

Consultor de empresas viene a promover una nueva cultura organizacional

# Julio Olalla, el tercer vértice del triángulo

Completa la figura que conforman Fernando Flores y el biólogo Humberto Maturana

MARCELO CASTILLO S.

EL DIARIO

Pueden ser considerados por los escépticos como "vendedores de pomadas", pero los consultores de empresas que basan sus planteamientos en la teoría sistémica están gozando, cada vez, de más éxito en Chile. Al menos, en cuanto a audiencia se refiere, porque los resultados de sus planteamientos en el país están por verse.

Uno de los más destacados precursores de la aplicación de aquella teoría al mundo de la empresa es Fernando Flores, el ex ministro de Hacienda durante el gobierno de la Unidad Popular, quien ahora se dedica a asesorar a las empresas privadas, que algún día soñó con ver en el área de propiedad social.

En estos cambiantes tiempos, Flores no está solo: Julio Olalla es algo así como el tercer vértice de un triángulo que integra también el destacado biólogo chileno Humberto Maturana. El consultor de empresas dice que mientras Flores se ha preocupado de la efectividad en las empresas, Maturana se ha inquietado por el alma humana. El se reconoce como una síntesis de los dos aspectos. "No me interesa la efectividad por la efectividad, sino es en relación con el bienestar humano", puntualiza mientras dialoga con EL DIARIO sobre su próxima actividad.

Olalla realizará un taller los días 2 y 3 de julio en el centro de extensión de la Universidad Católica, con la participación

Seiscientos empresarios dialogarán con el especialista chileno formado en California el próximo 2 y 3 de julio. Van a conversar sobre cómo transformar el cumplimiento en compromiso y el producto en un buen servicio.



Julio Olalla, consultor de empresas.

de 600 empresarios de todo el país, denominado "Los Tres Gigantes Ausentes: escuchar, confiar, visionar". Con esta actividad, el Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec), dependiente de la Corporación de Fomento (Corfo), celebra 45 años de vida.

## El equipo ideal

Si bien la sola mención de la teoría sistémica pone a la defensiva a quienes no la conocen, su fundamento es muy simple: el análisis de un todo no debe centrarse en lo que es cada una de sus partes, sino en las relaciones que se establecen entre ellas. Un ejemplo: se puede tener excelentes profesionales en una empresa, pero si ellos no se relacionan adecuadamente, seguramente la efectividad será menor a la de aquella donde un equipo bien

relacionado puede tener integrantes con menos galardones.

Y es que los avances tecnológicos han dejado obsoletas las estructuras de trabajo jerárquicas, en que una sola persona está en condiciones de resolver. "Las decisiones que hay que tomar en la actualidad son tan rápidas, que muchas veces no hay tiempo para consultar a un jefe", explica Olalla. Este enfoque de la cultura organizacional ha hecho que se disminuya en las empresas exitosas el número de mandos medios y la distancia entre el primer y último eslabón en los procesos de decisión.

Pero además se busca introducir una nueva cultura en cada uno de los integrantes del equipo, que cambia la noción de cumplimiento por la de compromiso. Ya no se requiere de integrantes que cumplan

mecánicamente una función, sino de seres humanos integrales que conozcan los objetivos de la empresa, que participen de ellos para saber a dónde va. "Más que de manager, ahora se habla de líder", plantea Olalla, al describir al ejecutivo ideal.

Toda esta perspectiva está coronada por una nueva relación con el consumidor. Ya no se aspira a vender un producto, sino que un servicio, explica Olalla. Y allí es donde el consumidor es amo y señor. Como ha planteado recientemente el académico de la Universidad de Harvard, Michael Porter -opinión que comparte este chileno que se formó en California, pero que ha capacitado ya a cerca de 20 mil empresarios en América latina- las diferencias entre productos ya son muy pocas. Los ganadores son aquellos que son capaces de establecer una relación grata, cordial, de confianza con el consumidor.

Estas fueron las premisas con que se readecuó la empresa estadounidense en los años '80 -tras la crisis del petróleo- después de décadas de cultura vertical y productivista. En ese proceso de cambio tuvieron un papel clave las pequeñas y medianas empresas, que eran más ágiles que "los grandes elefantes" para asumir la nueva cultura organizacional.

Es un proceso que Olalla espera se dé en Chile para que el éxito de la economía se transforme en un proceso permanente, centrado en el bienestar humano.