

Rafael Echeverría

"El miedo ya no es factor de productividad"

Así lo cree uno de los más destacados consultores que ha dado Chile en el campo de la formación gerencial. Su libro *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación* (Ed. Granica) se está convirtiendo en un hito en el debate sobre la empresa moderna.

Sociólogo de la Universidad Católica de Chile y doctor en Filosofía de la Universidad de Londres, Rafael Echeverría pertenece a la estirpe de los chilenos de la diáspora que triunfaron en el exterior. Tras haber trabajado durante un tiempo con Fernando Flores, fundó y actualmente preside Newfield Consulting, empresa con oficinas en los Estados Unidos, España, México, Brasil, Argentina y Venezuela. Echeverría ha sido profesor en diversas universidades y es miembro de número de la Academia Mundial de Arte y Ciencia (Waac).

Entre sus publicaciones destacan los libros *El baño de Minerva: Introducción a la filosofía moderna* (1990) y *Ontología del lenguaje* (1994).

Años de perplejidad

-Como consultor de empresas, ¿cuáles son -en síntesis- las principales fuentes de desconcierto para los hombres de empresa en América latina? ¿Es muy distinto el cuadro en Estados Unidos?

-Lo más interesante es que la actual coyuntura empresarial, en lo central, compromete el modo de hacer empresa todavía vigente en todo el mundo. Evidentemente hay matices en la manera como se vive esa coyuntura. Pero lo importante es que se trata de una misma crisis generalizada. Lo decisivo, a mi modo de ver, está en la manera cómo hacemos sentido de esta crisis y no en las diferencias que puedan encontrarse entre regiones o países. Las empresas viven

hoy una situación paradójica. Por un lado, se han convertido, en forma prácticamente incuestionable, en el gran motor de la transformación histórica. En el pasado, algunos pensamos que ese motor era un particular movimiento social, la Iglesia, la universidad, el partido político o el Estado. Hoy pocos ponen en duda el rol determinante de las empresas en la construcción del futuro.

-¿Y dónde está la paradoja?

-En que, mientras la empresa alcanza dicho reconocimiento de protagonismo, ella misma, quizás como ninguna otra institución social, enfrenta el desafío de su propia transformación. Dicho en breve, el modo de hacer empresa que hemos heredado del pasado y que todavía utilizamos, el modo de hacer empresa que predominó durante gran parte del siglo XX, está obsoleto, está nuevo. La disyuntiva que hoy enfrentan los empresarios en todo el mundo es "transformarse o morir".

-¿Así de dramático?

-El gran desconcierto empresarial resulta de las dificultades asociadas para comprender el real carácter de esta crisis y para comprender la dirección que debe orientar la transformación. Preguntas claves aquí son: ¿Por qué el modo tradicional ya no sirve? ¿Cuáles son las razones de su obsolescencia? ¿Cuáles son los problemas que requieren resolverse para salir de esta crisis? ¿Cuáles son las condiciones de su resolución? Estas son precisamente las preguntas que me planteo y que busco responder en mi último libro *La empresa emergente*.

Más transparencia

-¿Qué alcances atribuye al valor de la transparencia en el manejo empresarial?

-La transparencia será uno de los atributos de la nueva empresa, la empresa del siglo XXI. Pero hay muy distintos tipos de transparencia. Una de ellas guarda relación con la transparencia al interior de la empresa, en su dinámica interna de relaciones. Uno de los rasgos de la empresa tradicional es su compartimentalización. La comunicación interna se encuentra segmentada y muchos de sus miembros están excluidos de conversaciones que son decisivas para el futuro de la empresa. Simplemente no tienen acceso a ellas.

-¿Todos han de tener acceso a todo?

-No se trata de que todos tengamos que estar en todas las conversaciones que se producen en la empresa. Ello, primero, no es posible y, segundo, compromete la efectividad en el trabajo. Pero, hoy en día, el tipo de desempeño que buscamos en nuestras empresas implica la disolución de las barreras al acceso de la información y muy particularmente al conocimiento. Lo que hoy limita la efectividad no es el acceso limitado a la información y el conocimiento. Lo que hoy compromete la productividad en nuestras empresas son las barreras existentes para acceder a ellos. Actualmente nosotros estamos trabajando con una importante empresa orientada al desarrollo científico y tecnológico. Su problema principal es precisamente la dificultad que exhiben sus miembros para compartir sus conocimientos y crear un capital intelectual común. No sólo no estamos acostumbrados a hacerlo. No tenemos siquiera las competencias necesarias para hacerlo.

-Dificultades para compartir...

-Hoy reconocemos el papel crucial que juegan en las empresas aquellos asuntos que sus miembros consideran "no conver-

"El miedo ya no es factor de productividad" [artículo]

AUTORÍA

Echeverría, Rafael, doctor en filosofía

FECHA DE PUBLICACIÓN

2000

FORMATO

Artículo

DATOS DE PUBLICACIÓN

"El miedo ya no es factor de productividad" [artículo]. retr.

FUENTE DE INFORMACIÓN

[Biblioteca Nacional Digital](#)

INSTITUCIÓN

[Biblioteca Nacional](#)

UBICACIÓN

Avenida Libertador Bernardo O'Higgins 651, Santiago, Región Metropolitana, Chile