

Organización Reflexiva y Profunda

Diario El Mercurio
26 de agosto de 1998

“Las corporaciones actuales están en crisis y hay que reinventar una nueva forma de hacer empresa”, sostiene el sociólogo chileno- doctor de filosofía de la Universidad de Londres -, Rafael Echeverría.

Desde hace siete años, el consultor empresarial ha asesorado a diversas compañías en España y América Latina, y recientemente- a través de la transnacional Newfield Consulting- está implementando sus teorías en las organizaciones chilenas.

A juicio de Echeverría, muchas de las empresas que hace un par de décadas servían de modelo, hoy están sufriendo crisis estructurales, principalmente por el profundo cambio que ha venido teniendo el tipo de trabajo que se desempeña dentro de ellas.

Por esta razón, entrega dos herramientas que deberían ser incorporadas por toda aquella organización que quiera avanzar según la exigencia de los tiempos: las actividades de coordinación de acciones y el trabajo reflexivo.

- Su teoría parte de la base que las empresas actuales están viviendo una crisis. ¿En qué ejemplos se pueden reflejar esos problemas?

- Algunas de las grandes corporaciones de hace 20 o 25

años están pasando por problemas profundos, que han llevado a fusiones, reestructuraciones e incluso a que muchas compañías hayan desaparecido.

Un ejemplo concreto es el de General Motors, que hace unas décadas era el modelo más exitoso a seguir para hacer empresa. En tanto hoy, la sociedad anuncia que disminuirá en 125 mil el número de empleados y que está enfrentando dificultades para preservar su segmento de mercado.

“La empresa del futuro no va a surgir de la cabeza de ningún teórico, porque el quehacer corporativo va más adelante que las teorías”

- ¿Será que las empresas no han ido avanzando de acuerdo a la evolución de los tiempos?

- Yo creo que es más que eso. Y el ejemplo de Motorola es el más característico al respecto, porque no es una compañía que se haya quedado dormida, sino que, por el contrario, tiene una capacidad de innovación admirable.

El problema es que lo que se puede aplicar es insuficiente, responde parcialmente a los requerimientos y se necesitan

medidas de una profundidad mucho mayor de lo que son las propuestas actuales de transformación.

Ese es el punto central de mi planteamiento: nose ha dado con un modo de hacer empresa que en un mundo cambiante como el de hoy, logre asegurar condiciones básicas de estabilidad.

- ¿Y cuál sería ese modelo?

- Esencialmente tiene que ver con el trabajo, el cual ha tenido transformaciones muy grandes. Si se observa el quehacer de hace unos años, el énfasis estaba en cuán efectivo era el empleado para cumplir con la tarea que se le asignaba. Hoy, el cumplimiento de la tarea es completamente insuficiente para asegurar una adecuada productividad de la empresa.

Al menos hay dos aspectos que son tanto o más importantes que lo anterior. En primer lugar, ver cómo el trabajador que hace bien su tarea combina acciones con otros, de modo que el resultado sea un proceso efectivo que enriquezca a toda la corporación.

Una segunda cosa que hace falta es el trabajo reflexivo. Esto quiere decir que el empleado debe buscar maneras de hacer aún mejor lo que está haciendo. Es un trabajo sobre el trabajo.

- ¿Cómo se lleva a la práctica?

- La empresa del futuro se sustenta en la confianza que viene a suplantar el control.

En las empresas actuales, el dirigente establece el techo, en cambio, en esta otra modalidad, el gerente entrega el piso y, a partir de éste, el empleado debe demostrar todo lo que pueda hacer en función de los requerimientos de la corporación.

- ¿Existen empresas que ya estén incorporando estos conceptos?

- Sin duda. En EEUU hay muchas corporaciones que están implementando estos mecanismos. Por ejemplo, la compañía Silicon Graphics que se desempeñan en el diseño de software. Allí está lleno de espacios para divertirse, no existen horarios y los domingos hay más gente trabajando que requiere de mucha inventiva por lo que se confía en que cada persona hará su labor en un ambiente de libertad y confianza.

- ¿En qué plazo cree usted que esta empresa del futuro estaría completamente establecida?

- Es una tendencia que ya se está dando en muchas partes y hay que observar muy claramente el éxito que tiene tipo de experiencias, porque la empresa del futuro no va a surgir de la cabeza de algún teórico, ya que el quehacer corporativo va más adelante que las teorías, las que ya atrasadas dan cuenta de lo que está pasando.