

# Entrevista al Dr. Rafael Echeverría

Revista T.V. Lankide, de Modragón Corporación Cooperativa (MCC), del País Vasco

El 2 de julio de 1999 el Dr. Echeverría dirigió una jornada de formación para directivos de MCC sobre el tema "Competencias Conversacionales para Empresas de Alto Desempeño".

## I. ¿A qué hacen referencia las competencias conversacionales? ¿Qué papel juegan en la empresa actual? ¿Por qué son tan importantes?

Podemos distinguir dos modalidades básicas del trabajo: el trabajo manual y el llamado trabajo "no" manual. Se trata de dos tipos de trabajos completamente diferentes. El primero, descansa en la *destreza física del trabajador*. Éste fue el trabajo preponderante en las empresas durante gran parte del siglo XX y él que da lugar a la creación de la empresa tradicional que conocemos. El trabajo manual era el trabajo cuantitativamente más numeroso y el que realizaba la mayor contribución en los procesos de generación de valor. Sin embargo, a partir de la segunda mitad del siglo XX se producen cambios significativos en el carácter del trabajo y el trabajo "no" manual comienza a adquirir una importancia creciente hasta hacerse preponderante.

Hasta el momento, nuestra comprensión del trabajo "no" manual ha sido muy deficiente. Algunos señalan que se trata de un "trabajo de conocimiento" y con ello apuntan a algo que sin duda es válido. Efectivamente éste es un trabajo que se sustenta en el conocimiento de una manera mucho más pronunciada que el trabajo manual. Pero no es allí donde reside su especificidad. Ésta está en otra parte. El conocimiento es el sustento de toda acción efectiva y no es ajeno, por ejemplo, al propio trabajo manual, aunque en él su participación sea diferente.

Así como el trabajo manual descansa en la destreza física, yo sostengo que el trabajo "no" manual descansa en el *poder transformador de lenguaje*. En otras palabras, se trata de un trabajo que se lleva a cabo *conversando*. Su efectividad, su productividad, remite a un conjunto de competencias conversacionales específicas. Dependiendo de estas competencias conversacionales, el trabajador "no" manual será más o menos efectivo en su desempeño. Las competencias conversacionales, desde mi perspectiva, son la clave de la productividad del trabajo "no" manual.

Peter Drucker nos ha planteado que así como la empresa tradicional que predominara en el siglo XX se construyó sobre la base de la resolución ofrecida por Taylor al problema de la productividad del trabajo manual, la empresa del siglo XXI se construirá a partir de la solución que seamos capaces de dar al problema de la productividad del trabajo "no" manual. Esta solución, nos advierte Drucker, no ha sido todavía generada. Falta que aparezca el Taylor que resuelva el problema de la productividad del trabajo "no" manual. Yo sostengo que la solución a dicho problema, reside precisamente en las competencias conversacionales. Las competencias conversacionales serán el fundamento en la construcción de la empresa del siglo XXI.

Esto que estoy planteando, era algo que nos era difícil de observar hace sólo algunas décadas atrás. La concepción que entonces teníamos del lenguaje lo concebía como un instrumento para expresarse, para transmitir información, para comunicar lo que percibíamos, sentíamos o pensábamos. Concebía al lenguaje como algo fundamentalmente descriptivo, como algo pasivo. Hoy esa concepción ha sido puesta en cuestión de una manera muy radical.

Actualmente reconocemos que el lenguaje es acción, que tiene un innegable poder transformador, que es capaz de generar nuevas realidades. Esta ha sido una de las principales contribuciones filosóficas de la segunda mitad del siglo XX. Hay una curiosa sincronía, una gran coincidencia, entre lo que sucedía en la filosofía y lo que estaba aconteciendo en las empresas. Esos desarrollos registrados en el campo de la filosofía, referidos al análisis del lenguaje, hoy nos habilitan una comprensión completamente diferente de lo que es el trabajo y del carácter de las empresas. Este es un tema que desarrollo extensamente en mi nuevo libro *La Empresa Emergente, la Confianza y los Desafíos de la Transformación*.

## **2. ¿El humus de nuestra experiencia cooperativa en Mondragón es apropiado para cultivar las competencias conversacionales?**

Definitivamente. La empresa del futuro requiere de nuevas relaciones de trabajo, requiere de un *ethos organizacional* diferente. Si uno examina la empresa tradicional, uno constata que ella se sustenta en algunos elementos claves. Estos son: la preponderancia del trabajo manual, el mecanismo del mando y control, la figura de autoridad del capataz y la emocionalidad del miedo. Todo lo demás viene por añadidura. Esto define, por si solo, un tipo particular de relaciones de trabajo.

La empresa del siglo XXI se sustenta en coordenadas muy diferentes. En ella el trabajo preponderante es aquel que se apoya en el poder transformador de la palabra y no en la destreza física del trabajador. Sus mecanismos de regulación se alejan progresivamente del mando y control y desarrollan crecientemente ámbitos más amplios de autonomía responsable. Su figura de autoridad deja de ser el capataz (cuya figura, en la empresa tradicional, se encuentra siempre presente detrás de todo gerente) y es sustituida por la figura del *coach*. El *coach* es, por sobretodo, una figura de autoridad al servicio de su gente y comprometido con el esfuerzo por detectar y disolver los obstáculos que éstos encuentran en su capacidad de desempeño y aprendizaje. De allí que uno de los productos importantes que ofrece Newfield Consulting sea precisamente *"The Art of Business Coaching"*, un programa de formación de coaches.

Por último, la emocionalidad que sustentará a la empresa emergente no será el miedo, sino la confianza y el respeto mutuo. Esto último no responde a un afán moralista. Se trata de asegurar aquellas condiciones emocionales que son requeridas para potenciar la capacidad de desempeño del trabajador "no" manual. Éste último no logra desplegar toda su capacidad de desempeño bajo condiciones en las que predomina el miedo. El miedo lo restringe, lo limita. Se trata de un trabajador que para alcanzar su potencial de desempeño requiere de condiciones de confianza y respeto, requiere de relaciones de trabajo de diferente cuño.

Yo pienso que el espíritu cooperativo que caracteriza a MCC ofrece un caldo de cultivo altamente favorable para efectuar este tránsito hacia un nuevo tipo de relaciones de trabajo, hacia la instauración de un *ethos organizacional* diferente. En dicho espíritu cooperativo reconocemos una sensibilidad por establecer relaciones de trabajo construidas en un sustrato ético diferente del que caracteriza a la empresa tradicional. Ello, me parece, representa un excelente punto de partida, capaz de disolver muchas de las barreras iniciales que uno encuentra en los esfuerzos de transformación hacia nuevas relaciones de trabajo, que procuran realizar las empresas tradicionales.

### **3. ¿Sabemos conversar? ¿Cuáles son nuestras principales deficiencias?**

A un determinado nivel, todos sabemos conversar. Todos lo hacemos. Es como el caminar o el respirar. A otro nivel, sin embargo, debemos reconocer que lo hacemos con grandes deficiencias. Estas últimas tienen un profundo impacto en nuestra existencia y no siempre estamos conscientes de ello. La manera como conversamos, tanto con los demás y como con nosotros mismos, define de una manera determinante la forma como somos, la identidad que tenemos en nuestra comunidad, el tipo de vida que nos generamos y nuestra efectividad en el trabajo. Toda relación social, sea con nuestros hijos, con nuestra pareja, con nuestros colegas y equipos de trabajo, está determinada por la manera como conversamos. Gran parte de los problemas o de las oportunidades que generamos, de las satisfacciones y sufrimientos que nos invaden, son el resultado de la manera como conversamos.

Vamos al ámbito del trabajo y tomemos el ejemplo de un directivo. ¿Qué hace un directivo? Algunos dirán que organiza, planifica, coordina, evalúa, conduce, motiva, etc. Sin duda. Hace todo eso y quizás mucho más. Pero eso y todo lo demás lo hace conversando: hablando y escuchando. Si uno lo observara durante el día, comprobaría que está todo el día conversando. Está en reuniones, en entrevistas, en el teléfono, escribiendo un memorándum, reflexionando sobre un determinado proyecto. Y cada una de esas actividades son actividades conversacionales. Pues bien, el nivel de efectividad que exhiban sus acciones dependerá de la manera como conduce esas conversaciones y de las competencias conversacionales que posea. Los directivos y gerentes - y no sólo ellos - son agentes conversacionales, realizan su trabajo conversando.

¿Cuáles son algunas de sus deficiencias? Podríamos mencionar muchas. Una muy evidente es que no sabemos escuchar de manera efectiva. Y pagamos un alto precio por ello, precio que muchas veces se traduce en demoras, en re-trabajo, en gastos innecesarios, en relaciones personales deficientes, en desmotivación, etc. Tampoco sabemos pedir. Ello se traduce en que muchas veces, cuando es necesario pedir, no lo hacemos, o cuando lo hacemos, lo hacemos de una manera tal que compromete los resultados que obtenemos. Insisto, muchos de los problemas que enfrentamos, en la vida y en trabajo, remiten a nuestras incompetencias conversacionales.

Otra deficiencia guarda relación con el hecho de no siempre sabemos discernir cual es el tipo de conversación que es conveniente u oportuno tener. Ello implica que no siempre tenemos las conversaciones que son necesarias. Tenemos otras conversaciones, conversaciones que muchas veces resultan altamente inefectivas, precisamente porque, para que la primera fuera efectiva, resultaba necesario tener una conversación anterior, conversación que no tuvimos. Los ejemplos pueden multiplicarse al infinito.

### **4. ¿Podemos mejorar nuestras incompetencias conversacionales?**

Sin duda. Pero para ello es importante reconocer que muchos de nuestros problemas remiten precisamente a nuestras incompetencias conversacionales. Una vez que lo reconocemos, el ámbito de las competencias conversacionales se abre como dominio de aprendizaje. No hay ningún problema especial para aprenderlas. El principal problema reside en aceptar que éste es un dominio de aprendizaje como cualquier otro y un dominio en el que arrastramos severas incompetencias.

### **5. ¿Y el escuchar? ¿Practicamos realmente la escucha activa?**

El escuchar es siempre activo. No es nunca un fenómeno pasivo. Independientemente de cuán competentes seamos para escuchar, cuando lo hacemos, hacemos mucho más que simplemente recibir, pasivamente, lo que el otro dice. El escuchar implica dar sentido al decir del otro, interpretar lo que está hablando. Y allí reside precisamente el gran problema con el escuchar. El sentido que le conferimos a lo que el otro dice, suele ser diferente del sentido que, quién habla, le está confiriendo a su hablar. Es más, esos sentidos nunca son



exactamente iguales. Siempre existe una brecha entre el sentido de quién habla y el sentido de quién escucha. Ello, simplemente, porque somos personas diferentes, con diferentes experiencias, diferentes historias, incluso cuando hacemos uso de las mismas palabras. Siempre conferimos sentido a partir de nuestras experiencias previas.

Para escuchar de manera efectiva es necesario aprender a reducir esa brecha. No puede ser eliminada del todo, pero podemos reducirla. Ello implica aprender a usar algunas herramientas conversacionales concretas. Lo que se conoce como "la escucha activa" es una metodología completamente rudimentaria e insuficiente que no profundiza adecuadamente en el fenómeno del escuchar.