

Entrevista a Julio Olalla y Bob Dunham:

Atrapados en un paradigma que no se sostiene

AMBOS INTELLECTUALES ANALIZAN EL ESTADO DEL MANAGEMENT Y PROPONEN SALIDAS PARA INICIAR UN PROCESO DE CAMBIO QUE TRANSFORMARÁ EL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES

Julio

Olalla es abogado de formación profesional pero no es en ese ámbito donde más se lo conoce. Sus estudios en teoría del lenguaje y educación lo llevaron desde muy temprano a volcarse a una empresa distinta. Actualmente es presidente de Newfield Network, empresa consultora con presencia en Estados Unidos y Latinoamérica, orientada a la formación de coaches ontológicos y al desarrollo y aprendizaje organizacional. Olalla es reconocido como uno de los fundadores y maestro en la práctica del coaching ontológico por la Federación Internacional de Coaching (ICF) y es considerado uno de los mejores coaches del mundo. Reside en Estados Unidos desde el año 1978 y desde la biblioteca de su casa en el Estado de Colorado nos recibió una tarde del mes que lleva su nombre. Cuando le dijimos que queríamos hablar de management y en una decisión que no deja de sorprender, nos propuso que en la entrevista participara su amigo y prestigiado consultor, Bob Dunham, fundador del Instituto para el Liderazgo Generativo. Ambos vienen trabajando desde hace tres décadas formando líderes del ámbito organizacional y en la actualidad, Bob es parte del cuerpo docente del ACP Senior, programa de coaching avanzado de Newfield Network que se inició el año 2015.

El presente reportaje es el primer texto que relata la primera parte de una entrevista a "dos manos", que repasará los aspectos fundamentales del cambio de paradigma en el management, del fenómeno del liderazgo y la innovación, e incluso, de contingencia política en el contexto de la crisis de confianza y de las instituciones de representación democrática. La apuesta de ambos intelectuales surge de una doble convergencia, la de un diagnóstico común respecto a lo que pasa y también una mirada compartida respecto a los caminos posibles para salir de una crisis que parece ser la antesala de un cambio de paradigma a gran escala. Sin embargo, la experiencia de ambos es diferente, por eso al final la entrevista ganó en profundidad y puntos de vista. Mientras nos preparábamos en un departamento de la comuna de La Reina para realizar la entrevista vía skype, Bob sólo tuvo que caminar unos pasos para llegar a la casa de Julio, porque además de sus convergencias profesionales y de amistad, ambos son vecinos en el barrio de Boulder en Gunbarrel Green.

Julio Olalla es autor de los libros "El Ritual del Coaching" y "Del Conocimiento a la Sabiduría". Para el autor de los textos el coaching, nace "de un acto



QUE UNA AUSENCIA EN EL EQUIPO, NO AFECTE TU PRODUCTIVIDAD.

Servicios Transitorios Manpower



Si requieres reemplazos esporádicos, piensa en Manpower.

Porque sabemos cómo apoyarte, contamos con las personas indicadas para que respondas oportuna y ágilmente a tus clientes.

El talento que tu empresa necesita, cuando lo necesita.

manpower.cl 2 22805500 Santiago - Antofagasta - La Serena - Viña del Mar - Concepción - Puerto Montt



Manpower®

→
desesperado" que sigue teniendo vigencia porque "seguimos aprendiendo y sabiendo de la misma manera" que hace cuatro siglos. Para Olalla aún sigue pendiente crear un tipo de pensamiento que pueda transformar esas concepciones sobre el aprender para poder iniciar un proceso de transformación inédito y necesario para la humanidad. "El Coaching Ontológico es una disciplina que nace como un intento de hacernos cargo de las paradojas que tenemos en las organizaciones actuales. Alta efectividad junto a altas dosis de sufrimiento; especialización técnica junto a entornos de trabajo tomados por la desconfianza; altas posibilidades tecnológicas y de recursos para enfrentar el futuro junto a resignación".

CAMBIO DE PARADIGMA, MANAGEMENT,

Olalla se instala en las creencias que sostienen el actual paradigma de management y en vez de analizar sus dispositivos, prefiere indagar en las personas y examinar sus emociones. "Te aseguro que en una empresa donde hay resentimiento, lograr mejoras en la productividad es algo muy difícil" y al contrario, "si hay confianza, hay más creatividad y eso está demostrado", enfatiza. Por eso no resulta extraño que uno de los fundadores del coaching sostenga que cuando un paradigma tiene problemas para sostenerse, se requiere una nueva generación para echarlo abajo. Su mirada al fin está puesta en el hombre y como un gesto ético, aclara que la afirmación sobre las generaciones y la caída de paradigma no intenta culpar a unos que han mantenido el actual modelo de management, "se trata de que hoy existe una visión del mundo y del trabajo que no vamos a poder sostener, que claramente se viene abajo".

Sin forzar nada, llega el momento en que nuestro otro entrevistado decide intervenir. Dunham no sólo sabe sobre liderazgo desde una posición intelectual, sino que su conocimiento proviene de una vasta experiencia en roles directivos en diferentes compañías: gerente de programación, vice presidente de desarrollo de sistemas para Motorola Computer Systems, Chief Operating Officer Action Technologies. Fue también VP de Business Design Associates, y posteriormente, CEO en la empresa de consultoría Enterprise Performance. Por eso, inquirido sobre si existe una especie de determinismo entre nivel desarrollo económico de una sociedad y modelos de management "más avanzados", Bob no cree que eso explique el fenómeno. Para el especialista lo más determinante en las experiencias que pueden estar a la vanguardia de las transformaciones en el mundo organizacional es "la capacidad de generar un acuerdo común y que eso se transforme en conversaciones y prácticas distintas dentro de la empresa". Como consultor, los últimos años ha sido testigo de "grandes saltos hacia delante" en lugares donde existe mucha pobreza. "Cada país tiene sus propios desafíos, pero al final cualquier cambio fundamental tiene que ver con que quienes están

involucrados cambian su mirada sobre el mundo, lo ven diferente, por lo tanto sólo ahí surge la posibilidad de actuar de otra manera", indica Dunham.

"Trabajar de manera inteligente y no de forma más dura, al final es la única estrategia que puede sostenerse", B. Dunham.

Pero dentro del nuevo management también aparecen amenazas que determinan, por ejemplo, que el aumento de enfermedades de origen laboral asociados a sufrimiento subjetivo aumentan cada vez más. Por eso le preguntamos a Bob su opinión respecto a los dispositivos de intensificación y de aceleración del trabajo y su efecto negativo en la salud de los trabajadores. El consultor señala que lo primero es distinguir que esos problemas tienen "que ver con determinados estilos de liderazgo y management". Agrega que esos estilos negativos están asociados a formaciones deficientes de los líderes, que además asisten a cursos creyendo que lo que aprenden es una especie de parche para una herida. Falta un "profesionalismo serio", asegura y es por eso, que temas como la intensificación del trabajo, al final "logran mantener el sistema, pero cada vez lo hace menos soportable". Frente a otro dispositivo de intensificación como son las demandas de aceleración, el experto reivindica las pausas necesarias para poder pensar y coloca a la innovación como "un espacio poderoso" para lograr transformaciones de los patrones de las conversaciones. "Trabajar en forma inteligente y no de forma más dura, al final es la única estrategia que

puede sostenerse".

Julio vuelve a la idea de un sistema que tiene atrapado al hombre en valores e ideas que no se sostienen. "Un ejemplo de eso: los seres humanos vamos a vivir mejor si crecemos, si tenemos más". Señala que desde la Segunda Guerra los países más desarrollados han casi triplicado los bienes y servicios que producen, "y los índices de bienestar de esos países no han subido ni un ápice". La salida no es fácil porque estamos inmersos en un sistema complejo donde vivimos "amarrados" a dinámicas muy poderosas: "al cómo se genera el dinero". Un líder que llega a una organización debe enfrentar una sola alternativa: producir más. "Y cuando estamos atrapados en ese paradigma lo único probable es la intensificación". Lo mismo ocurre si los accionistas piden solamente utilidades porque comprenden que las empresas "están solo para crecer". En este escenario introducir modificaciones que pongan en duda la necesidad de crecimiento resulta un contrasentido. "No estoy en contra de que podamos crecer, pero el mito que hay detrás de esto es el que no me parece. La gente que llega a mi programa, lo primero que ven es cómo estamos atrapados en estas verdades absolutas que nunca hemos cuestionado". Olalla plantea que lo más relevante es atreverse a desafiar lo que se considera como una verdad absoluta, agrega que para cuestionar un determinado paradigma no se requiere solamente razonamiento, sino también se necesitan emociones. "El paradigma trae consigo no sólo una lógica, si no también la emoción de la certidumbre. Una persona con la emoción de la certidumbre en



Bob Dunham.



Julio Olalla.

todo momento defendiendo lo que tiene y no se replantea o cuestiona nada”.

“Esa es la danza en la que estamos metidos”, J. Olalla.

Olalla plantea que una de los fenómenos más difíciles de cambiar “es la idea de una causalidad directa en todo”, cosa que no permite ver el “poder de los sistemas”.

Considera que a pesar que el pensamiento sistémico ha avanzado mucho, opina que a nivel organizacional está recién entrando. “Los sistemas tienen un gran poder porque una vez que estás dentro te adhieres a la coherencia de ese sistema”. Es común afirmar que algo no funciona porque un individuo falló, antes que pensar que el sistema es el que puede tener problemas, “esa es la danza en la que estamos metidos”. Esa danza a que hace referencia tiene a las empresas sumidas en un modelo del corto plazo, que sólo busca resultados y que no es capaz de ver otros modelos como el ecológico, que se mueve en períodos de largo plazo. Bob también se refiere a “esta danza” que determina el curso de las acciones en las organizaciones, pero agrega un nuevo elemento. “El sentido común señala que tengo tareas que abordar, que estoy rodeado por pequeñas cosas pero no veo la conexión entre ellas”. La mirada que Bob plantea nace de conversaciones y de conexiones con otras personas. “En esa visión lo que estás haciendo es parte de algo más grande. Mirándolo así aparece algo distinto”. Las conversaciones sostenidas se enfocan en valores, en lo que importa, en el sentido más que en el resultado inmediato y al mismo tiempo, mejora la salud y el bienestar en el trabajo”.

Bob Dunham se acomoda en su asiento antes de iniciar la respuesta a la pregunta por la presencia de experiencias altamente innovadoras que pudieran mostrar el camino hacia el nuevo paradigma. La distancia parece lógica, se echa hacia atrás y con calma plantea que hay que ampliar la mirada hasta obtener un contexto que permita incluir todo dentro de una unidad. “La organización como comunidad requiere tener coherencia incluyendo en ella los desacuerdos. Necesitamos un contexto más grande ¿Qué es un ser humano? ¿Qué es acción? ¿Cómo actuamos juntos y qué es lo que realmente nos importan cuando trabajamos? Lo relevante tiene que estar en valores humanos y no sólo numéricos, porque al final se pierde el sentido, el poder”. Olalla vuelve sobre la necesidad de ir “rompiendo las formas tradicionales” de hacer las cosas, “debe existir el deseo al menos”, agrega. “Una de las cosas que me he encontrado en las organizaciones es la presencia de cinismo. Se hacen las cosas, pero porque hay que hacerlas, sin que exista un compromiso sólido”.

EL CINISMO Y “EL ESTAR SENTIDO”

Le preguntamos si el cinismo no es también una estrategia de resistencia frente a trabajos deshumanizantes y se entusiasma en responder. “Ahí

tienes un tema emocional precioso. El cinismo es una resignación inteligente. El cínico no está sólo resignado, es un agente activo de la resignación. Cuando tu estás en una reunión y hay un cínico y alguien cree en algo, el cínico va al ataque de inmediato y dice cosas como: todavía crees en el viejo pascuero. El cínico atrae poderosamente porque estar en desacuerdo con él significa no ser inteligente. El cínico sabe, pero es resignado y quiere convencer al resto. Por eso la emocionalidad del cinismo en una organización es tan brutal”. El problema para Julio es que los ejecutivos en la organización no saben enfrentar la estrategia del cínico porque es un tema emocional complejo y además, muy común en la cultura chilena.

“Hago un ejercicio en organizaciones en que recreo una reunión y pongo dos personas asumiendo el rol de cínicos, al final de la reunión el tema principal se olvidó y todos están trabajando para los cínicos”. Olalla se entusiasma y nos comenta otro hallazgo en su trabajo organizacional. “En Chile somos campeones mundiales en ‘estar sentidos’ ¿Sabes cuántos ejecutivos en Chile no se hablan porque están ‘sentidos’? Es impresionante, llego a Chile y hay tres o cuatro personas que están sentidas conmigo porque debí haberlas llamado”. Esta emoción tiene un “poder especial” porque es un emocioar “mudo”, que no comunica el malestar o la razón del porqué se está sentido. Esto afecta la comunicación al representar un conflicto emocional que no se conversa. En cambio, para Olalla, el valor de establecer conversaciones en este contexto tiene que ver con que permito que surja la confianza y se llega incluso al agradecimiento por haber podido hablar de algo que no se mencionaba siquiera.

“El aprendizaje emocional no funciona sobre la base de información o buenas palabras”, J. Olalla.

El tema de las emociones es sin duda la pasión de Julio Olalla. Nos cuenta que cuando salió el libro “La inteligencia emocional” (Goleman 1995) -“el libro no es tan importante por su contenido cómo por su nombre”-, se le abrió un espacio nuevo en las organizaciones ya que el concepto acuñado por Goleman fue como una llave que le permitió entrar a un mundo donde las emociones no eran consideradas. Con eso se inició un proceso de desmitificación, de hacerlas visibles por un lado, pero también de sacarlas de estereotipos que las veían solo cuando en una

OLALLA PLANTEA QUE UNA DE LOS FENÓMENOS MÁS DIFÍCILES DE CAMBIAR “ES LA IDEA DE UNA CAUSALIDAD DIRECTA EN TODO”, COSA QUE NO PERMITE VER EL “PODER DE LOS SISTEMAS”.

reunión alguien lloraba o gritaba. Este reto Olalla lo asume con entusiasmo y dedicación, es un camino difícil porque los desafíos tienen que ver desplegar esfuerzos en contextos que no son parte de las definiciones del management tradicional, pero está confiado porque los resultados avalan la tesis que son justo este tipo de intervenciones las que están logrando resultados inesperados, tanto en productividad, como en bienestar y salud del trabajador. Por lo anterior, Julio Olalla escoge de alguna manera sus clientes o al menos excluye a los que no están dispuestos a intervenir seriamente desde dimensiones como la emocional. Enfrentar el desganado, el resentimiento, el cinismo pero no desde la normativa organizacional, sino a través de un proceso de aprendizaje emocional, esa es la forma en que en Newfield Network asumen este desafío.

Reconoce que se ha perdido el miedo a trabajar las emociones en la organización, “pero eso no quiere decir que sepamos aún trabajar bien el tema”. Tiene mucho cuidado en lo que expresa en este punto y el aprendizaje emocional parece ser el punto clave. “Hace 400 años atrás alguien dijo el pensar y la lógica son el saber humano y nosotros al final confundimos saber con tener información. A una persona le puedes entregar toda la información sobre asuntos emocionales pero eso no implica que se logre un cambio emocional. El aprendizaje emocional no funciona sobre la base de información o buenas palabras. Implica la creación de un espacio a través de otras fuentes, otras maneras”. Olalla coloca un ejemplo donde la emoción de la confianza o su contrario, la desconfianza, determinan absolutamente la forma de trabajar de un miembro nuevo que entra a un equipo donde predomina una de esas dos emociones. “El sistema límbico aprende por inmersión, no aprende por explicación, por lo tanto si queremos aprender el entusiasmo no es cuestión de hablar sobre el entusiasmo. Es cuestión de generar un espacio donde el entusiasmo se puede cultivar”. El sistema no aprende por explicación, por lo tanto, si queremos aprender el entusiasmo no es cuestión sólo de hablar sobre él. Es cuestión de generar un espacio donde el entusiasmo se puede cultivar. La mayor dificultad está, según Olalla, en que no hay un lenguaje ni un tipo de conversación dentro de la organización que ayude de forma natural a crear ese espacio y es aquí, donde es relevante el coaching porque trae un tipo de aprendizaje que está en otra parte. Fin primera parte ●