

Julio Olaya:

"Tenemos serios problemas de resentimiento en las empresas"

El consultor internacional habla de la importancia de la inteligencia emocional en las organizaciones y señala que los mayores pecados de los trabajadores chilenos son la gravedad y la trivialidad.

Comenzó trabajando en el área empresarial en 1983, cuando por una de esas casualidades del destino se convirtió en vecino de Fernando Flores en San Francisco, California. Hoy, Julio Olaya (53) es un reputado consultor internacional que se mueve con fluidez por el mundo dando cursos que buscan que los "seres humanos redescubran la alegría del trabajo". Ha desarrollado programas para el Banco Mundial, la NASA y diversas compañías en Australia, Argentina y Chile. Aunque señala que es difícil medir los resultados de sus cursos según los parámetros tradicionales, asegura que teniendo trabajadores más contentos, la productividad aumenta considerablemente.

Después de más de 25 años trabajando en el exterior, en 1998 instaló su propia empresa en Chile, The Newfield Network, que también tiene sus filiales en Estados Unidos y Argentina.

A partir de este año, Olaya calcula que pasará a lo menos ocho meses en Santiago, empeñado en sacar adelante "un sueño", como él mismo lo califica. Se trata de un proyecto educacional, bautizado como el Instituto Cholqui, que piensa inaugurar pronto. "Nuestra idea es generar un espacio de reflexión de aprendizaje regular, no académico, donde puedan tener cabida personas brillantes que hay en este país,

pero que están aislados y nadie los conoce. Yo creo que pueden aprovecharlo personas que tengan hambre de aprender".

En la siguiente entrevista realizada por la periodista Bernardita del Solar, Olaya habla de su visión de la empresa, de las características de los trabajadores chilenos y de los programas que realiza.

- ¿Cómo definiría usted su trabajo al interior de las empresas? ¿En qué consisten sus programas?

la vida. Entonces, los programas son contextos en los que la gente se replantea su capacidad reflexiva y su capacidad de acción. Y creo que cuando eso pasa, empiezan a pasar milagros, porque hay gente que descubre su enorme capacidad de acción, como hay gente que se encuentra, sinceramente, por primera vez en su vida reflexionando.

- ¿Y cuáles son los objetivos de esos programas?

- Primero, e indudablemente, competencia



- El objetivo es crear contextos de aprendizaje que no apuntan a habilidades específicas, como computación, química, física, fotografía, sino a un dominio distinto del ser humano que tiene que ver con las relaciones interpersonales; con una reflexión sobre quiénes somos, cómo nos planteamos y cómo le damos sentido a

comunicativa. Segundo, crecimiento a nivel interpersonal y, un tercer objetivo, que tiene que ver con el encontrarse con otros en el hacer de una manera distinta. Esos son tres objetivos concretos. Pero si bien estos programas tienen una buena dosis conceptual como trasfondo, no es aquello lo que manda, porque apuntan a

mirar cómo vivo, saber como sé, en el quehacer de todos los días, en la cotidianidad. Es normal que a veces confundamos "el mundo" con el "como vemos el mundo". Y eso hace que se nos produzca una parálisis fundamental. En otras palabras, la forma en que yo concibo el mundo tiene que ver con la forma como actúo: Colón fue más allá de la costa y descubrió América, porque no se quedó con la idea de que el mundo era plano. A nivel de organizaciones, también se puede decir que confundimos lo que "vemos" con lo que "es". Y eso se traduce en que el acento se pone en el accionar, por lo tanto, condenamos nuestros procesos a repetir acciones.

- ¿No considera que esto puede ser sólo una moda pasajera, como ha sucedido con muchas teorías de administración?

- Es un riesgo. Pero la única razón por la cual me atrevo a decir que no creo que sea una moda es que estamos llegando a un nivel

"En Chile, la trivialidad es tremenda y también lo es el daño que produce en las organizaciones. Me sorprende la gente que llega a las organizaciones y tiene que hacer show."

de relaciones personales en las empresas tan tensionales, con tanto estrés y desconfianza, que hay un impacto brutal en la salud de la gente en la organización y eso está haciendo despertar a muchos. Trabajo en un equipo médico cuyas estadísticas demuestran la relación existente entre ataques al corazón, enfermedades gástricas, cáncer y otros, con una forma de vida donde no hay otra inquietud que no sea el aspecto financiero. Por qué no puede haber inquietudes de otro tipo en el trabajo: aprender a producir espacios de mayor alegría para hacer lo que hacemos.

- Usted plantea que el éxito financiero no es la única medida para valorar el éxito empresarial. ¿Cómo vende esa idea a gerentes cuya mayor preocupación es la suma final, porque precisamente son medidos por el mayor valor que aportan a la compañía?

- Vivimos en un mundo donde parece que el único valor al que le damos importancia es al "más". Donde quiera que estemos queremos más. El problema es cuando el "más" se

confunde con más rapidez y en las empresas cometemos errores "más" rápido. Si no hay un replanteo de para dónde queremos ir o qué queremos lograr, nos metemos en una cadena llamada "más rápido, más rápido, más rápido", sin saber para dónde vamos. Es necesario formar espacios de reflexión para cuestionar supuestos fundamentales con los cuales operamos.

- ¿Cuáles supuestos?

- Por ejemplo, el de que todo lo que importa es permanente y continuo. El asunto de que el planeta está sufriendo un deterioro sustancial de sus recursos naturales, un cambio climático, ya no es sólo una preocupación de un grupo de ambientalistas locos, pero seguimos haciendo más de lo mismo. Vamos arriba de un tren que se dirige hacia un precipicio, pero todo el mundo dice "más rápido". Yo creo que es vital que las empresas se planteen como prioridad objetivos financieros, pe-

ro limitar aquel objetivo a la categoría de "valor único", es plantearse la vida en forma muy pobre. Si todo lo que nos interesa es producir más, seriamente me pregunto si estamos sanos de la cabeza.

- Todos los estudios revelan que tenemos una cantidad importante de enfermedades mentales...

- Lógico, porque si trabajo ocho, diez o doce horas de mi vida, y sólo me preocupo del aspecto financiero, el empobrecimiento de mi alma es brutal. Esa es una vida dedicada al único objetivo de "ganar más", "producir más", para ver si el sábado o domingo tenemos un ratito para realmente vivir.

- ¿Esa visión de corto plazo está muy generalizada en las empresas?

- Lo veo en todas partes y es lo que me aterra. Estuve trabajando con la cámara de empresarios de Melbourne, en Australia. Ellos me reafirmaban algo que siempre queda en evidencia en los programas: tenemos serios problemas de resentimiento en las empresas, que es un problema de resignación y no un problema

de desconfianza en la organización. Igual que en Chile, igual que en Venezuela, igual que en España. Ahora, si tuvieras gente con mayor confianza, con alegría de hacer lo que hacen, estoy seguro, lo he visto, el impacto en la productividad sería mayor y, por lo tanto, la viabilidad de la empresa se asegura.

- ¿Es posible iniciar un proceso de cambios con pequeños grupos al interior de las empresas si no hay un compromiso de la gerencia?

- Es más difícil, pero no imposible, porque todo gran cambio en la humanidad parte de algún grupo. Ahora, si yo trabajo en una organización y queremos hacer cambios culturales, el compromiso de la jerarquía máxima es muy importante. Pero no creo que sea un requisito sine qua non. El liderazgo en las organizaciones tiene que ver cada vez menos con la posición. Antes, se asumía que quien tenía título de gerente era líder. Hoy, el liderazgo es más amplio e incluso se puede distinguir entre gestión y liderazgo. Si a mí me dijeran "todo lo que me importa es que la gente produzca más", yo no tomaría ese trabajo. La mayoría de los escritores de negocios están planteando este punto. Estos "guru" están diciendo: con la tendencia que el trabajo tiene, nos tenemos que replantear lo que hemos llamado recursos humanos.

- ¿Se pueden medir los efectos de estos programas en términos de productividad?

- Es difícil medirlo con fórmulas tradicionales, como el aumento de las ventas, pero hay estadísticas bien interesantes, como el aumento de la satisfacción del cliente. Pongo un ejemplo: Telecom Argentina, que posee más de 12 mil trabajadores, nos contrató el año pasado para hacer un proyecto de nueve meses. Al principio, la gente no entendía mucho, pero poco a poco fue captando que el significado de "aprender a aprender" no era clave sólo en su trabajo, sino en su vida. Entendió, por ejemplo, que aprender a tener relaciones afectivas no es importante sólo con el jefe, sino con la mujer, con el esposo, con el hijo. ¿Cómo mido en este tipo de compañías si el proyecto dio resultados? No sólo porque nos contrataron por dos años más, sino porque objetivamente al interior de la empresa se generaron más niveles de confianza, mayor capacidad comunicativa, reuniones mucho más breves para temas que antes eran muy candentes, relaciones laborales abiertas, que no evaden el conflicto. Porque se innovó y ellos mismos comenzaron a plantear-



se nuevos esquemas, saliendo del "siempre lo hemos hecho así".

- Usted ha realizado varios programas con empresas nacionales, ¿cuáles son nuestras características más comunes?

- Tenemos una particular dificultad para decir que no sabemos. Pero lo que más me impresiona es esa característica tan chilena de "estar sentido". En otros países, las personas pueden ofenderse, pero el "estar sentido" es muy especial, no te confronta. Otras cosas chilenas: confundir el saber, con tener opinión. Eso es más notable que en otros países. Otra cosa podría ser el éxito como fenómeno sospechoso, que en otras palabras se conoce como "el chaqueteo". En Chile tenemos ciertos personajes geniales que afuera son famosos, respetables y conocidos, pero acá estamos encontrando sus "yayitas". Por ejemplo, no estoy de acuerdo con muchas de las cosas que plantea Humberto Maturana -y lo digo con temor, porque a lo mejor no lo entiendo-, pero lo considero un maestro, tipo genial, porque ha planteado cuestiones que son innovadoras a nivel universal. Bueno, nunca he visto a lo respeten más que en Estados Unidos o Alemania.

- ¿Qué otros aspectos son típicos del chileno?

- La gravedad: personas que están llenas de muletillas cuando hablan y que parece que no pueden sonreír, porque sonreír es banal. Y por otra parte, está la trivialidad. En Chile, la trivialidad es tremenda y también lo es el daño que produce en las organizaciones. Me sorprende la gente que llega a las organizaciones y tiene

"Es vital que las empresas se planteen como prioridad objetivos financieros, pero si todo lo que nos interesa es producir más, seriamente me pregunto si estamos sanos de la cabeza."

que hacer show, el bueno para la talla, pero que nunca tiene un espacio para encontrarse con un ser humano frente a frente.

- ¿Cuánto debieran durar estos programas para que produzcan cambios culturales efectivos en una organización?

- Un mínimo de cinco meses, porque hay tres espacios fundamentales de aprendizaje. Uno es el espacio conceptual, la parte lingüística, intelectual. Pero si esto no va acompañado de un aprendizaje emocional, el conceptual finalmente se muere. El aprendizaje emocional es fundamental. Por ejemplo, se pueden aprender algunos trucos de innovación, pero si no se cambian ciertas emociones, la innovación nunca es posible. Hay emociones que no te permiten innovar, como el miedo y la envidia. Esta relación es mucho más nitida en un deportista, un futbolista, por ejemplo. Aunque éste entrene todos los días y esté físicamente preparado, su resulta-

do en la cancha será totalmente distinto si está contento o resignado. El espacio emocional puede cambiar los resultados y eso también pasa con el pensamiento. Un tipo no llega a las mismas conclusiones si está "ansiosamente alegre" o "ansiosamente rabioso". Los cinco, los nueve meses de nuestro programa tienen que ver con eso.

- ¿Existe una especie de seguimiento?

- Una vez que terminan, nosotros ponemos gente que trabaja con ellos, que va a sus reuniones, que los mira trabajar, hasta que se va produciendo un cambio.

- Pero lo más difícil debe ser el cambio emocional.

- Claro, porque en nuestra cultura empresarial no se enseña a hablar del mundo de las emociones. Somos torpes en eso. Un gerente puede tener a su secretaria super resentida, pero no sabe cómo tratar el tema, porque hay un espacio de desconfianza terrible y todo el mundo hace como que aquí no pasa nada. Para poder tocar esos temas se requiere generar un contexto muy especial. No se puede llegar a decir ya hablémoslo, si no sabemos hacerlo con respeto, cariño y dignidad.

- ¿Hay alguna diferencia desde la perspectiva de hacer un programa entre mujeres y hombres? Porque se supone que las mujeres son mucho más expresivas en términos emocionales. ¿Hay algún efecto en el hecho de que haya mayor cantidad de mujeres en las empresas?

- Definitivamente. Primero, hay mucha más disposición en las mujeres a aprender que en los hombres. Mucho más, porque en nuestra sociedad los hombres necesitan mostrar que saben más. Como las mujeres no necesitan lucir tanto que son "sabiondas", se dejan aprender mucho más rápido, dicen no sé con más facilidad. En los cursos, las mujeres entran a hablar mucho más rápido de asuntos serios. Una periodista norteamericana escribió un libro que se llama *La Ventaja Femenina*. Allí plantea que existen algunas formas no tradicionales de "saber" que empiezan a ser indispensables. En un mundo de mucho cambio, con más incertidumbre, la intuición por ejemplo, la capacidad de oler cuestiones, empieza a ser mucho más importante que la certidumbre intelectual, y las mujeres en ese sentido tienen ciertas ventajas. Yo tengo un excelente concepto a nivel general de la actitud de las mujeres frente a los cursos. **qp**