

# Módulo 2. La empresa tradicional y la empresa emergente

## La revolución industrial y su modo de hacer empresa – un poco de historia

Hemos venido hablando del cambio y de la evolución de las organizaciones. Vale aclarar que las organizaciones evolucionan porque evolucionan las sociedades. Y por eso, a lo largo de este segundo módulo, veremos que necesitamos transformar la forma de gestionar el trabajo, el liderazgo y las competencias.

Durante el primer módulo, *Transformación digital: personas, procesos y herramientas*, contextualizamos el cambio que están sufriendo las organizaciones y su necesidad de adaptarse, agilizando sus procesos e incorporando nuevas herramientas que les permitan no solo subsistir, sino crecer e innovar. Para profundizar en este cambio de contexto, haremos un poquito de historia, remontándonos a la época de la Revolución Industrial. Además, buscaremos los cambios que fueron sufriendo los liderazgos de acuerdo con las necesidades del mercado. Presentaremos algunas características de las organizaciones que llamaremos tradicionales o piramidales, por su forma jerárquica y verticalistas, donde veremos que las decisiones son ejecutadas de arriba hacia abajo, en una especie de cascadeo.

Cuando hablamos de transformación digital u organizacional, hablamos de algo más profundo que mejorar procesos o cambiar elementos y roles, se trata de cambiar el **modo de hacer empresa**. El modo de hacer empresa es la forma de potenciar la productividad del trabajo y su capacidad de generar valor, y esta forma de hacer empresa ha sufrido una suerte de evolución a lo largo de los años.

Entre los acontecimientos que tienen una significación trascendental en el desarrollo de la historia del liderazgo, se encuentra la Revolución Industrial. Esta inició en Inglaterra en 1780 y se extendió al resto del mundo. La Revolución Industrial señala el advenimiento del capitalismo.

El desarrollo de la sociedad está estrechamente vinculado a los descubrimientos científico-técnicos. En este caso, la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736 – 1819), en 1776, fue un descubrimiento cuya introducción en la

práctica social —caracterizada por la mecanización de la industria y la agricultura, el desarrollo del transporte, las comunicaciones y la aplicación de la fuerza motriz a la industria— condujo al desarrollo del sistema fabril.

“Estos aspectos revolucionaron los procesos productivos y transformaron la organización del trabajo, al producirse una mayor socialización de dichos procesos, y se hizo necesario agrupar gran cantidad de personas al crearse las organizaciones fabriles”, explica Zayas Agüero (2010, <https://bit.ly/3FOmeQA>). Ello ocasionó una transformación significativa de las diferentes esferas de la vida social, y abrió una nueva etapa en la organización de la sociedad.

Este proceso se aceleró a partir de 1860 -1914 con el descubrimiento y la introducción del acero como material industrial, la sustitución del vapor por la electricidad, el surgimiento de la maquinaria automática, la creciente introducción de los avances de la ciencia en la industria, la transformación de las comunicaciones y el desarrollo de las nuevas formas de organización capitalistas. Simultáneamente, en este periodo, como una necesidad histórica, surgen la dirección y la psicología como ciencias independientes.

“La consecuente socialización del trabajo y la necesidad de cooperación a partir del desarrollo de los procesos fabriles llevó a la búsqueda de regularidades en la dirección de grandes grupos de personas” (Zayas Agüero y Peralta Ávila, 2011, <https://bit.ly/3FOzuon>).

Cuando nos referimos a la empresa tradicional, hablamos de aquella cuya fuente de productividad es la destreza física, y su habilidad, la de ser especialistas en esa materia. Su referente fue Taylor (1891), quien postuló que, en el proceso de trabajo, existen dos variables que pueden modificarse: los movimientos y el tiempo. Observó que, si se optimizan los movimientos de un obrero, puede reducirse el tiempo empleado en sus tareas, y por ende, del proceso total, aumentando así la productividad.

Taylor es quien divide el trabajo manual, operativo (realizado por el obrero) del trabajo del conocimiento (realizado por el ingeniero). Él divide músculo y cerebro. El obrero, entonces, debe limitarse a ejecutar las tareas lo más efectivamente posible, sin necesidad de pensar qué hacer o cómo hacerlo; eso es tarea del ingeniero. Para asegurar que eso suceda se establece un mecanismo de **mando y control**, donde un capataz es encargado de controlar que los obreros realicen sus tareas. El ingeniero diseña los procesos y los estandariza. Es interesante destacar que el aspecto clave de su revolución de la productividad resulta ser el conocimiento del ingeniero y no el trabajo físico del obrero.

### **Revolución Industrial y su perfil de liderazgo**

El sociólogo alemán Max Weber, a mediados del siglo XX, estableció la idea de diferentes estilos de liderazgo, uno de los cuales se volvió conocido como **liderazgo transaccional**. El científico político, historiador y biógrafo presidencial, James MacGregor Burns, un pionero en el campo de los estudios de liderazgo, avanzó en la teoría del liderazgo transaccional.

El estilo de liderazgo transaccional fue frecuente en Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial. Muchas empresas modernas, con su mayor enfoque en la innovación y el cambio, prefieren otros estilos de supervisión, como el **liderazgo transformacional**. Sin embargo, los líderes transaccionales siguen siendo valorados en ciertas organizaciones y entornos de trabajo. Y, de hecho, los líderes transaccionales todavía se encuentran comúnmente en las corporaciones militares y grandes donde dominan las reglas y las regulaciones. (Pratt, s.f., <https://bit.ly/3UTnBC6>)

El liderazgo que caracteriza este primer modelo de empresa tradicional es un liderazgo transaccional. Este tipo de líder busca mantener la estabilidad en la organización, el *statu quo*, no cambiando demasiado los métodos del negocio. Tiene grandes diferencias con otro estilo de liderazgo transformacional, aquel que abraza el cambio e intenta generar nuevos métodos y resultados que se adapten a nuevos contextos.

En el liderazgo transaccional, la estabilidad de la empresa es el pilar fundamental. La principal característica de este estilo de liderazgo es que se basa en una comunicación casi totalmente unidireccional. Las decisiones son tomadas y se comunican a los empleados para que las sigan. Si las siguen correctamente y el trabajo está bien hecho, el empleado recibe una recompensa. Sin embargo, si el trabajo se hizo mal, el empleado generalmente recibe un castigo. Los empleados tienen la función de hacer únicamente aquello que el jefe les diga. Por este motivo, “es muy importante que el líder exprese claramente cuáles son sus expectativas con el trabajo. De esta forma, al empleado le resultará mucho más fácil ajustarse a sus requerimientos” (Redacción APD, 2018, <https://bit.ly/3hnLI3n>).

El líder transaccional tiene una relación básica con los empleados: las relaciones son impersonales y no tienen expectativas de durar mucho en el tiempo. Por esto, este liderazgo es efectivo a corto plazo, ya que únicamente tiene como finalidad un intercambio entre el empleado y la empresa, sin necesidad de una lealtad permanente. Mientras que las relaciones entre los líderes y los empleados en el **liderazgo transformacional** son más abiertas e íntimas.

El modelo de mando y control consiste en dar instrucciones precisas al trabajador de lo que debe hacer y controlar que las cumpla. Se establece un techo de lo que puede hacer el trabajador, no puede mejorar la forma de hacer su trabajo. Mucho menos pueden diseñar la forma de hacer su trabajo ni decidir qué trabajo es conveniente hacer. No puede crecer más allá de su puesto, ni desarrollarse. No existe innovación.

La emocionalidad preponderante en este modelo es el miedo; miedo a ser castigado si no se cumple con lo que es requerido por el jefe. El capataz imparte las órdenes (diseñadas por el ingeniero), controla su cumplimiento y castiga severamente su incumplimiento. El capataz es quien ejerce el mando y control. Decimos que la estructura de esta empresa es piramidal y jerárquica. Piramidal porque la mayoría de los trabajadores se encuentran en la base que es ancha; jerárquica, porque el poder lo tienen las minorías que se encuentran más arriba en la pirámide. La información fluye en forma vertical (*up-down*), se informa de arriba hacia abajo y se ordena de abajo hacia arriba. Hay escasa comunicación entre pares de distintas áreas. Los operarios deben ir a sus superiores para que hablen con otros superiores. La comunicación es zigzagueante y lenta.

Taylor fue acusado de trato inhumano de los trabajadores por lo que se les pedía; sin embargo, él argumentaba que el aumento de la productividad era un beneficio para los propios obreros, quienes podían mejorar así su calidad de vida al aumentar el retorno de las empresas con la mejora en la productividad. En términos de hoy, sería un *win-win*. Fueron los mismos trabajadores quienes defendieron este modelo al ver las mejoras en sus salarios y, por ende, en sus condiciones de vida. Disminuyeron las huelgas y protestas sociales. Así, los países socialistas adoptaron fuertemente el taylorismo.

Taylor resuelve el tema de la productividad al nivel del trabajador individual, pero es Henry Ford —director de Ford Motor Company— quien resuelve el tema de la productividad al nivel de la coordinación de tareas, introduciendo así la segunda dimensión del trabajo. Ford desarrolla la idea de línea de ensamble, como una forma de mejorar la productividad, conectando esas tareas individuales. Esto pareciera ser un paso adelante en el proceso evolutivo de las empresas, pero veremos que aún queda camino por andar.

Pinto Mota (2019) explica que:

El inicio del siglo XXI se destaca por el vertiginoso desarrollo tecnológico: digitalización, automatización, inteligencia artificial, interconexión global y aprendizaje de las máquinas son algunas de las tendencias principales. A estas se suma un conjunto de procesos demográficos y socioeconómicos: urbanización creciente, expansión de la clase media en las economías emergentes, influencia de las generaciones X y milénica, surgimiento de nuevas preocupaciones (éticas, ambientales y sociales) en los consumidores y crecientes aspiraciones (políticas, económicas y sociales) en las mujeres. La conjunción de estas fuerzas de cambio provoca profundas mutaciones en la sociedad y la economía global, que requieren nuevas categorías orientadas a comprenderlas y explicarlas, tanto en el mundo académico como en el empresarial. (<https://bit.ly/2J9BzO2>)

El modelo de empresa tradicional entra en crisis, ya que no presenta la flexibilidad requerida para ser competitiva. La estructura planteada queda obsoleta y se convierte en un obstáculo para lograr los rendimientos y la eficiencia deseada. Es por esto que la flexibilidad pasa a ser un elemento clave ante los avances de la tecnología y los medios de comunicación. Ahora se requiere que cualquier punto de la organización pueda comunicarse con los otros de manera inmediata y coordinar acciones sin intermediarios. El efecto del cambio acelerado, las nuevas tecnologías, la globalización de los mercados y el aumento en la competitividad son algunas variables externas.

Entendemos a las organizaciones desde una mirada sistémica, orgánica, dependientes de un contexto y sensibles a él. Si la empresa no se transforma y se adapta a los cambios de ese contexto, no sobrevive, y esto ha sido así a lo largo de toda la historia.

## **La empresa emergente y su necesidad de nuevos liderazgos**

Este nuevo modelo de liderazgo debe adaptarse tanto al entorno en constante cambio, como también responder frente a sus necesidades internas.

Dentro de la empresa, se registran cambios en el carácter del trabajo. Las tareas realizadas hoy en día no son las mismas tareas que se realizaban antes. El trabajo predominante deja de ser manual y depende del conocimiento, de las destrezas

intelectuales y singulares de quienes las llevan adelante. El mecanismo de mando y control antes utilizado ya no funciona. El avance del estudio de la conducta humana refleja que no todas las personas trabajan de la misma manera en contextos similares, comienza a volverse un desafío la estandarización de patrones que permitan entender y regular la conducta humana. Estas destrezas singulares implican que los trabajadores saben incluso mejor que sus jefes cómo hacer sus tareas.

Cuando decimos que cambió el carácter del trabajo, nos referimos a que la tarea no es obvia, ni repetible o estandarizable. Se introduce la diferencia entre **efectividad** y **eficiencia**. Podemos ejecutar una acción en forma perfectamente eficiente y que el valor entregado al negocio derivado de esa acción sea nulo. Eso marca la diferencia entre hacer algo correcto y hacer lo correcto. Es preferible hacer mal lo necesario que hacer bien lo innecesario.

En el capítulo 2 del libro *La empresa emergente*, Echeverría (2012) cita Peter Drucker, quien plantea el problema de la productividad en este contexto, señalando al menos dos de ellos. La primera dificultad guarda relación con el hecho de que, en el caso del trabajo no manual, la tarea a ser ejecutada no es obvia.

Drucker traza una interesante distinción entre lo que llama «*doing the right thing*» (hacer lo correcto) y «*doing things right*» (hacer las cosas correctamente). Este problema normalmente no llega a ser detectado, porque lo que los sistemas de evaluación determinan es cómo está ejecutada una tarea, pero no se evalúa si esta es necesaria.

La distinción hecha por Drucker es equivalente a la distinción entre eficiencia (*doing things right*) y efectividad (*doing the right thing*), que introducíamos anteriormente. Es preferible hacer mal lo necesario a hacer bien lo innecesario. De lo primero, cabe la posibilidad de aprender y corregir, mientras que de lo segundo suele resultar que se refuerza un comportamiento equivocado. (Echeverría, 2012, p. 49)

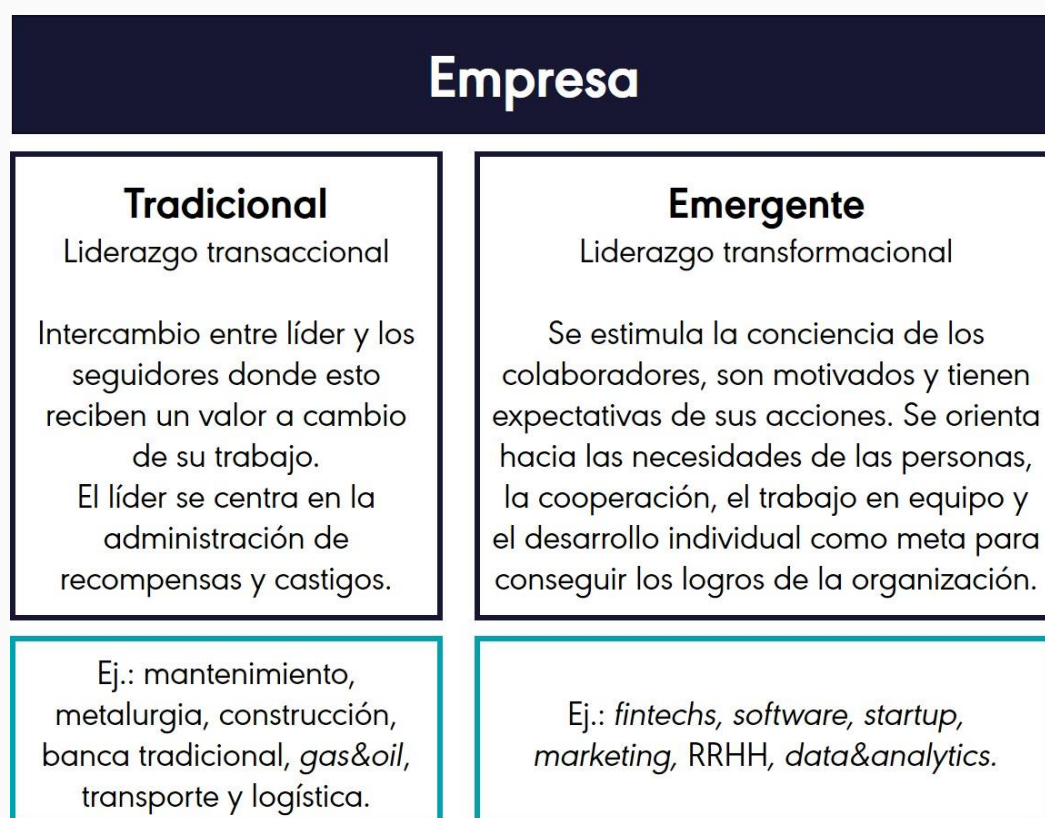
El segundo problema se relaciona con el carácter del trabajo no manual. “El trabajo manual permitía su desagregación en movimientos y tiempos, mientras que el trabajo no manual, nos dice Drucker, se sustenta en el conocimiento” (Echeverría, 2012, p. 49).

Sostenemos que gran parte de los elementos para resolver esta cuestión están disponibles a la mano. De alguna manera, la solución se encuentra ante nuestros ojos. El punto consiste en saber reconocerla. Para ello, sin embargo, creemos

necesario revisar los términos del problema, pues pensamos que ellos nos conducen a buscar en lugares equivocados.

Otro cambio fundamental es acerca del trabajo en sí mismo realizado en los dos modelos de empresa, la tradicional y la que en adelante llamaremos emergente, y sus estilos propios de liderazgo:

**Figura 1: Empresa tradicional y empresa emergente**



Fuente: elaboración propia.

Si tuviésemos que ejemplificar esta cultura organizacional tradicional, la encontramos fácilmente en empresas del rubro industrial: logística, metalúrgica, mantenimiento, construcción, gasoil, banca tradicional, etc.

Por otro lado, las empresas emergentes son aquellas surgidas en rubros como desarrollo de *software, fintech, marketing, startups*, etc.

En la empresa tradicional el trabajo fue siempre manual y físico, en cambio, en la **empresa emergente** se trata de un trabajo basado en el lenguaje, en la palabra, en el conocimiento. Un grupo de personas que se reúnen y hablan tienen el poder de modificar el rumbo de la empresa, se reconoce el poder transformador de la palabra. Se reconoce al lenguaje como acción.

El liderazgo, en este modelo, es de carácter **transformacional**. Ahora, los directivos y gerentes conducen, motivan, guían a través del poder generativo de la palabra. El trabajo no manual se sustenta en el poder generativo del lenguaje, en la creación, en la invención.

Este liderazgo tiene como principal objetivo hacer cambios en la empresa que provoquen mejores expectativas y resultados más positivos. En vez de alentar a los trabajadores a buscar el beneficio propio, se promueve la unidad y el beneficio común.

Por otro lado, en las empresas emergentes sí se tiene en cuenta a los empleados de forma individual. Pero, en este caso, se trata de valorar las capacidades individuales de cada empleado y potenciar sus posibilidades. Esto provoca que los empleados sean más productivos, ya que estarán potenciando sus puntos fuertes. A su vez, hace que se fomente en el equipo un buen espíritu de grupo, la admiración por los compañeros y la realización como trabajador de cada uno de los miembros individualmente.

En este tipo de liderazgo, la relación con los empleados se basa en la confianza. Los valores y las características personales del líder son muy importantes aquí, ya que serán el pilar sobre el que se fundamente el trabajo. Valores como el respeto y la integridad son fundamentales para poder mantener una buena relación de equipo, sólida y duradera. La durabilidad de esta relación es de vital importancia, ya que el liderazgo transformacional busca resultados a largo plazo.

El líder transformacional utiliza sus habilidades para fomentar la creatividad y el desarrollo individual de cada empleado, para así, en conjunto con los demás miembros del grupo de trabajo, obtener mejores resultados. Para lograr esto, el líder deberá tener el carisma suficiente. Debe transmitir seguridad y compromiso con el grupo, para que así los empleados sepan que pueden confiar en él. Esto es fundamental, ya que se trata de un tipo de liderazgo motivacional. Esto significa que trata de animar y estimular la creatividad mediante la motivación a cada uno de los empleados, que modificarán sus actitudes para ser la mejor versión de sí mismos.

Se produce un cambio de trabajo rutinario a trabajo creativo, innovador. Ahora, corresponde al trabajador decidir en qué forma desarrollar su tarea, incluso a veces le corresponde decidir qué tarea desarrollar en pos de un objetivo específico a lograr.

Nos movemos de un trabajo contingente, lo que se hace dentro de determinados parámetros preestablecidos, dentro de espacios de posibilidades ya definidos, a un trabajo innovador, donde el trabajador se encuentra buscando nuevas oportunidades de mejora, diseña nuevas oportunidades de negocio y crea posibilidades que antes no existían.

Las tres dimensiones del trabajo son la tarea individual, la coordinación de acciones y el trabajo reflexivo de aprendizaje.

El trabajo de una empresa está enmarcado en procesos, en la combinación de las tareas individuales realizadas más la coordinación de acciones entre los diferentes individuos y áreas internas y externas que generan dependencias en el resultado final. No es suficiente decir «hice mi parte bien», pues el resultado final es lo importante. Como reza el paradigma sistémico, «el todo es más que las sumas de las partes».

Por todo esto que mencionamos, se hace fundamental trabajar sobre el aspecto conversacional del trabajo, que ahora requiere de nuevas habilidades. A esto nos dedicamos quienes ejercemos como *coaches* dentro de una organización.

Distinguimos que en el interior de las conversaciones existen tres subdominios: lenguaje, corporalidad y emociones, que van de la mano. Dentro de estos subdominios encontramos competencias relacionadas con la eficiencia y efectividad en el trabajo. Por ejemplo, aprender a hacer pedidos efectivos, ofertas y promesas, utilizar correctamente declaraciones y afirmaciones.

Hablamos de las tres dimensiones del trabajo y el papel fundamental que cumple la coordinación de acción. Para poder abordarla, es importante entender su carácter conversacional. ¿Cómo coordinamos acciones? Conversando. Pero podemos mencionar infinitas situaciones donde conversamos y nos entendemos, pero luego los resultados no son los esperados. Porque uno dice lo que dice, pero el receptor escucha lo que escucha, ceñido por sus juicios e interpretaciones y por su emocionalidad.

En la evolución de estas empresas emergentes se hace imprescindible desarrollar estas habilidades y competencias en los colaboradores y líderes.

**Tabla 1: Diferencias entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional**

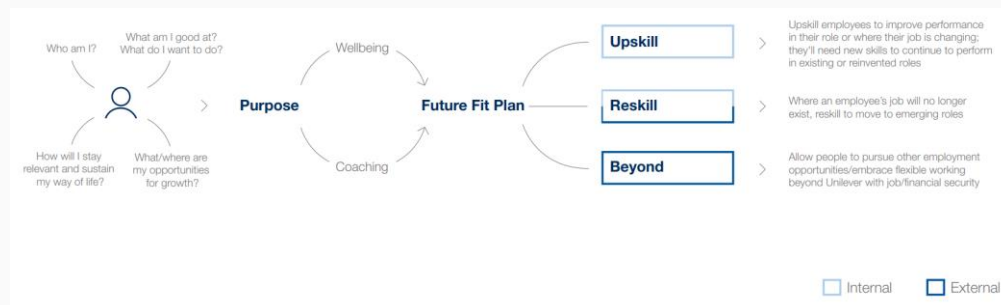
Liderazgo transaccional	Liderazgo transformacional
Performar según lo esperado, pero no más. Permanecer en el <i>statu quo</i> .	<i>Engagement</i> de las personas. Atreverse a pensar fuera de la caja.
Evitar tomar riesgos.	Querer desarrollarse y tomar nuevos desafíos.
Esconder los errores.	Sentir confianza.
Sentirse inseguro.	Seguridad psicológica.
Contener enojo y la falta de respeto.	Respeto.
Tener miedo y perder confianza.	El líder como ejemplo.
Confusión y resignación.	Sentirse seguro con acuerdos.

Fuente: elaboración propia

## Resignificando la productividad en el trabajo

Las empresas emergentes volvieron a sentar las bases de la productividad en la coordinación de acciones, en tres elementos claves: el rediseño de procesos, la tecnología *workflow* y la capacitación en competencias conversacionales.

**Figura 2. Marco de Unilever para el futuro del trabajo**



Fuente: World Economic Forum, 2019, <https://bit.ly/3FVjroW>

Hoy, “las habilidades laborales o competencias más valoradas se relacionan más con inteligencia emocional que con habilidades técnicas. La empatía, la resiliencia, flexibilidad, adaptabilidad, pensamiento no lineal, gestión de conflictos” (World Economic Forum, 2019, <https://bit.ly/3FVjroW>).

En la siguiente publicación, se presenta más información sobre este tema:

World Economic Forum, (2019). *HR4.0: Shaping People Strategies in the Fourth Industrial Revolution*.  
[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_NES\\_Whitepaper\\_HR4.0.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_Whitepaper_HR4.0.pdf)

En 2011, en la Feria Industrial de Hannover, comienza a hablarse de la industria 4.0, en referencia al impacto de las nuevas tecnologías en los procesos productivos. Posteriormente, en 2014, Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee, investigadores del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), publican el libro *The second machine age*, sugerente título con el que procuran dar nombre a las transformaciones en curso. Finalmente, en 2016, emerge la denominación «Cuarta Revolución Industrial» con la publicación del libro homónimo de Klaus Schwab, fundador y director ejecutivo del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés). Para Schwab, lo

característico de esta revolución industrial es su amplitud y rapidez; por una parte, entraña rápidas innovaciones y desarrollos notables en áreas muy diversas (genética, nanotecnología y computación cuántica, por ejemplo), y por la otra, la fusión de diferentes tecnologías y su interacción en los dominios físico, digital y biológico la hacen radicalmente diferente de las revoluciones industriales previas. Es un proceso de transformación sistémica que abarca países, empresas, industrias y sociedades por igual. (Pinto Mota, 2019, <https://bit.ly/2J9BzO2>)

La cuarta revolución industrial demanda velocidad y flexibilidad, nuevas estructuras organizativas. La visión tradicional del directivo en el centro de todo, controlando cada proceso, está dejando de ser útil. Los líderes deben aprender a liderar desde los márgenes del negocio, organizando una plantilla que trabaje de forma fluida, sin encerrarse en silos, y en la que las habilidades, el talento y la experiencia se dan la mano para crear valor.

Según el informe HR4.0 del World Economic Forum (2019), la naturaleza del liderazgo seguirá cambiando y los estilos tradicionales están dando lugar a nuevas capacidades. El liderazgo debe estar orientado a objetivos concretos, debe tener una elevada capacidad de adaptación a entornos cada vez más cambiantes, debe impulsar una nueva cultura corporativa fluida y transversal, y debe ejercer un papel motivador e inspiracional, que impulse la innovación en toda la organización.

Entendemos que la emocionalidad de una persona o equipo afectará su productividad y que a través de competencias conversacionales podremos intervenir. Abordamos, entonces, la conclusión de que el conocimiento no es la clave del trabajo no manual, sino las conversaciones que son lenguaje, por ende, son acciones, y pueden lograr desempeños superiores. Las competencias conversacionales son la clave de la productividad del trabajador no manual.

Por supuesto, las conversaciones pueden ser más o menos productivas. No es suficiente trabajar sobre cómo hacemos las cosas (tareas individuales y tareas de coordinación); es necesario también trabajar en la forma en la que trabajamos.

La capacidad reflexiva es una de las características de la empresa del futuro. La posibilidad de detenerse para evaluar el recorrido, entender qué cosas se hicieron bien para acercarse al objetivo y cuáles no salieron como se esperaba. Hacer un

*insight*, un correcto aprendizaje de estos errores nos ayudará a diseñar nuevas acciones que nos hagan más asertivos en los próximos intentos.

Pero qué difícil esto. En el mundo adulto, debemos aprender a aprender, esa es la madre de todas las competencias. De la mano del aprendizaje, necesitamos nuevos modelos de gestión. La regulación del trabajo debe cambiar. Debe modificar no solo lo que hacemos, sino cómo lo hacemos. Debemos aprender a aprender rápido, a generar contextos abiertos y con confianza, donde cometer errores es seguro y no es castigado, porque nos permite uno de los objetivos principales para conseguir adaptarnos al cambio: el aprendizaje. Construir culturas de confianza en este sentido es clave.

Así, en las organizaciones, se desplaza de un control de acciones a una gestión de resultados. Se realiza una gestión de procesos, en cuanto son estos los que generan los resultados.

Ahora, el jefe no es quien da órdenes, solo se asegura de que lo que el empleado quiere lograr sea coherente con lo que quiere la empresa (qué y no cómo) y que el trabajador pueda hacer su trabajo en las mejores condiciones posibles. El jefe ahora está ahí como facilitador para el empleado, para colaborar y servirlo. Seguramente, hayan escuchado hablar del liderazgo servicial de los nuevos jefes, y si no, más adelante profundizaremos en su significado.

El liderazgo con sentido humano se refiere a un liderazgo integral que atiende aspectos técnicos, intelectual, emocional y también espiritual (no hablamos de lo religioso), ya que existe **mayor tecnología** y también existe una **mayor conciencia** de la población humana.

En forma paralela a esta cuarta revolución industrial, hay un enfoque en el ahorro energético, uso de energías renovables y optimización de recursos para reducir el impacto de la contaminación en el medioambiente. Asimismo, la sostenibilidad está avanzando a gran velocidad en las culturas organizacionales.

Ningún extremo es bueno, la discusión no es tecnología o humano. Quizás, deberíamos vencer esta dicotomía encontrando un nuevo eje. Hoy ya no alcanza con poner al cliente en el centro, sino que todo indica que nuestro nuevo objetivo debería ser la sociedad, «*societocentrism*»). Las empresas emergentes, con la bandera de la innovación, buscan tener impacto en la sociedad y comunidad en que vivimos. Esa es su nueva razón de ser.

Sostenemos que la empresa del futuro se desplaza hacia una significativa recuperación de un sentido de trascendencia, que la proyecta más allá del presente en la construcción del futuro. Este es un rasgo que requiere ser anticipado, pues así entenderemos un aspecto importante del carácter de la transformación que hoy enfrenta el quehacer empresarial.

La propia dinámica competitiva obligará a que no solo se siga esta dirección, sino que se acentúe. El papel de la innovación y el aprendizaje será determinante en la empresa que hoy vemos emerger, y ello no se limitará a sus cúpulas de dirección. La empresa que se sustraiga de ese desafío innovador tenderá, inevitablemente, a desaparecer.

El espíritu empresarial innovador se extenderá progresivamente hacia sectores crecientes dentro de la empresa. Su objetivo principal no será solo «hacer dinero», sino también «hacer historia»; por lo tanto, participar de manera activa en la construcción del futuro. La empresa emergente estimulará el espíritu transformador de sus miembros.

Uno de los logros de la empresa tradicional fue proporcionar una forma de vida menos sacrificada **fuera del trabajo**. El «sueño americano», como articulación de una esperanza, expresa de alguna manera esa posibilidad: el que podamos acceder, gracias al trabajo, pero «fuera» del trabajo, a una vida de bienestar. El sentido de la vida para el trabajador no está en el trabajo.

Se está produciendo un importante desplazamiento en la capacidad que exhibe el trabajo para proveer a los individuos de un importante sentido de vida y de trascendencia. Cada vez se trata menos de un tipo de trascendencia que requiere del sacrificio, de comprometer el presente en pos de un futuro mejor.

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 asentado en lo que hoy hacen y no en lo que están dejando de hacer. Estamos transitando del «trabajo como sacrificio» al «trabajo como juego», como proceso de profunda realización personal.

¿Cómo se generará un sentido de trascendencia en los trabajadores?, ¿aumentará en ellos la confianza y se incrementará su capacidad de desempeño, aprendizaje e innovación?, ¿se fomentará una nueva cultura?

## **La cultura de las personas primero**

Nos encontramos en un momento clave en el que aquellos que toman las decisiones están dando más importancia a la estrategia, a la gestión de la cultura y del talento en lugar de enfocarse únicamente en los resultados financieros de la empresa. El diálogo ha cambiado y el enfoque sobre qué elementos priorizar para el logro de resultados se basa en modelos de gestión mucho más aterrizados, poniendo un mayor énfasis en modelos basados en las personas («*personas first*»). Bajo la premisa de que si, como organización, damos mayor importancia a las personas, los resultados vendrán por añadidura. La apuesta está en el enfoque y en las herramientas utilizadas.

Las personas en las organizaciones se convierten en constructores de significado, portadores de identidad, actores morales, usuarios de símbolos, narradores de historias que participan activamente en la vida de la empresa y, a través de la interacción con otros, que continuamente crean, mantienen y modifican los eventos, actividades, procesos y productos.

«La única cosa realmente importante que hacen los líderes es crear y ejercer control sobre la cultura. Si no controlas la cultura, ella te controla a ti y puede que no estés ni siquiera consciente del alcance y la medida en la que esto está sucediendo», dice Edgar Schein

[...] Edgar Schein (1990) nos dice que la **cultura** es lo que un grupo aprende durante un periodo de tiempo en relación con cómo el grupo resuelve sus problemas de supervivencia en un entorno externo y sus problemas de integración interna.

Schein (1990) se refiere a la cultura como un patrón de supuestos básicos; inventado, descubierto o desarrollado por un grupo determinado que aprende a hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna; que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, se debe enseñar a los nuevos miembros cómo es la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

El mayor desafío se da cuando la cultura existente se encuentra influenciada por comportamientos tóxicos que desvían la atención de lo realmente importante, fomentando la intimidación, la competencia interna, las batallas de ego y luchas de poder que impiden a una organización construir en positivo hacia el futuro.

Varios autores, entre ellos, Carolyn Taylor, definen el término cultura de una manera mucho más práctica: **la cultura es una cuestión de mensajes.**

«Una cultura describe las normas de conducta que han sido establecidas a través de los mensajes recibidos sobre “cómo se hacen las cosas aquí», dice Carolyn Taylor.

Y de hecho es así, la cultura está relacionada con los mensajes enviados y recibidos (principalmente por los líderes o personas en posiciones de poder). Estos mensajes demuestran qué es valorado e importante; lo que la gente alrededor hace para encajar, ser aceptados y reconocidos.

[...] La cultura cambia cuando estos mensajes también cambian a través del tiempo. Por ende, pensar que la cultura puede transformarse.

Schein (1990) menciona que estos mensajes son recibidos a través de tres canales: símbolos, sistemas y conductas. Añadimos a estos tres el concepto de rituales o actividades del día a día dentro de la empresa que comunican con claridad la importancia y cómo los líderes de alto nivel pasan su tiempo y toman decisiones, como, por ejemplo, ¿cómo se asigna el presupuesto? ¿En qué se invierte el tiempo, los recursos, la atención y la energía?

¿Se invierte en establecer un norte claro, revisión de indicadores de gestión, establecimiento de planes y proyectos concretos de mejora, seguimiento a estos proyectos? Esto sería parte de una cultura de alto desempeño.

¿Se invierte en análisis de indicadores de satisfacción, retención, fidelización de clientes? Aquí estamos frente a una cultura de servicio.

Frente a los nuevos retos, es de vital importancia comprender, ampliar y complementar nuestro conocimiento de los programas relacionados con definir y fomentar la cultura deseada y con el desarrollo y la retención del talento en las organizaciones. Si no gestionamos la cultura, esta nos gestionará. Gran parte de la adopción ágil fracasa como resultado de no comprender la cultura organizacional

La creación de una cultura organizacional sólida no es una tarea fácil. Un ambiente laboral sano no ocurre por casualidad. Se requiere trabajo duro y el compromiso de muchas personas. De acuerdo con los pocos expertos en el tema a nivel mundial, un cambio de esta naturaleza demanda un mínimo de tres años para lograr controlar todos los elementos y esto dependiendo del nivel de madurez de la organización y de que se den los pasos correctos. (Marzo, 2016, <https://bit.ly/3hzZURD>)

Muchas veces, la consulta organizacional aparece con otra urgencia y se queda en un plano más de adopción de determinados procesos o marcos; no hay una sincera decisión por transformarse. Transformar sin transformarse, es puro *marketing*.

Es cierto que las organizaciones pueden hacer más de lo que están haciendo, también es cierto que fomentar conductas virtuosas no es una responsabilidad única del departamento de Recursos Humanos, Gestión Humana o Capital Humano, como se estila llamarlo ahora.

## El doble carácter de la transformación

Echeverría (2012) explica:

Es importante reconocer que el imperativo de la transformación surge de dos requerimientos diferentes. El primero de ellos apunta a la necesidad de toda empresa de adecuarse a los cambios de su entorno y de introducir los últimos avances en sistemas y procedimientos capaces de incrementar su desempeño, competitividad y rentabilidad. [...] La transformación es un imperativo permanente de toda empresa.

[...] La transformación se nos presenta como un proceso lineal y acumulativo, como si ella no involucrara una ruptura. Se trata de una transformación que se caracteriza por conservar el modo de hacer empresa.

[...] Lo que se cuestiona y busca transformar es precisamente este modo particular de «hacer» empresa. Esta transformación conlleva rupturas e involucra una profundidad mayor.

[...] Una empresa que requiere rediseñar su modo básico de organización no puede esperar tales resultados a través de la aplicación sucesiva de programas parciales de transformación, de acuerdo con las modas del mercado.

[...] Sostenemos que gran parte de la frustración que resulta de la aplicación de muchos programas de transformación, es consecuencia de una confusión entre estos requerimientos diferentes.

[...] La tensión resulta, en gran parte, del hecho de que quienes dirigen la empresa suelen no tener claro el sentido de la transformación. Ello

implica que muchas veces los directivos se ven comprometidos en proyectos de transformación sin una agenda clara y aumenta la incertidumbre.

[...] El directivo orienta sus decisiones siguiendo las modas, aplicando lo que está en uso, lo que está y observando muy de cerca lo que hace la competencia.

[...] Cada nueva moda se presenta como remedio frente a males que las anteriores fueron incapaces de resolver, para luego añadir una frustración adicional y desplazar la mirada hacia una alternativa diferente. Ello genera una situación contradictoria: por un lado, está el imperativo ineludible de la transformación; por otro lado, sus resultados insatisfactorios. (pp. 19-21)

# Referencias

**Echeverría, R.** (2012). *La empresa emergente*. Granica

**Marzo, Á.** (2016). Si no controlas la cultura... Ella te controla a ti. *El Economista*. <http://blogs.eleconomista.net/estrategia/2016/12/si-no-controlas-la-culturaella-te-controla-a-ti/>

**Pinto Mota, M. E.** (2019). Liderar en la Cuarta Revolución Industrial. *Debates IESIA*. <http://www.debatesiesa.com/liderar-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>

**Pratt, M.** (s.f.). Liderazgo transaccional. *Computer Weekly*. <https://www.computerweekly.com/es/definicion/Liderazgo-transaccional>

**Redacción ADP,** (2018). Liderazgo transformacional y transaccional, conoce sus diferencias. <https://www.apd.es/liderazgo-transformacional-y-transaccional-diferencias/>

**Taylor, W.** (1891). *Principios de dirección científica*. Harper & Brothers

**Zayas Agüero, P. M.** (2010). Breve esbozo del proceso de selección de personal. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm>