

“La primera estrategia, aprender a comunicarse”

Expansión
3 de febrero de 1999
A. Velasco

“Igual que el coach de Michael Jordan ha sacado lo mejor del gran baloncestista, Rafael Echeverría entrena a los ejecutivos para que alcancen su máximo desempeño”.

Con el modelo de orden y mando, la gente rinde un 20% de su capacidad. Consciente de este techo, Rafael Echeverría, presidente de Newfield Consulting, ayuda a los ejecutivos a superar sus limitaciones. Para este sociólogo, el éxito depende del desarrollo de las competencias de cada persona empezando por una parte: la capacidad de comunicarse.

Como experto en filosofía del lenguaje, usted parte de que muchos problemas de la empresa se deben a la falta de comunicación.

A veces, dos personas están hablando de cosas distintas sin darse cuenta, porque se interpretan mutuamente en función de lo que a cada uno le importa. Para un directivo, es fundamental saber comunicar, escuchar y transmitir con claridad lo que quiere.

¿Cómo reaccionan cuando les dice que, en vez de estrategia, les va a enseñar a hablar?

Dicen que eso lo aprendieron hace muchos años, pero les ayudamos a descubrir que los demás no entienden lo que

ellos quieren y que no logran explicar muchas cosas por su forma de expresarse.

“La forma de hablar impacta en la emoción, y ésta, en el desempeño”

¿Cuáles son las cualidades del buen orador?

Lo que nos importa no es tanto el efecto que producen en los demás al hablar, sino la forma en que se relacionan con ellos. ¿Competencias?.

1. Aprender a escuchar de forma más efectiva no sólo lo que dice el que está hablando, sino incluso lo que quisiera decir pero no llega a expresar.

2. La forma de establecer compromisos: una de las dimensiones que producimos es un alto nivel de impecabilidad porque la gente tiene que saber apreciar la importancia de los compromisos mutuos.

3. Manera de juzgar, evaluar e interpretar lo que acontece: gran parte de nuestros

problemas se debe a la falta de rigor de nuestros juicios.

4. Capacidad para intercambiar juicios: en el arte de la retroalimentación de juicios comprometemos posibilidades inmensas.

5. Dominio emocional: nada impacta más fuertemente en un grupo que la conversación. La forma de hablar define la emoción del grupo y ésta, lo que puede alcanzar, su desempeño.

Esta información incide sobre la actuación y su potencial es enorme.

¿Desaparecen las fronteras entre lo personal y lo profesional?

Lo que hacemos involucra a una dimensión ética de la organización, algo que compromete de forma decisiva el sentido de la vida. Hasta hace poco nos sacrificamos en la empresa para vivir mejor fuera de ella; ahora tenemos que aprender a vivir en la empresa adquiriendo una gran satisfacción. Esto tiene que ver con la cultura organizativa fundada en la confianza mutua: la falta de confianza repercute en el escaso desempeño.

Su modelo formativo se basa en el “Coaching”. ¿Es lo último en gestión?

En Estados Unidos lleva ocho años. Partimos del reconocimiento de que los individuos de los equipos tienen límites en su capacidad de desempeño y aprendizaje, que no todos pueden aprender lo que quisieran; y que recurrentemente repetimos patrones de actuación insatisfactorios sin saber cómo se producen. El coach identifica los límites de las personas y los equipos en su desempeño y en su capacidad de aprendizaje; una persona que tenía un desempeño ordinario puede alcanzar en poco tiempo unos patrones extraordinarios, como en el deporte.

¿Quién puede hacer de “coach?”

Aunque algunas personas tienen esa capacidad espontáneamente; muchos directivos y coordinadores de equipo carecen de ella pero pueden adquirirla con entrenamiento.

¿Qué competencias necesita el “coach?”

Todas las cualidades del buen comunicador, pero no todos los grandes comunicadores son un buen coach. Además de una gran capacidad de escuchar, tiene que dominar el área emocional: sin crear un espacio emocional es difícil entrenar a una persona. La variable que más influye en el desempeño de un buen equipo es el factor emocional.

Estas son algunas de las ideas que explicará Echeverría mañana a directivos de Mondragón y el día 5 a un centenar de ejecutivos vascos convocados por la Fundación Tekniker.