

**RInCE-Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias  
Económicas de La Universidad Nacional de La Matanza**

**Recensión bibliográfica:**

***La empresa emergente - la confianza y los desafíos de la  
transformación***

**Autores:** Alberto Musikman, Angel Héctor de Mendonça, Carlos Neira y Alba Iribarne

**Título de la obra reseñada:** La empresa emergente- la confianza y los desafíos de la transformación.

**Apellido y nombre de los autores de la obra:** Rafael Echeverría

**Editorial:** Ediciones Granica S.A. Colección: Management Estrategia

**Año de edición:** 2003

**Lugar de edición:** Avellaneda, Provincia de Buenos Aires, Argentina

**Número de ISBN:** 950-641-301-0

**Desarrollo de la recensión de la obra**

**1. Presentación de la obra**

El texto, producido en los albores de este siglo XXI, se enfoca en cómo los cambios impactan sobre la cultura y la estructura de las empresas basadas en el taylorismo y la burocracia.

Reflexionando sobre ello, reconoce las características emergentes en el mundo empresarial, y enuncia la prioridad que tiene trabajar sobre las capacidades conversacionales –superadoras de la relación de control y mando-, y la

construcción de confianza –superadora del miedo-, para posibilitar un management efectivo.

## **2. Sobre el autor**

Rafael Echeverría, sociólogo por la Universidad Católica de Chile y doctor en filosofía por la Universidad de Londres, ha sido docente en diversas universidades, y lidera programas de formación de ejecutivos, y de formación en coaching organizacional.

## **3. Introducción**

En este libro –prologado por los ingenieros Eduardo de la Garma y Luis Caraza; del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Méjico; el autor cualifica la organización burocrática –aún vigente- como fruto del tipo de trabajo propio de finales del Siglo XIX e inicios del Siglo XX, predominantemente manual y repetitivo, con lo que la mayor productividad la obtenía un diseño empresario también repetitivo, con relaciones laborales basadas en el concepto de “mando y control” (fs. 36). Pero el trabajo hoy es básicamente “no manual”; lo que cuestiona ese modelo de organización. Ante esto Echeverría, analizando el tipo trabajo y las relaciones laborales predominantes, propone que “el modo de hacer empresa” (fs. 21) sea construido desde el desarrollo de las capacidades conversacionales y de las relaciones de confianza.

## **4. Desarrollo**

### **4.1. Plan de la obra**

El autor ordena su propuesta en dos partes, a las que llama: 1- La empresa emergente y los desafíos de la transformación, y, 2- La confianza.

### **4.2. La empresa emergente y los desafíos de la transformación**

Repasa el surgimiento de la empresa y de su modo de hacer; destacando la influencia que le cupo a Frederick Taylor con sus enseñanzas para buscar la productividad mediante: "establecer una separación radical entre la actividad de ejecución del trabajo, realizada por el obrero, y la actividad de diseño, realizada por los ingenieros" (fs. 27).

Destaca como elementos constituyentes de ese modelo al esquema de "mando y control" para garantizar la efectividad del flujo de trabajo, y la importancia crucial del capataz –para Echeverría esto lleva a que un gerente sea un capataz de capataces-.

Propone observar dos aspectos que dificultan la búsqueda de productividad del trabajo no manual:

"1º) hoy la tarea a ser desarrollada no es obvia; y, 2º) el trabajo no manual, nos dice Drucker, se sustenta en el conocimiento"; (fs. 49).

Considera que, en la concepción tradicional del trabajo, éste responde a tareas individuales, y la búsqueda de productividad está condicionada por esa creencia, cuando hoy el trabajo tiene una tridimensionalidad: "1. La tarea individual; 2. Las actividades de coordinación; 3º) El trabajo reflexivo de aprendizaje" (fs. 66)

"Se ha reconocido que el lenguaje tiene un papel activo y generativo. Es lo que llamamos el poder transformador de la palabra" (fs. 57)

Por lo que las tres dimensiones han de ser consideradas para la productividad. Reflexionando sobre el entramado que relaciona a esas dimensiones encuentra la importancia de la palabra como transformadora de la realidad y, "puedo ahora desagregar el papel transformador de la palabra en un conjunto específico y concreto de competencias conversacionales" (fs. 71). Para desarrollar las competencias conversacionales, Echeverría indica que hay que

estudiar: 1- los componentes de la conversación, 2- las tipologías de conversaciones requeridas.

Al perder vigencia la relación de "mando y control", es necesario relacionarse mediante las competencias conversacionales; pierde vigencia el perfil de autoridad del capataz, surgiendo "El nuevo perfil de autoridad: el coach". (fs. 93)

#### **4.2. La confianza**

El modo de conducir desde el concepto de mando y control –y su correspondiente uso del miedo- es inoperante en empresas donde predomina el trabajo no manual y no rutinario, Por lo que el autor nos dice: "Se descubre que en la medida en que la empresa genera relaciones de confianza, logra mejores resultados de sus trabajadores." (fs. 107).

Para el autor las relaciones de confianza no necesitan ser entre iguales, las partes pueden tener distintas cuotas de autoridad, pero esa autoridad es un poder conferido y revocable cuando se deteriora la relación de confianza. Y afirma "La confianza, sostenemos, es un gran disolvente del miedo." (fs. 117). Más adelante analiza la relación entre confianza y acción, escribiendo: "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." (fs. 118).

La confianza lleva a acciones transformadoras positivas, la desconfianza lleva a acciones conservadoras que buscan preservar al individuo a expensas de la empresa. "Sin embargo, la confianza no es solo un antecedente importante de la acción. Es también un resultado, una consecuencia de la misma." (fs. 120).

Al profundizar en la relación entre sistemas sociales, el autor, siguiendo a N: Luhmann, afirma: "Todo sistema social requiere desarrollar confianza como condición de funcionamiento. No es posible que exista un sistema social en el que la confianza no exista." (fs. 123).

Las empresas, en cuanto sistemas sociales, tienen normas de comportamiento que generan mecanismos que influyen en generar confianza; y

*La empresa emergente- la confianza y los desafíos de la transformación*  
Alberto Musikman, Angel Héctor de Mendonça, Carlos Neira y Alba Iribarne

---

el texto identifica: 1- las normas de comportamiento y su administración, 2- la propiedad y el dinero, 3- la información y el conocimiento, 4- la solidaridad interna del sistema, 5- los valores compartidos, y, 6- el sentido trascendente del futuro.

Si estos mecanismos no generan un nivel adecuado de confianza, la conducción de la empresa sólo se podrá realizar desde el uso del poder y el miedo. Una alternativa eficaz para evitar lo anterior es reconocer la importancia del lenguaje, "nosotros postulamos el poder transformado de la palabra" (fs. 143). Y el uso del lenguaje está condicionado por las competencias conversacionales: 1- el saber escuchar, 2- la eficiencia que mostremos en el uso de las competencias conversacionales, y, 3- dos procesos conversacionales complementarios: el proceso de aprendizaje y el proceso de reflexión práctica (fs. 144/145).

Basándose en trabajos de Chris Argyris el autor explica que al conversar tenemos dos conversaciones: la que sostenemos con el interlocutor, y la que tenemos simultáneamente con nosotros mismos. Si el interlocutor "considera que su discurso público es incongruente con lo que se está diciendo a sí mismo en su conversación privada, muy posiblemente desarrollará un problema de confianza hacia quien está hablando" (fs. 146).

Concluyendo última parte de la obra, el autor desarrolla las principales competencias conversacionales: 1- la efectividad de escuchar, 2- la veracidad en el manejo de la información, 3- falta de atribuciones e inconsistencia en la toma de decisiones, 4- la solidez de los juicios, 5- las promesas y el dominio de la responsabilidad (150/155).

## **5. Conclusiones**

Esta obra reflexiona y discute desde una visión diferente de los problemas de incongruencia entre los conceptos clásicos del modelo de diseño empresarial y las características de la sociedad actual. Y esta propuesta es altamente positiva para ser incluida en la formación dentro de la Licenciatura en Administración.

## **6. Vinculación con el Proyecto de Investigación**

El proyecto de investigación propone analizar estrategias pedagógicas que requieren análisis crítico en la observación de empresas, apoyado en un marco teórico apropiado, y la obra reseñada es muy adecuada para conformar ese marco.

## **7. Vinculación con la Licenciatura en Administración y sus asignaturas**

La obra reseñada es potencialmente útil para las asignaturas:

- Seminario de análisis estratégico
- Dirección general
- Administración de personal

## **ANEXO: Índice del libro**

Prologo

La empresa emergente y los desafíos de la transformación

Introducción: El doble carácter de la transformación

I.- Nacimiento y crisis de la empresa tradicional

II. El problema de la productividad según Drucker

III. Reflexiones sobre el trabajo y el conocimiento

IV. Competencias conversacionales: clave de la productividad

V. Hacia un nuevo modo de hacer empresa

La confianza

Introducción

I. La confianza como atributo de los sistemas sociales

II. La confianza y las acciones del lenguaje

Bibliografía

Acerca del autor