

Competencias conversacionales para una cultura de alta confianza

Fabiola Maria Betancur Gómez
Artículo publicado por la Revista empresarial & laboral
Diciembre de 2007 – Enero de 2008.

Introducción

De un largo período de jerarquía rígida y áreas funcionales marcadas, dónde las personas poco hablaban entre sí, las empresas están entrando paulatinamente a un sistema donde las interacciones en todas las direcciones y hacia todas las partes interesadas es la manera más efectiva de manejar la complejidad y el cambio de los sistemas actuales.

“La transformación en el relacionamiento humano es el nuevo elemento que define el futuro de la sociedad”.

Carlos Raúl Yepes, expresidente de Bancolombia

En este contexto personas altamente eficaces en tareas individuales pueden generar procesos altamente ineficaces por la incompetencia para coordinarse productivamente. No es la tarea individual, sino las acciones coordinadas las que llevan a los resultados esperados.

Según Echeverría (2000), para la empresa de este siglo, donde predomina el trabajo no manual, el conocimiento acumulado es un factor importante a considerar, pero como tal no garantiza desempeños superiores. Mientras la calidad de los compromisos que se generan con las conversaciones sí. Son las capacidades para conversar las que permiten que el aprendizaje individual se convierta en aprendizaje grupal y luego en aprendizaje organizacional. También son ellas las que evitan demoras, re-procesos, pérdida de clientes, gastos innecesarios, deterioro de las relaciones interpersonales, desmotivación, entre otros factores que afectan directamente la productividad y competitividad de la organización.

Ser competente para conversar debe ser la habilidad central del liderazgo de las empresas de hoy, donde lo más importante no es solo el resultado sino la manera como nos relacionamos para conseguirlo. Reflexionar sobre esta competencia central del liderazgo, es el propósito del presente artículo.

¿Porqué ser competentes en la forma como hablamos?

Las empresas de la era del conocimiento se soportan en supuestos muy diferentes a los de las empresas de la era industrial. En estas últimas el factor clave de la productividad estaba en los sistemas de ingeniería estándar (estudio de tiempos y movimientos), mientras que en las primeras dicho factor tiene que ver con la capacidad que tenemos

para interactuar en las diferentes etapas de un proceso. La destreza física del trabajador de la empresa tradicional es un factor menos preponderante que la destreza conversacional de la empresa emergente.

Wolf (2003), cita un estudio hecho con aproximadamente 300 gerentes y líderes, el cual concluye que estas personas hablan y escuchan (comunican, envían y responden mails, coordinan, dirigen, acompañan, piden, ofrecen, evalúan...) durante el 70% y 90% de su día laboral. Por lo tanto para estos roles la competencia para conversar es un factor clave de efectividad. Sin embargo, a medida que la organización promueve la participación de todas las personas para la gestión de sus problemas y logro de las metas, las herramientas conversacionales se hacen indispensables a todos los niveles.

Hoy las organizaciones, más que redes de procesos, son redes de conversaciones entrelazadas por la confianza. Ésta, a diferencia del mando y el control, reduce el miedo, la vulnerabilidad y la incertidumbre en las relaciones con los otros. De acuerdo con Echeverría (2000), en el nuevo modelo organizacional la confianza en lugar del miedo se convierte en la emocionalidad que regula las interacciones entre las personas.

¿Cómo generamos confianza con el lenguaje?

Según sea la competencia que tiene un líder para conversar se le confiere mayor poder positivo y autoridad frente al equipo de trabajo. Esta competencia no tiene que ver, únicamente, con el cómo relacionarnos de manera más efectiva, sino, especialmente, con el cómo generar compromisos de acción presente y futura. Generalmente pensamos en el lenguaje como algo pasivo, que se usa para describir cosas o dar información sobre algo. Sin embargo, como lo dice el enfoque de la ontología del lenguaje, este es activo (hablar es acción) y, como tal, tiene la capacidad de transformar realidades, de hacer que las cosas sucedan. Como dice Flores (2015), “el lenguaje expande enormemente nuestra capacidad para hacer frente al futuro con flexibilidad y creatividad”.

Según Echeverría (2002) pedir, ofrecer, prometer algo, hacer una declaración, escuchar, reclamar, son “actos del habla” que generan realidades, pero además afectan nuestra identidad, capacidad de acción y la confianza que los otros ponen en nosotros. Según el autor citado, son muchas las situaciones donde enjuiciamos sin fundamento, afirmamos sin certeza, escuchamos con dificultad, declaramos en el papel y hacemos peticiones u ofertas sin negociar las condiciones de satisfacción. Otras veces la dificultad para pedir ayuda, saber decir “no”, dar las gracias o pedir perdón, transforma los problemas en crisis o la incapacidad para hacer ofertas o cumplir las promesas deteriora nuestra imagen profesional y las relaciones con los otros. Esta incapacidad para conversar es la causa de muchas insatisfacciones y conflictos con las personas con las que interactuamos en el trabajo y en la vida diaria.

El mando y el control sofocan la palabra y generan miedo

En la empresa tradicional, basada en el mando y el control, predomina la cultura del miedo, la cual inhibe la responsabilidad por las cosas que pasan, porque la gente, simplemente, se limita a hacer lo que se les ordena. Cuando las personas de un área están más preocupadas por cubrirse o por echar la culpa a los otros por lo que pasa, es

un síntoma de un problema más profundo relacionado con la forma como el líder conversa con su equipo de trabajo y como los miembros del equipo conversan entre sí.

El liderazgo basado en el mando y el control ha sofocado durante mucho tiempo el poder que tiene nuestra palabra, lo cual ha generado muchos inconvenientes para la efectividad personal y organizacional como, por ejemplo, ser agresivos cuando sentimos la necesidad de expresarnos con libertad, hacer lo mínimo necesario por miedo a cometer errores, quedarnos callados cuando surge una buena idea porque estamos cansados de que otros tratan de imponer su criterio, o pasar por alto los estándares o procedimientos porque éstos se han definido al margen de lo que las gente siente o piensa. Lo anterior demanda nuevos aprendizajes en la forma como conversamos, los cuales deben favorecer la expresión libre de nuestros sentimientos y pensamientos respetando los sentimientos y pensamientos de los demás.

¿Cómo promover la cultura de alta confianza?

Los líderes pueden ser creadores de entornos y estados emocionales de alta confianza en la medida que comprendan que para construirla o mantenerla necesitamos aceptar la posibilidad de una falla. Si confiamos ciega o ingenuamente en una persona, corremos un gran riesgo. Pero si constantemente nos acercamos desde la desconfianza inhibimos su potencial y la capacidad de autogestión. Se genera una auténtica confianza cuando la posibilidad de fallar está sobre la mesa para discutir y dialogar sobre ella. “En la discusión se defienden distintos puntos de vista y en el diálogo se presentan varios puntos de vista con el propósito de descubrir un punto de vista nuevo” (Senge, 1992).

Una persona que dirige un equipo de trabajo al igual que el personal de ventas de la empresa, puede crear una cultura de alta confianza cuando es consciente de los compromisos que adquiere cuando pide, ofrece, promete, juzga, afirma, declara, escucha o hace un reclamo. Por eso es bueno preguntarse: ¿soy congruente con mis declaraciones?, ¿son verdaderas mis afirmaciones?, ¿fundamento los juicios que hago? ¿cuál es mi capacidad para recibir juicios?, ¿qué tanta credibilidad tengo frente a las promesas que hago?, ¿cuál es mi capacidad para escuchar?, ¿qué tan asertivo soy cuando hago un reclamo?. ¿cuál es la calidad de mis peticiones?...

La ventaja de trabajar en estas competencias es que son universales y han permanecido en todas las épocas, lenguas y culturas del mundo. Cuando la gente es competente al conversar, se hacen compromisos auténticos y se abren espacios de posibilidades. Por ello, reconocer que somos incompetentes en este dominio nos abre un amplio campo de posibilidades para el aprendizaje, la innovación, las ventas, el servicio, la competitividad y la salud de las organizaciones.

Referencias bibliográficas

- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.
- Echeverría, R. (2002). *Ontología del lenguaje*. España: Dolmen Ediciones.
- Flores, Fernando (2015). *Conversaciones para la acción*. Bogotá: Lemoine editores.
- Senge, Peter. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.

