

“Empresas deben ir desde el control hacia la autonomía responsable”

Diario del Ejecutivo
2 de septiembre de 1998
Vidal, A.

En un mundo como el actual, caracterizado por el cambio constante y la globalización de la economía, las empresas enfrentan un arduo desafío: encontrar la forma de seguir siendo eficientes y productivas.

Ello, según el socio fundador de Newfield Consulting, Rafael Echeverría, demanda una transformación radical y profunda del actual quehacer empresarial, pues éste “está en una crisis profunda y aún estamos bastante lejos de haber dado con los elementos básicos que nos permitan estabilizar un modo de hacer empresa que nos pueda asegurar el desarrollo en las próximas décadas”.

- ¿Cuál es la razón de esta crisis?

Sucede que si queremos estabilizar un modo de hacer empresa que responda a nuestros tiempos debemos partir por reconocer un cambio fundamental en la naturaleza del trabajo.

- ¿De qué naturaleza es ese cambio?

El trabajo que hoy ha adquirido un papel decisivo en la creación de valor, es uno muy distinto al sobre el cuál se sustentaba la creación de valor en el pasado. En el pasado el

trabajo lo circunscribíamos a la tarea específica que cada uno desarrollaba dentro de la empresa y hoy en día nos damos cuenta que eso es completamente insuficiente.

- ¿Cómo se solucionan estas insuficiencias?

Se deben incorporar dos dimensiones del trabajo para dar con el perfil de requerimientos que una empresa tiene. Uno es la coordinación de acciones y, el otro, las modalidades reflexivas del trabajo, es decir cómo hago mejor lo que he estado haciendo y cómo innovar.

Buscamos colocar a la empresa en un substrato ético distinto que tiene que ver con el sentido que tiene trabajar en determinada organización, la motivación que encuentro.

- ¿A qué se refiere con coordinación de acciones y modalidades reflexivas del trabajo?

Cuando planteamos estos elementos estamos señalando que tanto la coordinación de acción y las prácticas reflexivas descansan en un conjunto de competencias conversacionales, que pueden ser identificadas, desarrolladas y enseñadas.

- ¿Qué son las competencias conversacionales?

En el fondo lo que buscamos es identificar cómo se conversa en las distintas instancias de la empresa. Porque ello va a determinar lo que va a ser posible lograr dentro del día.

- ¿Cuál es el objetivo de identificar las formas de conversar dentro de las empresas?

Buscamos colocar a la empresa en un substrato ético distinto, que tiene que ver con el sentido que tiene trabajar en determinada organización, la motivación que encuentro. En el fondo es una conexión del trabajo con la vida y éste es un desafío de sobrevivencia de la empresa, de competitividad, de efectividad, ya que hoy en día la gente responde que solamente está dando 20% de su potencial en el trabajo.

- ¿Por qué se da esa respuesta?

Porque la gente está operando bajo condiciones estructurales, donde es un sinsentido dar más que ese 20%, porque con eso logras lo que se espera de ti.

- ¿Cuáles son esas condiciones estructurales que limitan una mayor entrega de parte de los miembros de las empresas?

La empresa tradicional opera sobre la base del control. Se te dice lo que tienes que hacer y se te controla que lo cumplas. Un mecanismo así te limita a cumplir con lo que se te pide, pero no a dar lo que tu considerarías que puedes dar.

- Entonces, ¿cuál es la estructura que permitiría no tener los actuales límites?

Yo postulo que tenemos que hacer un desplazamiento fundamental en el mecanismo regulador y que tenemos que desplazarnos hacia la confianza. Donde te digo lo que yo espero, pero no te especifico la función y te doy un ámbito de autonomía responsable, porque te voy a cobrar lo que hiciste con ella. Donde te pido que hagas cosas que como jefe soy incapaz de especificarte y dejo en tus manos que me impresiones, me sorprendas, me muestres las cosas que puedes hacer. Si todos hacen lo que el jefe es capaz de controlar, él es el límite del desempeño de su gente. Si el mecanismo de regulación es la confianza obtienes un tipo de desempeño completamente distinto.