

Qué significa trabajar diferente

La perspectiva de “the complex responsive processes of human relating”

El presente documento es el intento por responder a mi padre las preguntas que creo me hará respecto al tema de la conferencia “Complexity, leadership, power and change” organizada por el Complexity Management Center (CMC) de Noruega (<http://www.cmcnorway.no/>).

Creo que me cuestionará algo como esto: ¿cómo podemos aplicar los conceptos de la conferencia?, ¿qué recomendaciones prácticas puedes hacer? Y quizás hasta ¿qué podemos hacer para mejorar?.

Esta última pregunta implica que necesitamos un cambio y que nosotros, los dueños y líderes de la compañía, lo podemos hacer; quizás incluso que lo debemos hacer. La pregunta difiere a la que usamos en la conferencia (posiblemente formulada por Bjørner) y que corresponde al título de este documento. No implica que un cambio es necesario ni si debe ser implementado por alguien.

Para evitar ser repetitivo no me extenderé en el tema de la conferencia. Se puede leer sobre el tema en la página de la CMC, en los libros de la serie “Complexity & Organization” ([serie](#)), y en mi ensayo “[Causalidad compleja](#)”. El argumento, en pocas palabras, es que las organizaciones sociales son complejas, esto es, en el campo de lo social no podemos identificar leyes y teorías como las que usamos en las ciencias exactas. Esto significa que no es posible diseñar una empresa ni planear su futuro.

¿Como podemos usar esta conclusión? ¿Qué podemos hacer diferente? En lo que sigue intentaré explicar cómo creo que se pueden usar los conceptos de la conferencia en la empresa donde trabajo. Antes mencionaré algo como antecedente de esta organización.

[Eyano](#) es una empresa que se dedica a la construcción de potabilizadoras de agua y albercas. Tiene 30 empleados, fue fundada en 1972 por mi padre, yo laboré en ella del 90 al 94, del 96 al 2000, y me integré de nuevo en el 2005. En los años 90 la organización realizó varias actividades siguiendo las recomendaciones de la teoría de Calidad Total y otras que fueron novedad en aquella época. Entre las acciones que se han hecho es formar círculos de calidad, estandarizar procesos, descripciones de puestos, planeación estratégica (que incluye definir la misión, la visión, los valores).

Actualmente tengo dudas sobre el beneficio de algunas de estas acciones y adelante escribiré sobre la conveniencia de seguirlas considerando.

Procedimiento y software

Como no tenemos el control de la organización y no podemos definir un plan ni el futuro, no hay forma de recomendar en forma positiva qué hacer. Y como no podemos ver hacia el futuro nuestro enfoque deberá estar en el presente y el pasado. Pero del pasado sólo tenemos lo que se registra, sólo aquello de lo que el presente deja huella. Las huellas quedan en la memoria y en los registros

documentados. Por eso es importante registrar algunas de nuestras actividades, y para hacerlo usamos dos estrategias principales: documentos escritos (entre ellos los “controles” requeridos en los procedimientos) y sistemas informáticos.

Entre los documentos que generamos se encuentran: notas personales escritas sin orden ni método, en las que usamos sólo nuestro criterio para seleccionar la información que creemos importante registrar; formatos estandarizados que algunos procedimientos nos exigen llenar; documentos producto de la comunicación entre el personal de la organización y entre éstos y otras personas (fax, cartas, y otros).

Por los registros generados en los sistemas informáticos me refiero no sólo a los que dejan los software especializados como el que se usa en contabilidad, sino también a los emails, documentos de office, registro de chats, y en general todo lo que deje información digital disponible para revisión.

¿Cómo comparar estas dos alternativas de registrar el presente? Una de las principales diferencias radica en la forma como cada estrategia motiva al trabajador a dejar el registro. En los procedimientos el registro se deja porque así se ha ordenado, y debido a que su funcionamiento requiere de jerarquía el proceso debe ser supervisado constantemente desde arriba.

El software en cambio puede verse como una ayuda que el trabajador usa en sus labores diarias¹. El registro aquí es consecuencia del operar diario y voluntario de cada trabajador, no requiere tanta supervisión desde arriba. Quizás la única necesaria es para saber si el trabajador encuentra útil los sistemas y por lo tanto si los usará o no.

Si esto fuera así, pareciera conveniente reemplazar procedimientos por software.

¿Dejar documentos escritos es el único propósito de los procedimientos? ¿Para qué más sirven los procedimientos?

Sirven por ejemplo para recordarnos cómo hacer una actividad complicada. Esto aplica cuando la actividad no involucra relaciones interpersonales porque en ese caso no es posible estandarizar. Por ejemplo: recetas de cocina, procedimiento para capturar redes en Epanet. Pero en este caso creo que les llaman “instrucciones de tarea”.

Otras funciones del procedimiento son: obligar al trabajador a hacer su trabajo de una sola forma, enseñar a los nuevos trabajadores cómo se supone se debe hacer el trabajo, y establecer restricciones a las formas de operar del trabajador. La primera es una expectativa equivocada, no puede funcionar porque un documento tan sencillo como el que tratamos no puede capturar la complejidad las relaciones humanas. Cualquier intento de estandarizarlas resulta en una sobre simplificación que al intentar seguir genera conflictos no productivos, estrés y quizás parálisis (stucknes).

1 Quizás lo vemos así cuando comprendemos que es necesario dejar un registro. Por ejemplo, si apreciamos la necesidad de hacer una orden de compra (un pedido, en eyano) porque sabemos que en el futuro necesitaremos recordar con qué precio, en qué condiciones y con qué características compramos, veremos como una herramienta un software que nos facilite esa tarea. Conocer esa necesidad es experiencia, y si ésta no existe se necesita que la jerarquía provoque en el trabajador esa necesidad (al ordenar provocamos necesidades).

Con respecto a enseñar a los nuevos trabajadores lo que se espera de ellos, se podrían usar en lugar de procedimientos los manuales de operación del sistema informático (SI). Las restricciones a las formas de operar del trabajador, por ejemplo, indicar quién debe autorizar cada proceso, se pueden incluir en el mismo SI o se pueden conseguir también con reglas operativas simples.

Creo que el SI puede reemplazar al procedimiento. Al hacerlo dejaríamos de pretender definir por adelantado las relaciones interpersonales en la organización. En lugar de obligar usando la jerarquía estaríamos ofreciendo herramientas para el trabajo. Con un SI se consigue dejar registro y también se puede restringir la forma en que se llevan a cabo ciertas actividades.

El software, los manuales y unas cuantas reglas de operación podrían reemplazar a los procedimientos. Las instrucciones de tarea se seguirían usando.

Ahora bien, el desarrollo del software no debe pensarse como una tarea del líder, esto es, que su función ahora es la de diseñar la organización mediante los sistemas informáticos. La función de los procesos informáticos es la de asistir a las personas en su quehacer diario y mediante esa función dejar registro del presente. Debido a la complejidad de las interrelaciones personales los sistemas deben hacerse involucrando a los futuros usuarios. Entre todos, o entre un grupo representativo si son muchos, se deberá decidir la forma del SI. Una referencia sobre el tema es el artículo del Dr. John Tobin titulado "[An Information Technology Project Considered from a Complexity Perspective](#)".

También debemos reconocer que el registro digital que conseguiremos no podrá ser nunca una representación fiel de los sucesos diarios. Se debe buscar registrar sólo lo que es significativo y necesario sin pretender comprender todo lo que sucede.

Es importante tener en cuenta que la información es una herramienta para ser usada en futuras relaciones interpersonales, su función es la de enriquecer esas relaciones. En este contexto la información significativa es la que mejor cumple este propósito, y necesaria es la que se usa. Para conseguir que se use, no sólo se debe almacenar información, se deberá mantener accesible para todos. Esto último se puede conseguir más fácilmente con SIs que con procedimientos.

Participar en conversaciones

Gracias a que conocemos el pasado podemos juzgar qué acciones no funcionan como lo deseamos, esto es, podemos decir qué no hacer (propuestas negativas). Pero debido a que no existe forma de prever el devenir no podemos recomendar qué hacer (propuestas positivas). Esto explica la siguiente frase de Stacey:

A major implication of the shift in thinking that I am suggesting, then, has to do with the policies and initiatives governments and organizations might simply abandon, with enormous savings in money and time and reductions in stress and anxiety levels. The kind of thinking I am pointing to, suggest that we might be able to achieve a great deal more if we did less rather than more. If this is true, it has enormous practical implications.

Creo que la visión de la organización como "complex responsive processes of human relatin" es de utilidad en dos sentidos. Uno es al revisar la historia de la organización y modificar actos jerárquicos que no funcionan (abandonar iniciativas

y hacer menos). Lo que escribí arriba sobre procedimientos, procesos estandarizados y demás es un ejemplo de esto.

El otro sentido en el que esta visión es de utilidad es para modificar la forma como vemos el presente, la importancia que le damos a las conversaciones, a los procesos interpersonales y complejos que realizamos día a día. En ese actuar es cuando podemos co-crear, en un marco local, acciones positivas encaminadas a mejorar aspectos de nuestro trabajo. Para conseguir esto es necesario un ambiente con ciertas características y para permitirlo y participar en él es de utilidad la descripción que ofrece Stacey sobre las relaciones interpersonales. Pero esa descripción y los demás conceptos que podemos encontrar en los libros de la "complexity series" no son de utilidad para decirnos qué hacer porque no es posible conocer el futuro.

Para provocar o permitir conversaciones creativas es de utilidad conocer sobre identidad, relaciones de poder, cultura, diversidad, liderazgo, complejidad, etc. Creo que aquí es donde se enfocan la mayoría de los esfuerzos de los artículos y libros de la serie. Los autores de estos documentos, en especial los de Ralph Stacey y Douglas Griffin, intentan explicar la complejidad y al hacerlo se ven obligados a usar un lenguaje rebuscado, casi poético. Esto es consecuencia de que la realidad no es lineal y no es sencilla. Muchas cosas están pasando a la vez y si se intenta describirlas se terminará usando un lenguaje como el de ellos.

De estas oraciones no es posible concluir algo, no son lógicas y no es posible sintetizar ni generalizar. No son teorías, son descripciones de procesos. Son de utilidad para notar, mientras conversamos o momentos después de hacerlo, cuestiones que antes obviamos, sobre identidad, relaciones de poder, co-creación, patrones emergentes, etc. Su lenguaje poético es una estrategia para hacernos conscientes de la complejidad.

Ejemplo de la forma de estos textos es:

In describing the fundamental aspects of the complex responsive processes of human relating, we have referred on a number of occasions to patterns of communicative interaction, figurations of power relations, and generalizations / idealizations that are particularized / functionalized in specific situations. These patterns, figurations, generalizations / idealizations and particularizations / functionalisations, can all be understood as themes, taking both propositional and narrative forms, which emerge and re-emerge in the iteration in each succeeding present of the interactive processes of communication, power and evaluation. These themes organize the experience of being together and they can be understood, in Mead's terms, as social objects and the imagined wholes of cult values which are taken up by people in their local interaction with each other in specific situations of ordinary, everyday life. (Stacey)

Ni siquiera me atrevo a traducirlos. Se parecen más a la descripción de la Trinidad² que a una teoría científica. Pero sería un error considerarlos pseudo ciencia y rechazarlos por esa razón.

2 Por ejemplo en el Credo: Creo en un Solo Señor Jesucristo, Hijo único de Dios, nacido del Padre antes de todos los siglos: Dios de Dios, Luz de Luz, Dios verdadero de Dios verdadero, engendrado, no creado, de la misma naturaleza del Padre, por quien todo fue hecho...Creo en el Espíritu Santo, Señor y dador de vida, que procede del Padre y del Hijo / que con el Padre y el Hijo recibe una misma adoración y gloria...

Una explicación del misterio de la Trinidad:

Stacey es el primero en rechazar el uso de sus conceptos para soportar ideas pseudo científicas como las teorías incluyentes que se basan en la noción de que todos estamos conectados con todos y lo que debemos hacer es armonizar nuestras relaciones. Stacey dice:

It is all too easy to slip into thinking that by emphasizing ordinary human relating in the present, helping others to make sense of what is going on, and so on, we are talking about something which is fundamentally good. The human relating that we are trying to understand produces evil just as easily as good. In fact what is evil and good is negotiated in the same processes of human relating. People particularly skilled in empathizing with others as leaders could quite easily use such leadership skills to manipulate and brainwash those they are interacting with.

Si esto es así, sólo podemos co-crear propuestas positivas en las conversaciones diarias, y estas propuestas son de alcance local y de corto plazo. Entonces la pregunta sobre las propuestas positivas, generales y de largo alcance que podemos aplicar en eyano no aplica. La pregunta sobre cómo trabajar diferente aplica al revisar el pasado y su respuesta tiene que ver con dejar de hacer y no con hacer más. Stacey cuestionó esa pregunta en su discurso de apertura de la conferencia. Se preguntó ¿por qué trabajar diferente? Seamus me lo preguntó directamente, ¿por qué quieres cambiar la forma de trabajar en tu empresa? ¿Tienen utilidades?

En realidad mis propuestas para trabajar diferentes son sobre hacer menos: dejar menos registros, dejar de hacer procedimientos. Pero reconozco la necesidad de tener la historia de nuestro actuar (al menos porque así lo solicita hacienda) y creo que la mejor forma de resolverla es con SI.

Las propuestas positivas se quedan como están, sin cambio: para co-crearse en un ambiente local, en las conversaciones diarias.

Sabemos que hay un solo dios, en tres personas distintas entre sí, no por su naturaleza -que es la divinidad misma- sí por su obrar en la historia de la salvación. Así decimos que:

> DIOS PADRE, es el "Principio-sin principio"; no fue creado ni engendrado; es por sí sólo el Principio de Vida; es la vida misma, que posee en absoluta comunión con el Hijo y con el Espíritu Santo.

> DIOS HIJO, es engendrado -no creado- por el Padre; Jesús es Hijo eterno y consustancial (de la misma naturaleza o sustancia); Dios es al mismo tiempo Padre, como el que engendra, e Hijo como el que es engendrado.

> DIOS ESPÍRITU SANTO, procede del Padre y del Hijo; es como una "espiración", sopro del Amor consustancial entre el Padre y el Hijo; se puede decir que Dios en su vida íntima es amor, que se personaliza en el Espíritu Santo.