

Medio	Revista Paula
Fecha	18-08-2012
Mención	Entrevista a Rodrigo Jordán. Mención a palabras del Rector Fernando Montes SJ acerca de que los líderes no perder contacto con la realidad.

Rodrigo Jordán

La empatía en Chile

Encabezó la primera expedición chilena que llegó a la cumbre del Everest, hoy dirige la Fundación para la Superación de la Pobreza y, además, asesora a empresas para formar equipos de excelencia. Con toda esa experiencia a cuestas, Rodrigo Jordán (53) ha llegado al convencimiento de que, para conseguir desarrollo social en el país, hay que fomentar en las escuelas y en los líderes una capacidad humana que, de tan obvia, se ha olvidado: la empatía. Sobre este concepto despliega sus ideas en esta entrevista.

Por Vicente Parrini / Fotografía: Carolina Vargas / Producción: María Eugenia Ibarra

Si se definiera el liderazgo como la capacidad de convertir visiones y sueños en realidades concretas, habría que reconocer que el ingeniero, montañista, empresario y presidente de la Fundación para la Superación de la Pobreza, Rodrigo Jordán Fuchs, tiene madera de líder. Ya sea en la gerencia de una empresa, escalando una montaña o en el servicio social, ha logrado consolidar proyectos y tomar casi siempre la ruta que conduce a la cima. No es casual que cuando aún no cumplía los 40 años, la revista *Time* lo catalogara como uno de “los líderes del milenio” que se avecinaba y que una década después el Ministerio de Educación lo condecorara con la Orden al Mérito Docente Gabriela Mistral en el grado de Caballero, distinción que se otorga a personalidades que se han destacado prestando servicios en beneficio de la educación, la cultura y la docencia.

Su trayectoria profesional se inicia al egresar de The Grange School como mejor alumno del curso y con rendimiento sobresaliente en Física y Matemáticas. En 1983 se tituló con honores de ingeniero industrial en la UC y posteriormente obtuvo el grado de doctor en Filosofía en Oxford con un trabajo sobre Innovación y Pobreza Urbana. Además de sus labores docentes en diversas universidades, integró el programa pionero en televisión educativa a distancia, *Teleduc*, y llegó, a fines de los 90, a ser director ejecutivo del Canal 13.

En paralelo, Jordán –casado, 53 años, padre de tres hijas– se desarrolló como gran montañista, pasión que inició siendo estudiante universitario, que lo impulsó a organizar numerosos ascensos a las montañas más altas del planeta y liderar, en 1992, la primera expedición chilena y latinoamericana en llegar



"Soy muy cuidadoso en mis juicios, pero en esto soy categórico: nos iría mucho mejor si hubiesen más mujeres en cargos de liderazgo, porque lo femenino tiene que ver con lo colaborativo, con la capacidad de empatía".

a la cima del Everest; hazaña que acaba de repetir hace tres meses. Inspirado en esa experiencia y en los valores de ese deporte –perseverancia, trabajo en conjunto, compañerismo, vida al aire libre– creó el holding Vertical S.A., que tiene un instituto profesional, una empresa dedicada a las asesorías, al turismo aventura y a la formación de equipos de excelencia, además de una fundación, donde se realizan programas para capacitar a líderes y organizaciones de sectores sociales marginados.

Rodrigo Jordán es invitado en forma regular como experto en desarrollo de habilidades sociales, a impartir seminarios y cursos sobre liderazgo y formación de equipos de alto rendimiento en diversos países del mundo. A través de la experiencia en sus emprendimientos y las asesorías que ha realizado, ha llegado a la conclusión de que hay un concepto clave para las relaciones humanas, que lo obsesiona: la empatía, esa capacidad que consiste en colocarse en el lugar del otro para entenderlo y crecer con él.

¿Cuál es la importancia de la empatía, en pocas palabras?

Desde la información dura de la neurociencia hoy se sabe que existen en nuestro cerebro unas neuronas espejo que nos permiten captar mensajes emocionales del otro aunque no hablemos. Eso te indica que es parte de nuestro impulso vital la preocupación por conocer al otro. La importancia del concepto, según señala el psicólogo social Daniel Batson (doctor del departamento de Psicología de Princeton, experto en preocupación empática) es que se vincula con ciertas capacidades que tenemos y que son cruciales para la convivencia humana: conocer el estado interno de la otra persona, incluyendo sus pensamientos y sentimientos; adoptar una postura de encuentro en relación a las acciones del otro; sentir lo que la otra persona siente. Para decirlo en pocas palabras: es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, ponernos en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales, lo cual puede llevarnos a tener una comprensión más profunda de su comportamiento o de su forma de tomar decisiones.

¿Qué experiencia reciente, en el plano social, les ha permitido como fundación ejercitar la empatía?

Cuando ocurrió el terremoto y maremoto de 2010 con gente de la Fundación Vertical partimos al sur a ayudar en lo que fuera. Muchas familias de la costa, que perdieron sus hogares, se habían retirado hacia los cerros y vivían en campamentos. Nuestro grupo llegó a contribuir para generar las condiciones mínimas que requiere un campamento y nos quedamos un tiempo con ellos. Creamos un programa que se llama “Acompañar” y estuvimos durante 18 meses rotando grupos que se iban a acampar y acompañaban a esas familias. Ellos sentían que estábamos viviendo lo que ellos vivían y los voluntarios experimentaron en carne propia las

condiciones límites de esas personas, en todas sus dimensiones. Eso es pura empatía.

¿Qué aprendizaje se produce entre los voluntarios cuando van a terreno y conviven con la pobreza?

Les cambia la mirada. Donde solo imaginaban carencia y drama, descubren personas con capacidades emprendedoras, creatividad, imaginación. Se dan cuenta de que el país está perdiendo talento. A partir de un acto empático profundo, pasan de la arrogancia inconsciente que traen algunos, a la humildad consciente, a valorar al otro en todo su potencial.

¿Cómo aplica este concepto en sus asesorías y charlas?

Por ejemplo, vengo llegando de dar una charla en la Asociación de Supermercados, que dan mucha pega y eso es bueno reconocerlo. Sin embargo, yo los invité, en un ejercicio, a ponerse en el pellejo de una cajera que gana el sueldo mínimo, que se traslada todas las mañanas desde La Pintana, que pasa horas en el Transantiago, que trabaja una jornada extenuante y debe dejar a sus hijos al cuidado de una persona a la cual le paga con parte de su exiguo salario. Por si fuera poco, esa mujer tiene que responder con su sueldo ante cualquier dinero que le falte en caja, o por haber dado un vuelto de más. Si el gerente logra ponerse realmente en su lugar, entenderá, al menos, por qué ella no llega cada mañana radiante a enfrentar un nuevo día en el supermercado.

Diagnóstico nacional

¿Cómo anda el chileno en este tema? ¿Somos capaces de ponernos en el lugar del otro?

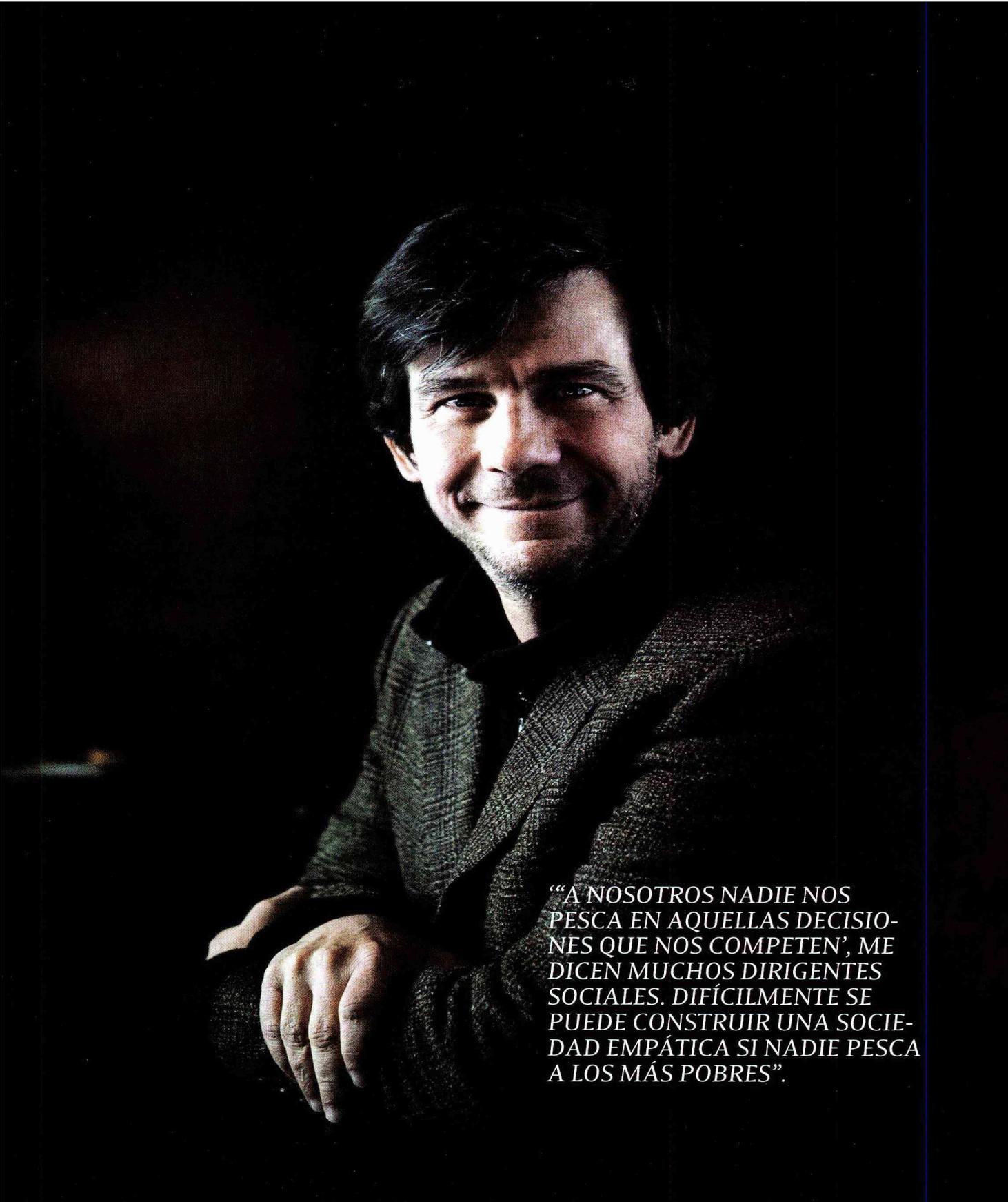
Depende. En una situación de necesidad las personas son mucho más empáticas. Pero en la medida que empiezan a surgir –y la sociedad moderna te insta al individualismo y al éxito personal–, va dejando de ser empático.

Analícemos, desde la empatía, ciertos liderazgos recientes en Chile, como el caso de Iván Fuentes en Aisén...

Lo interesante de Iván Fuentes, es que tiene la capacidad de leer muy rápidamente quién es su interlocutor. Esa es una señal de empatía impresionante y no implica renunciar a sus principios y demandas. La otra vez Fuentes le dijo a un grupo de empresarios que su movimiento no se oponía a la llegada del capital a Aisén, sino que deseaba que llegara de buena manera a las comunidades. Sin transar lo esencial, fue rápido en saber lo que tenía que decir a ese público específico.

¿Qué habilidad se requiere para negociar bien una determinada demanda ciudadana?

A veces los dirigentes de una causa no logran identificar con claridad qué es lo esencial que se desea conservar. Por ejemplo, ha habido una pérdida natural del recurso pesquero y



“A NOSOTROS NADIE NOS PESCA EN AQUELLAS DECISIONES QUE NOS COMPETEN’, ME DICEN MUCHOS DIRIGENTES SOCIALES. DIFÍCILMENTE SE PUEDE CONSTRUIR UNA SOCIEDAD EMPÁTICA SI NADIE PESCA A LOS MÁS POBRES”.

“LA EMPATÍA ES UNA DE LAS HABILIDADES SOCIALES QUE DEBERÍA ESTAR EN EL CURRÍCULUM DE NUESTRA EDUCACIÓN. POR EJEMPLO, PODRÍA SER MUY ÚTIL EL ENCUENTRO ENTRE COLEGIOS DE DIFERENTES ESTRATOS SOCIALES, DIRIGIDOS POR PROFESIONALES PREPARADOS PARA ELLO, A TRAVÉS DE DEBATES SOBRE HISTORIA, FILOSOFÍA Y OTRAS MATERIAS”.

muchas personas van a tener que abandonar la pesca artesanal, entonces, cuando yo discuto con un pescador artesanal la nueva Ley de Pesca, debo saber que perderá no solo un trabajo, sino, además, una forma de vida. Entonces lo lógico es construir, usando la empatía, alternativas laborales en torno a las caletas artesanales, que intenten conservar, dentro de lo posible, esa forma de vida cercana al mar y no, como sucedió con los mineros del carbón, mandarlos a hacer cursos de peluquería. En cualquier negociación se debe tener muy claro ese punto central que no se está dispuesto a transar.

Si aplicamos esta lógica al movimiento estudiantil, ¿cómo ha sido el manejo de los líderes?

Los estudiantes han tenido mucho apoyo ciudadano porque sus demandas parecen legítimas. Desde que se inició el movimiento no se han cumplido todas las expectativas que los estudiantes tenían, pero reducir los aranceles, aumentar las becas, reducir las tasas de interés, hacer pública la información de las universidades, son avances concretos por parte del legislador, del Ministerio de Educación y de la autoridad, en responder a esas demandas. ¿Qué puede ocurrir? Que el discurso reciente del movimiento estudiantil en cuanto a que la autoridad no hace nada de nada, no sea muy empático, porque la ciudadanía ve que el gobierno ha empezado a recorrer un camino. El estudiantado no puede seguir demandando como si no hubiese pasado nada, porque corre el riesgo de perder adhesión ciudadana.

Pensando en Camila Vallejo, ¿la presencia femenina incorpora algo novedoso al liderazgo?

Las generalizaciones son muy delicadas, pero la mujer es mucho más propensa al trabajo colectivo que el hombre. Además, una cuestión básica para que se produzca la empatía es saber escuchar. Eso significa poner mi mente a disposición del otro y no solo oír superficialmente mientras voy rumiando lo que voy a contestar, que es la actitud típica del hombre mientras dialoga. Sin duda alguna, la mujer escucha mejor y refleja con toda su corporalidad ese interés por el otro. En Chile se valora mucho al líder masculino que responde a toda velocidad, que tiene chispa, pero no es necesariamente empático.

¿Nos iría mejor si hubiera más mujeres en cargos de liderazgo?

Soy muy cuidadoso en mis juicios, pero en esto soy categórico: nos iría mucho mejor si hubiesen más mujeres en cargos de liderazgo, porque lo femenino tiene que ver con lo colaborativo, con la capacidad de empatía. No creo en las cuotas, pero sí en la construcción de liderazgos femeninos, como el de Camila Vallejo y el de la ex Presidenta Bachelet, que proyecta mucha empatía y un sentimiento de protección maternal. O como el de la Carolina Smith, ministra de Semam, que no ha capitulado en los temas de género, aunque tenga a veces que discrepar con su gobierno, y tiene una gran aprobación en las encuestas. Y en el mundo poblacional, Cecilia Castro, presidenta de la Asociación de Dirigentes de Campamentos También Somos Chilenos, es una mujer notable que perdió su casa en un aluvión y, en vez de sentarse a llorar, se metió a concho a luchar por la solución del problema.

Respecto a la última encuesta Casen, ¿nos estamos metiendo en los zapatos del pobre realmente con esa medición?

Si yo me quiero meter en tus zapatos, tengo que tratar de comprender lo mejor posible tu situación en todas sus dimensiones, porque no la vivo. La salud, la educación, la vivienda, el trabajo, la participación y el ingreso, son las variables que se debieran considerar. No solo el ingreso como hasta ahora. Si tú no puedes, por ejemplo, participar en el proceso de toma de decisiones que involucran a tu comunidad, entonces eres pobre en la dimensión de influencia sobre lo que ocurre. “A nosotros nadie nos pesca en aquellas decisiones que nos competen”, me dicen muchos dirigentes sociales. Difícilmente se puede construir una sociedad empática, si nadie pesca a los más pobres. Ahora, también es preciso reconocer que la pobreza miserable de hace 30 o 40 años ha ido disminuyendo tremendamente y ya no se trata del niño descalzo, dentro de una choza en una población callampa.

En la defensa de proyectos como HidroAysén, que han sido cuestionados por la ciudadanía, ¿no habrá faltado más empatía de parte de las autoridades?

En el país, para la construcción de la empatía, tenemos

“EL DISCURSO RECIENTE DEL MOVIMIENTO ESTUDIANTIL, EN CUANTO A QUE LA AUTORIDAD NO HACE NADA DE NADA, NO ES MUY EMPÁTICO, PORQUE LA GENTE VE QUE EL GOBIERNO HA EMPEZADO A RECORRER UN CAMINO. LOS ESTUDIANTES NO PUEDEN SEGUIR DEMANDANDO COMO SI NO HUBIESE PASADO NADA: CORREN EL RIESGO DE PERDER ADHESIÓN CIUDADANA”.

carencia de organismos intermedios. En Chile, las juntas de vecinos están desvalorizadas, al igual que los sindicatos y otros organismos intermedios de relaciones. Entonces, cuando la gente tiene un problema, como no tiene buenos mediadores, va directo a la calle y pide la presencia del alcalde o del intendente y que llegue la tele rápido.

Y entre los empresarios, ¿cómo percibe los liderazgos?

La otra vez, en una charla, el padre Fernando Montes decía: Si usted quiere ser buen líder vaya a comprar tomates a la esquina. Es muy importante para el gerente general de una empresa o para el provincial de una comunidad jesuita, saber cuánto valen los tomates para no perder contacto con la realidad. Porque sucede que a todos los que adquieren un cierto grado de autoridad, las personas de su entorno solo le cuentan las buenas noticias.

Cómo desarrollarla

¿Cómo es posible entrenar a un gerente, por ejemplo, en el desarrollo de la empatía?

Te cuento una experiencia. Realizamos en Vertical un programa con el Banco BBVA y el Hogar de Cristo, que consistía en identificar a jóvenes excluidos desde todo punto de vista, pero con habilidades emprendedoras y proporcionar, a uno de ellos, por concurso, una subvención para un emprendimiento en su lugar de origen. Para innovar, se nos ocurrió que un gerente o un ejecutivo del banco trabajara, directamente, con los muchachos que construirían un proyecto para competir. Esos gerentes acompañaron a esos jóvenes en el proceso durante unos seis meses y pudieron darse cuenta de la enorme dificultad que significa, para un muchacho marginado, emprender en esas condiciones. El cambio que se produjo en ellos fue conmovedor: cuando tuvieron esos ejecutivos que evaluar la experiencia, llegaron a decir que era lo más significativo que les había pasado en su desarrollo como personas. Iban a dar y terminaron recibiendo.

¿Qué estrategia usan en Vertical para enseñarles esta cualidad a personas con poder que están lejos de la realidad más dura?

El juego de roles es un buen método para experimentar el punto de vista de otro. Para ello hemos desarrollado dinámicas –como la que hicimos en la expedición del K2 en los

Himalaya– en que se les pide a los participantes que decidan quiénes van a la cumbre, entonces surgen diversas posiciones que luego son analizadas en plenario y se logra la comprensión global de la situación y sus diversas variables. Además, el solo hecho de sentirse en un ambiente natural, genera un sentido de vulnerabilidad compartida que nos abre a una relación empática con los demás.

¿Qué se debería hacer a nivel de políticas públicas para promover la empatía?

La empatía es una de las habilidades sociales que debiera estar en el currículum de nuestra educación, como una experiencia transversal. Para ello habría que utilizar todas las interacciones que se dan al interior de las escuelas y provocar un proceso de aprendizaje de los diversos puntos de vista vividos por los alumnos. Por ejemplo, puede ser muy útil el encuentro entre colegios de diferentes estratos sociales, dirigidos por profesionales preparados para ello, a través de debates sobre historia, filosofía y otras materias. Eso permitiría la inclusión de la diversidad a partir de la comprensión mutua de los muchachos. También se puede usar el juego de roles al interior de la sala de clases para aprender cómo se siente el compañero y asociar a la experiencia vivida un proceso de reflexión sistemático, que nos permita comprender y aprender de los puntos de vista de otro.

¿Qué experiencias destacaría, en el extranjero, donde se aplique la empatía y el trabajo en equipo?

Una experiencia es la del llamado Banco de los Pobres creado por el banquero y economista de Bangladesh, Muhammad Yunus, para otorgar créditos solidarios sin garantía a grupos de desposeídos que no pueden acceder a préstamos en un banco tradicional, de manera que puedan realizar una actividad independiente y creativa. Ha beneficiado a más de siete millones de personas, en su gran mayoría mujeres, que son propietarias del banco. Con la confianza total de Yunus basada en su conocimiento empático y profundo de los pobres de su país y del mundo rural, nueve de cada diez grupos de mujeres solidarias y responsables han reembolsado los pequeños préstamos. Un banco convencional jamás se habría atrevido a semejante audacia, por aquella falta de confianza que tiene sus raíces en el desconocimiento del otro. *

