

¡PRODUCTIVIDAD AHORA!

¿Es posible mejorar significativamente la productividad de las empresas e instituciones con las mismas personas, maquinarias y sistemas?

¿Le suena conocida esta situación?



Esta escena, representa fiel y lúcidamente, muchas de nuestras realidades cotidianas. No solamente le pone picardía a una equivocación tan flagrante como inocente. También captura y representa la ciega discusión entre los “jefes”, cada uno con sus propias y valederas razones. Y por si fuera poco, también captura y representa las disposiciones básicas (actitudes) de sus respectivos colaboradores. Toman palco, con una diversidad expectante tan común a nuestra cotidiana realidad. El dibujo de sus rostros y posturas, es brillante. Parece chiste, pero en realidad es una genialidad.

La escena tipifica un aspecto crucial de nuestra particular cultura nacional y que explica buena parte la brecha de productividad que nos separa de los países más desarrollados. Donde quiera que nos miremos. Para decirlo de una manera simple y cruda, trabajamos más horas y producimos menos. La aguda sátira del desencuentro físico de los rieles del ferrocarril no hace más que tipificar los muchos pequeños y grandes desencuentros con los cuales diariamente nos topamos, ya sea como testigos o como protagonistas. Pero más aún, la genialidad profunda de la sátira tiene la gracia de mostrar en la discusión de los jefes, ese otro desencuentro de inteligencias que solapadamente vive en el hacer, en el pensar, en el sentir y en el decir que nos relaciona cuando trabajamos. Nos estamos refiriendo a esa pequeña pero determinante porción de nuestras viejas crianzas que nos hace menos productivos que lo que podemos ser.

Según la prestigiosa consultora internacional McKinsey, podríamos recuperar hasta un 40 % de la brecha de productividad país si trabajamos mejor, con las mismas maquinarias y sistemas que tenemos.

De aquí entonces que reducir la brecha de productividad ahora, es una ganancia que está disponible y a la mano de nuestro propio talento, inteligencia y voluntad de trabajo, si aprendemos a sumarnos los unos a los otros cuando trabajamos.

¿Qué tan difícil será aprender a sumarnos los unos a los otros, cuando trabajamos?

No estamos hablando de arreglar el país. Únicamente, estamos hablando de aprender a superar nuestras propias barreras cuando trabajamos, donde sea que lo hagamos. Y aunque suene difícil, aprender a sumarnos los unos a los otros cuando trabajamos, es menos complicado de lo que parece. El conocimiento académico sobre esta materia hace rato que ya existe y también está disponible.

MODELO TÉCNICO RELACIONAL

Es un modelo que desarrollamos para potenciar la fortaleza relacional de las personas cuando trabajan. Esto es, la capacidad de las personas y grupos humanos de relacionarse conversacionalmente en un ámbito laboral para desempeñarse en un alto nivel. Lo hemos probado exitosamente en los programas de capacitación técnica para los niveles operativos de las grandes industrias. Para tal efecto, nos hemos focalizado en la reducción progresiva de la brecha de productividad de los procesos, atribuible a las fallas operativas evitables.

El desafío es apuntarle a la brecha entre la Realidad y el Debiera que depende del desempeño de las personas como equipo. Significa que para estos fines todo lo que se haga debe ser necesariamente situacional al contexto que relaciona a las personas cuando trabajan.

Vale lo mismo para cualquier empresa o institución.

Muy resumidamente, el modelo técnico relacional, consiste en articular el poder ontológico del lenguaje (Rafael Echeverría) con la conectividad positiva (Marcial Lozada) para trabajar con las personas en el análisis mayéutico de las materias técnicas, operativas y estratégicas situacionales (Lev Vigotsky) que las relaciona cuando trabajan.

¿Por qué desarrollamos este modelo?

Porque para una misma condición de tecnología y recursos, la productividad de las empresas y de las instituciones es el resultado estacionario de un fenómeno social lanzado y paradigmático, dirigido y operado por personas altamente experimentadas en lo que hacen.

La enorme diversidad de micro relaciones interpersonales que las mueven, portan acuerdos y convencionalismos operacionales que fuerzan a sus miembros a hacer lo acostumbrado. Con el tiempo, toda organización tiende a convertirse en una escuela de desempeño que se autoalimenta en el hacer, en el pensar, en el sentir y en el decir que relaciona a las personas para producir lo que producen en la forma que lo producen.

Las organizaciones son sociedades mentales en movimiento lanzado, con usos y costumbres aprendidas de antes.

Haciendo lo acostumbrado, tendemos socialmente a producir lo acostumbrado y mayoritariamente a aceptarlo tal como si no fuera posible hacerlo mejor. Cada persona actúa en la creencia que hace lo que debiera hacer, aunque el resultado final de la suma muestre deficiencias evidentes.

La mayor parte de las destrezas operacionales y estratégicas con las cuales operamos – el saber hacer ocupacional – son producto de certidumbres neurológicas situacionales aprendidas, trabajando con quienes trabajamos. Su inercia es social y en consecuencia está sujeta al *fenómeno neurológico de la mayoría*¹. De aquí que la determinación para renovarse e innovar significativamente el “saber hacer ocupacional”, difícilmente nace espontáneamente desde dentro de la propia cultura corporativa, salvo excepción.

En consecuencia, la posibilidad de superar los estándares de productividad y competitividad de una empresa o institución, pasa necesariamente por un proceso expresamente diseñado para renovar las certidumbres neurológicas – técnicas y relacionales – que las mueven. Para estos fines los modelos de gestión y la actualización continua de competencias son necesarias, pero no suficientes. Ya no se trata únicamente de actualizar competencias técnicas de las personas, sino de cómo integrarlas y modernizarlas en el hacer, en el pensar, en sentir y en el decir que las relaciona cuando trabajan por la superación progresiva de metas comunes de productividad y competitividad. Muy genéricamente, se trata entonces de usar las crianzas aprendidas trabajando con quienes trabajamos, para sembrar y cultivar situacionalmente la creencia y la capacidad de aprender a innovar para progresar juntos, en lo que sea que hagamos.

¿Y cómo funciona el modelo técnico relacional en la práctica?

Funciona trabajando directamente con las personas de una misma unidad operativa, en el análisis mayéutico de las materias técnicas y operativas que las relaciona cuando trabajan. Es un proceso de análisis que se genera en conversaciones dirigidas destinadas en principio, a actualizar y socializar las competencias técnicas y relacionales de los participantes. Esta es una experiencia de aprendizaje dirigida, mediante la cual las personas de una misma unidad operativa, reflexionan sobre sus entendimientos técnicos acerca de las operaciones y los roles que los relacionan cuando trabajan. Cuando todos aprenden de todos en todas las materias que los relacionan cuando trabajan, aprenden a sumar sus inteligencias y pasan de ser un grupo de personas que trabajan juntas a un equipo de trabajo de alto desempeño.

El propósito metodológico de esta experiencia conversacional reflexiva, consiste en hacer que los participantes aprendan a sumar sus diversidades y a resolver sus desinteligencias relacionales, trabajando directamente con las materias técnicas y operativas del proceso por el cual responden como equipo.

Las ideas constituyentes de esta innovación metodológica provienen del acoplamiento de la experiencia industrial del autor de este documento, con las propuestas de Lev Vigotsky (Cognición situada), de Humberto Maturana (Teoría biológica del conocimiento), de Rafael Echeverría (Ontología del lenguaje), de Marcial Lozada (La conectividad positiva), de Vasily Klucharev (El efecto neurológico de la mayoría), de Fernando Flores (El carácter Lingüístico de las organizaciones), de Bruce Lipton (La Biología de las Creencias) y de Peter Senge (Aprendizaje organizacional), principalmente.

¹ “Reinforcement Learning Signal Predicts Social Conformity” de Vasily Klucharev

