo que es información pertinente y lo que se logra hacer con ella. Saber es saber hacer, es saber-como, es know-how. Es información puesta a trabajar. El conocimiento me otorgará confianza y me facilitará moverme hacia la acción. Tal conocimiento no se encuentra en la capacidad de acción individual de sus miembros, se encuentra también en su estructura, en sus prácticas de trabajo en conjunto y en sus procesos.

4- LA SOLIDARIDAD INTERNA DEL SISTEMA

El amor es un gran generador de confianza. Busco formas de hacerme cargo del otro. El compromiso afectivo con una familia ha sido un gran motor para incentivar la acción y el trabajo. El amor que yo siento por otros y que otros sienten por mí. El amor es un gran generador de confianza y juega un papel importante en los sistemas sociales. Cuando la relación es con personas que no son íntimas, pueden ser conocidas, hablamos de solidaridad, lo que les sucede a estas personas importa y estoy dispuesto a actuar para hacerme cargo de sus problemas. En el nivel de la empresa, la solidaridad interna es otro factor de importancia para generar un grado de confianza.

5- LOS VALORES COMPARTIDOS

Los valores expresan a aquello que le damos importancia. A través de los valores filtro determinadas posibilidades de acción y restrinjo el ámbito de mi comportamiento. En nuestro enfoque encontramos una fuerte relación entre los valores y los juicios. Los valores nos hacen observar las cosas y los acontecimientos según diferentes prismas y nos conducen a emitir determinados juicios sobre ellos. El sistema educacional no solo entrega información y conocimiento, también lleva a cabo un importante proceso de socialización de valores. Los valores determinarán lo que aceptare y lo que no. Importará los principios éticos de determinados valores. Pues cuando estamos en el dominio de los valores estamos en el dominio de la ética. Toda cultura empresarial encierra determinados valores. Mientras mayor sea el grado en que tales valores se comparten, mayor será el nivel de confianza.

6- EL SENTIDO TRASCENDENTE DEL FUTURO

Desde la confianza el futuro se observa más iluminado, más convocante. Todo aquello que tiene el efecto de hacer más atractivo el futuro tiene también el efecto de incrementar la confianza. Varios elementos que podemos examinar, por un lado el papel que juegan la religión y la noción de Dios. Si por ejemplo creo en un Dios supremo que cuida del mundo y de nosotros aumentará mi nivel de confianza. Empezaré acciones inspiradas en la fe. También puede darlo cualquier vocación profunda

aunque no sea religiosa. Sostenemos que la empresa del futuro se desplaza hacia una significativa recuperación de un sentido de trascendencia. Hoy en día la empresa se ha transformado en el principal motor de la transformación histórica. Su objetivo principal no va a ser solo hacer dinero sino también hacer historia. Estimulará el espíritu transformador de sus miembros y hará también de polo de atracción de los talentos más brillantes que buscan participar en los desafíos de la construcción histórica. El sentido de vida para el trabajo no está en el trabajo.

El sentido de vida no viene desde afuera del trabajo, es el propio trabajo es el que crecientemente lo esta proporcionando. El hecho de sentirse participando hoy de la construcción de futuro le confiere, a un número cada vez mayor de trabajadores, un profundo sentido de vida. Estamos transitando del trabajo como sacrificio al trabajo como juego, como proceso de profunda realización personal. Esto aumentara la confianza de los trabajadores, incrementará su capacidad de desempeño, aprendizaje e innovación.

EFFECTOS SISTEMICOS DE LA RUPTURA DE LA CONFIANZA

En los sistemas democráticos se necesita conservar un nivel mínimo de confianza para garantizar su funcionamiento. El uso de la fuerza es compartida por el sector que la revoca y por el socavamiento de otros sectores.

LA CONFIANZA Y LAS ACCIONES DEL LENGUAJE

EL CARÁCTER ACTIVO Y GENERATIVO DEL LENGUAJE

Hemos señalada la importancia que existe entre la confianza y la acción. Con confianza tenemos poder de acción que a la vez retroalimenta la confianza incrementándola o disminuyéndola. Tiene un nivel aún más profundo en las acciones del lenguaje. Cuando hablamos no solo describimos, nos damos cuenta de ciertas cosas, sentimos o pensamos, también hacemos que pasen ciertas cosas. Cuando hablamos actuamos.

COMPETENCIAS CONVERSACIONALES COMO COMPETENCIAS GENÉRICAS

Señalamos que el nivel de competencia de nuestras acciones juega un papel positivo en la generación de confianza. Esta misma relación entre confianza y la competencia es importante cuando se trata de competencias conversacionales, por cuanto estas últimas son competencias genéricas. Cuando nos referimos a las acciones del lenguaje y mas ampliamente a las competencias conversacionales, descubrimos al menos 3 cosas. Primero: La importancia de saber escuchar en forma efectiva. La competencia de saber fundar juicios o de saber construir y cumplir promesas. Segundo: la eficiencia que mostremos en las competencias conversacionales. Las competencias de hacer y cumplir promesas. Tercero: proceso de aprendizaje (aprender a aprender) y el proceso de reflexión práctica (identifica obstáculos y posibilidades) La distinción entre competencias concretas específicas y competencias genéricas va a tener un importante impacto en la educación.

Debemos desplazarnos de una educación de competencias concretas hacia una educación de competencias genéricas. La primera es capacitación, instrucción. No le da al alumno como

desenvolverse adecuadamente en el mundo. Se ha orientado a formar a los maestros para que en sus clases desarrollen simultáneamente competencias genéricas que les permita manejarse mejor en el mundo que está por venir.

LA CONFIANZA Y EL DOMINIO DE LA SINCERIDAD

Cuando conversamos con alguien estamos participando en 2 conversaciones simultáneamente. La primera es la conversación que tenemos con el otro y la que tenemos con nosotros mismos (las cosas que nos decimos mientras hablamos con el otro) la segunda es nuestra conversación privada. Esta relación que tenemos entre la conversación pública y la privada tiene gran efecto en la confianza. Cuando quien escucha que en el discurso de la conversación pública y la privada hay incongruencias, esto desarrollará un problema de confianza.

Si mientras me están pidiendo que haga una cosa yo digo que la voy a hacer y pienso no voy a hacerla, estoy rompiendo con mi palabra. Mi palabra perdió poder. La palabra es una de las cosas más preciadas que tenemos los seres humanos. El problema de la confianza en este caso reside en el Dominio de la sinceridad, corresponde al dominio de la ética. La sinceridad consiste en la coherencia entre lo que digo y lo que pienso. Hablar es actuar y conlleva consecuencias de las que hacemos cargo. Hablar no es inocente. Asumir las consecuencias de lo que decimos es también importante para el efecto de la confianza, para esto debemos discernir que queremos compartir con otros y que no.

LA CONFIANZA Y SUS RELACIONES CON ALGUNAS COMPETENCIAS CONVERSACIONALES

1- LA EFECTIVIDAD DE ESCUCHAR

Si considero que alguien no escucha adecuadamente interferirá en la confianza que le tenga a esa persona. Lo mismo si entiendo que cuando esa persona habla no se preocupa por confirmar si se la ha interpretado. Si esa persona escucha y comprende perfectamente y se preocupa por la efectividad del escuchar de los demás, esto acrecentará la confianza.

2- LA VERACIDAD EN EL MANEJO DE LA INFORMACION – AFIRMACIONES.

Las afirmaciones son aquellos actos del lenguaje que procuran registrar, describir o dar cuenta del estado del mundo. Es un acto lingüístico descriptivo. Saber que algo ocurrió (afirmación) puede hacer que accionemos de una manera diferente que si no lo sabíamos. Las afirmaciones tienen el poder de iluminar el territorio de donde actuaremos.

Podemos encontrar caminos que antes no veíamos y algunos que nos es conveniente evitar. De allí la importancia de estar informados. Si descubrimos que alguien da información falsa comprometerá la confianza. No decimos que es un problema de sinceridad, simplemente esta persona cree estar dando una afirmación cierta, pero no verifico minuciosamente la información que está entregando, no busco evidencias antes de entregarlas, conversar con testigos, etc.

3- FALTA DE ATRIBUCIONES E INCONSISTENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES – DECLARACIONES.

Las declaraciones nos dan cuenta del estado del mundo, tienen el poder de transformarlo. Para que las declaraciones sean válidas deben tener la autoridad correspondiente. Si vemos que recurrentemente alguien se toma atribuciones que no le han dado, y toma decisiones que no está autorizado, se verá afectada la confianza. Al contrario si tiene las atribuciones y toma decisiones incongruentes perderemos también la confianza

4- LA SOLIDEZ EN LOS JUICIOS

Esta es un área que es absolutamente sensible con respecto a la confianza. Los juicios son un acto del habla que nos permite orientarnos mejor en el futuro. El poder y la importancia de los juicios consiste precisamente en la capacidad de generación de confianza. Los juicios disminuyen la incertidumbre en el futuro haciendo referencia a las experiencias del pasado. A través de la fundamentación del juicio entramos más seguros al futuro, más confiados. Es importante saber recibir y entregar juicios críticos. Más en un equipo de trabajo. Esto influye en la emocionalidad del equipo y su capacidad de aprendizaje y mejoramiento.

5- LAS PROMESAS Y EL DOMINIO DE LA RESPONSABILIDAD.

En el ciclo de las promesas nos encontramos con los dominios de la competencia y la sinceridad. Si alguien me promete que hará algo y yo pienso que no es competente para realizarlo, no confiare en él. Si por otro lado alguien me hace una promesa y tengo la sospecha que en su conversación privada está diciendo que no va cumplirla, tampoco podre confiar. El problema de la competencia se puede enfrentar con el aprendizaje. El problema de sinceridad me lleve a plantarme la relación que mantengo con esa persona. Hay personas que son competentes y sinceras en el momento de realizar la promesa, pero luego por modificar sus prioridades no la cumple. Su incompetencia está en el dominio de la responsabilidad.

CONFIANZA, SISTEMA Y COMPORTAMIENTO

Si queremos diseñar condiciones de relaciones de trabajo fundadas en la confianza, tenemos que prestar atención en 2 aspectos. Primero: Revisar la estructura y cultura del sistema que es la organización. Hay sistemas que obstruyen la generación de condiciones de confianza estimulando la competencia entre sus miembros. Y otros sistemas que promueven la confianza, obligan a desarrollar confianza entre los individuos. El segundo: el desempeño de las personas, de los miembros del sistema y las competencias que exhiben en su desenvolvimiento. Más importante es ver las competencias conversacionales. Sistema y comportamiento son las 2 grandes áreas que requieren ser examinadas para LA EMPRESA EMERGENTE

CAPITULO 5

HACIA UN NUEVO MODO DE HACER EMPRESA

LOS NUEVOS MECANISMOS DE REGULACIÓN DEL TRABAJO

Para aprender debo aceptar que cometeré errores, para innovar necesito de la experimentación y de fracasos iniciales. No es posible llegar a desempeños superiores sin cometer errores. El miedo es una emocionalidad fuerte, que muchas veces nos condiciona a la voluntad de otros. El miedo nos dobla, nos frena, nos inhibe, nos cierra. El miedo nos lleva a evitar el peligro y a eludir el riesgo. Pero es una emocionalidad contraindicada para el aprendizaje y la innovación. En el aprendizaje como en la innovación entramos en terrenos desconocidos, para hacerlo debemos estar provistos de emocionalidades que nos produzcan apertura y disposición al riesgo, el miedo es exactamente lo contrario. Mas equivocado será el mando y control como mecanismo de regulación. Los nuevos mecanismos requieren sustentarse en una emocionalidad diferente. LA CONFIANZA. Es la emocionalidad clave del nuevo modo de hacer empresa. Con confianza el trabajador se abre al aprendizaje, se atreve a innovar, acepta cometer errores y confrontar sus ignorancias e incompetencias.

LAS NUEVAS MODALIDADES DE GESTION

Debe desarrollarse una gestión de procesos en cuanto son estos los que generan los resultados. Hammer: Necesitamos volver a la idea de que las personas no están enfocadas en una tarea determinada o una actividad aislada, sino hacia un resultado. Y que produce ese resultado? Un proceso, no una tarea individual, sino un conjunto de tareas. Hammer va incluso más lejos, creo que habrá 3 tipos de personas en la organización del futuro. Una gran mayoría serán los creadores de valor agregado, los que harán el trabajo real (sea rutinario o altamente creativo) un pequeño conjunto de coaches que facilitaran el trabajo y les capacitarán y un puñado de líderes que serán los que dirijan la organización.

EL NUEVO PERFIL DE AUTORIDAD COACH

La relación del trabajador con su capataz esta en retirada. El jefe ya no esta ahí para ordenarle al trabajador que debe hacer. Para que esta entonces? Primero para asegurar que lo que el trabajador haga sea coherente con lo que requiere la empresa. Segundo para que el trabajador pueda hacer su trabajo en las mejores condiciones posibles, para poder alcanzar su máximo rendimiento. El jefe esta allí para facilitar su rendimiento, para servirlo. La nueva relación entre jefe y trabajador invierte la tradicional pirámide organizativa. Cuando das vuelta la pirámide al revés, dichos papeles se invierten. La gente se convierte en responsable, y la labor de la dirección es estar bien dispuesta hacia ellos. Si usted trabaja para su gente, su objetivo como líder es ayudarlos a conseguir sus objetivos, apoyándolos, eliminando barreras, de esta manera lograran que la visión se haga realidad. La empresa emergente exige un " nuevo tipo de líder". El líder de la empresa tendrá que ser líderes entre los líderes, y su trabajo principal es potenciar a los otros líderes, crear las condiciones para que expandan la habilidad de todos los empleados de tomar decisiones y crear el cambio. El líder debe ayudar de manera activa a sus seguidores a alcanzar su máximo potencial de liderazgo. Directivo consejero, se

Escuela Internacional de Coaching Profesional

convierte en coach, aconseja, apoya, facilita para permitir que los miembros del equipo cumplan su trabajo y así mejora el trabajo de equipo.

Copyright 2021 Escuela Internacional de Coaching Profesional - Este es un trabajo protegido por las leyes de derechos de propiedad intelectual. No puede ser reproducido, copiado, publicado o prestado a otras personas o entidades sin el permiso explícito, por escrito, del autor.

www.cocreare.com.ar
<https://carreradecoaching.com/>