

# Entrevista al Dr. Rafael Echeverría

Revista Capital  
22 de julio de 2000

El Dr, Rafael Echeverria es fundador y presidente de Newfield Consulting, empresa de consultoría y formación gerencial con oficinas en los Estados Unidos, España, México, Brasil, Argentina y Venezuela. Newfield Consulting lidera a nivel mundial diversos programas de formación de coaching organizacional, así como programas de formación de directivos en el área de competencias conversacionales para la construcción de equipos y organizaciones de alto desempeño.

El Dr, Echeverría es sociólogo de la Universidad Católica de Chile y Doctor en Filosofía de la Universidad de Londres. Ha sido profesor en diversas universidades y consultor durante varios años de las Naciones Unidas. Es miembro de número de la Academia Mundial de Arte y Ciencia (W AAS).

Entre su múltiples publicaciones destacan los libros *El búho de Minerva: Introducción a la filosofía moderna* (1990), *Ontología del lenguaje* (1994) y su obra más reciente *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*, publicada este año por Granica.

**P. 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?**

R. Lo más interesante de la actual coyuntura empresarial es que, en lo central, ella compromete el modo de hacer empresa todavía vigente en todo el mundo, Evidentemente hay matices diferentes en la manera como se vive esa coyuntura. Pero lo importante es que se trata de una misma crisis generalizada. El desconcierto fundamental de gran parte de los empresarios a nivel mundial remite por tanto a las mismas raíces, 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, ellas 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.

La paradoja reside en el hecho de que, mientras la empresa alcanza dicho reconocimiento, 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 predominara durante gran parte del siglo XX, está obsoleto, está muerto. Quienes sigan haciendo empresa de la manera como se hiciera en el pasado están irremediabilmente condenados a desaparecer. La disyuntiva que hoy enfrentan los empresarios en todo el mundo es "transformarse o morir".

Volviendo a su pregunta, 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*.

**P. ¿Qué alcances atribuye al valor de la transparencia en el manejo empresarial? ¿Le asigna usted, en este sentido, algún rol especial al periodismo económico?**

R. 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.

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 ilimitado 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.

Dentro de esa dinámica de relaciones internas hay un aspecto que merece una atención especial. Hoy reconocemos el papel crucial que juegan en las empresas aquellos asuntos que sus miembros consideran "no conversables". Se trata de lo que Chris Argyris llama lo "undiscussable". La empresa tradicional está plagada de asuntos que sus miembros juzgan que no son conversables. Todos tienen opiniones sobre ellos, pero estas opiniones son calladas. Por desgracia, no por calladas desaparecen o dejan de afectar el desempeño de las personas. A veces incluso esas opiniones ni siquiera son calladas. Ellas se intercambian informalmente en los pasillos, generando rumores que socavan el buen funcionamiento de personas y equipos, creando situaciones que escapan la capacidad de gestión de la empresa. La empresa del futuro tiene que aprender a conversar aquello que en la empresa tradicional no es conversable. Ello compromete su productividad y, consecuentemente, su competitividad, rentabilidad y su misma viabilidad como empresa. Pero hay también un tercer tipo de transparencia que también está teniendo una importancia creciente. Se trata de la transparencia que la empresa sea capaz de mantener con su entorno. Nuevamente ello implica prácticas para las que no siempre somos competentes. El tipo de relación que las empresas están estableciendo con clientes, proveedores y aliados, obliga a una mayor transparencia. El tipo de consumidor que hoy existe y el poder que éste ejerce en el mercado, exigen de una mayor transparencia. Una empresa que se hermetiza, que no mantiene a su entorno informado de lo que acontece en su interior, compromete su posicionamiento en el mercado. Es aquí donde considero que el periodismo económico juega un papel de indiscutible importancia,

papel que no puede sino expandirse en el futuro.

Yo sostengo que la empresa tradicional se sustenta en la emocionalidad del miedo. En otras palabras, ella hace uso del miedo como instrumento para incrementar la productividad. Y el miedo, todos lo sabemos, es una emocionalidad muy potente, que nos lleva a hacer cosas que, sin ella, posiblemente no haríamos. Pero el miedo, hoy en día, dado el carácter del trabajo que hoy predomina en las empresas, ha dejado de funcionar como estímulo a la productividad. Es más, el miedo se nos revela como un gran inhibidor de la productividad.

La "empresa emergente" requiere de un sustrato emocional diferente. Yo postulo que ese nuevo sustrato emocional es la confianza. Sobre ella hablamos mucho pero sabemos muy poco. Expandir nuestra comprensión sobre el fenómeno de la confianza es uno de los objetivos de mi nuevo libro. Pero una cosa podemos afirmar. La confianza requiere de la transparencia. Para confiar me es importante saber lo que está pasando o, por lo menos, saber que puedo saber lo que está pasando, si ello hace falta. Si considero que se me cierra el acceso a lo que sucede, mi confianza disminuye y es muy posible que con ello aumente mi temor.

**P. Su empresa opera en Estados Unidos, España, Venezuela, Argentina y Brasil. ¿Por qué no también en Chile?**

R. En rigor, no estoy seguro de tener una respuesta definitiva. Tengo muchas. Pero no me cabe duda que una vez que le entregue las respuestas que tengo, descubra otras razones que puedan parecerme tanto o más válidas que las que ya le he entregado. Toda pregunta es un llamado a una explicación. Y los fenómenos tienen siempre la posibilidad de convocar infinitas explicaciones. Es curioso, sin embargo, que le haga este comentario frente a esta pregunta y no frente a las anteriores, que están igualmente abiertas a infinitas explicaciones. Quizás ello tenga que ver con el hecho de que Chile me importa de una manera muy particular y que mi escasa presencia acá sea algo a lo que yo mismo no me resigno. Quizás. Estamos en el dominio de las infinitas explicaciones posibles.

Es curioso también como esta pregunta produce un cambio evidente en la emocionalidad de nuestra conversación. Me parece importante registrarlo. Creo que esta es una pregunta que toca el alma. Volviendo a las respuestas, le diría que Chile es, comparativamente, un mercado pequeño y un mercado tiene una sobreoferta de productos "ontológicos". Así llamo el campo en el que yo me desenvuelvo. En Chile, están algunos de mis maestros, como lo son Fernando Flores y Humberto Maturana. En Chile, están también algunos de mis colegas o personas con las que estuve asociado, en formas diversas, en el pasado. Pero en Chile están también, muchos de mis alumnos. Ellos salen al mercado con sus propias ofertas y muchas de ellas, sin duda muy poderosas. Aunque creo que podría diferenciar lo que hoy en día yo hago de lo que hace cada uno de ellos y apuntar a diferencias que considero importantes, pienso que ello no desmerece el argumento anterior. Formamos parte de un mismo campo o de un campo que es visto como equivalente por el mercado.

Luego hay razones de historia. Lo que hoy hago es el resultado de una "deriva" que me llevó a determinados países, por razones siempre comprensibles, y que no me llevó a otros, por razones que quizás no logramos todavía entender del todo. Entre estas últimas, está el deseo de crearme una identidad diferente de la que me había creado en Chile. En mi país yo sigo siendo alguien que creo haber dejado de ser hace mucho tiempo.

Eso es difícil. Corregirlo toma tiempo y energía. Eso genera una dificultad que no encuentro cuando tengo que abrirme a un país que no ha sabido de mí. Allí me es posible ser quién quiero ser y no quién fui.

**P. Su libro *La empresa emergente* destaca el factor confianza como clave en la empresa moderna, en contraposición al miedo en la empresa antigua. ¿Dónde es más fácil cultivar la confianza, en la empresa grande o en la de tamaño mediano y pequeño?**

R. No lo sé. Es posible que sea más fácil cultivar la confianza en empresas más pequeñas. El problema es que el giro hacia una empresa sustentada en espacios crecientes de confianza no excluye a ninguna y es quizás más importante para las más grandes.

Pero el *quid* de asunto no está en el tamaño, sino en el carácter del trabajo. Es el cambio en el carácter del trabajo lo que exige el tránsito del miedo a la confianza. Dicho en pocas palabras, cuando predominaba el trabajo manual, el miedo logra incrementar su productividad. Pero cuando lo que predomina, como sucede actualmente, es el trabajo no manual, el trabajo de conocimiento, el miedo es contraproducente y compromete la productividad del trabajador intelectual. Por lo tanto, ello me lleva a pensar que quizás la confianza sea más fácil de cultivar en aquellas empresas en las que predomina el trabajo no manual, independientemente de su tamaño.

**P. A raíz de la lentitud de la recuperación económica, en Chile han surgido dudas sobre la real energía que tienen los cuadros empresariales que lideraron el crecimiento de la economía chilena en los 80 y los 90 para encabezar la reactivación. En función de su experiencia, ¿cómo se reciclan y se renuevan los cuadros empresariales? ¿Se sabe de elites empresariales, ya fatigadas, que optan por suicidarse, por decirlo así?**

R. Mi prolongada ausencia de Chile me impide opinar sobre esto con un mínimo de fundamento. Pero de una cosa estoy seguro. No existe un estamento social más abierto al cambio y al aprendizaje que el estamento empresarial. Por lo demás, nuestra historia reciente así lo demuestra. Si determinados cuadros empresariales se resisten al cambio, la propia dinámica empresarial se encarga rápidamente de sustituirlos. Ello es parte de su lógica de desenvolvimiento. Por eso que éste no es un problema que me preocupe particularmente. Y aunque sabemos que hoy en día las empresas tienen una expectativa de vida cada vez más corta (en los países industrializados es de menos de 20 años), ello no pone en cuestión la vitalidad que el sector empresarial exhibe en su conjunto.

No veo elites empresariales fatigadas que opten por suicidarse. Esto puede suceder a nivel empresas particulares, pero difícilmente comprometiéndolo todo el estamento empresarial de un país, cuando existen condiciones de libre mercado. Antes del suicidio, los cuadros fatigados suelen ser sustituidos por nuevas generaciones de empresarios. Por desgracia, no podemos decir lo mismo con respecto a los cuadros burocráticos del Estado. El suicidio, en este caso, no es una experiencia extraña. Tome el caso reciente de Venezuela, para no ir más lejos, y lo que allí pasara con las elites políticas que gobernarán ese país por 40 años.

Hay un segundo aspecto ligado a esta pregunta. Ella supone que las dificultades en la recuperación económica que hemos exhibido recientemente como país, apunta de manera determinante a los empresarios como agentes principales. Y no descarto que podamos encontrar algo, siguiendo esa línea de razonamiento. No lo se. Pero es importante no perder de vista que hay algo más que el mero comportamiento de los agentes. Están también las condiciones coyunturales y estructurales del sistema en los que tales agentes participan y que condicionan su propio comportamiento. Se trata éste de un alcance académico y como tal, estoy conciente, no contribuye de manera concreta a responder a la inquietud que se encuentra detrás de su pregunta. Pero creo sano advertir contra explicaciones que corren el riesgo de sobre-psicologizar determinados fenómenos sociales, por no mirar con suficiente atención el papel que juega el propio sistema en el desenvolvimiento de personas y organizaciones.