

# REDES DE COMPROMISO Y CONFIANZA

Y seguimos con el homenaje a **Chile**. Es importante subir el orgullo nacional y aumentar el reconocimiento de todos a los grandes valores que atesora ese maravilloso país.

Comenzamos por dos poetas, *Gabriela Mistral y Pablo Neruda*. Las partes 3 y 4 van a reflejar el pensamiento de dos maestros sobre la vida y la comunicación humana. Comenzamos aquí con *Fernando Flores* y terminamos con *Maturana*.

**Fernando Flores** fue Ministro de Economía y Hacienda en el Gobierno de Salvador Allende, entre 1970 y 1973.

Desarrolló un gran proyecto de aplicación de las teorías cibernéticas a los problemas de la organización. Este programa, pionero en su campo, fue dirigido por Stafford Beer (1975).

En 1976, Flores fue contratado por la Universidad de Stanford, luego de haber pasado por la triple condición de encarcelado-relegado-exiliado. Obtiene el grado de Doctor en la Universidad de Berkeley donde había estudiado “Filosofía Analítica del Lenguaje” y “Filosofía de la Ciencia”.

Fernando Flores no es fácil de leer. La lectura de sus obras exige y provoca la necesidad de una introspección que siempre viene bien.

Plasmaré aquí algunos de sus pensamientos con ese propósito. Si acaso, comentaré o abriré el debate sobre alguno de ellos.

“En el concepto de información, el **tiempo** juega un papel determinante. Los datos en momentos distintos pueden producir gran valor, o perder valor totalmente”

Podemos decir que sucede lo mismo que con el valor de un determinado bien. Varía claramente dependiendo del **momento** y el **lugar** (¿cuánto vale una botella de agua cuando llevamos caminando dos días por el desierto sin haber bebido nada?).

“Lo que constituye a la empresa son las **redes de conversaciones**, que son **redes de compromisos lingüísticos, redes de actos de hablar**” “El escuchar es un ocurrir que al hombre le es dado por la Historia y su historia”.

“Es un **error** decir que la función del computador es procesar información pues existe, además, como un nodo en las prácticas que tiene que ver con la transformación del mundo a través de las redes de compromisos entre personas”.

“La pregunta sobre el **ser** define lo que es el ser. Eso es lo que nos define como seres esencialmente incompletos, pero a la vez poéticos; la poesía del ser juega un papel importante en el ser mismo. En definitiva, siempre estamos inventando profecías autocumplidas que por largo tiempo crean la ilusión de que funcionan.

Por ejemplo, si tú crees que la naturaleza humana es egoísta y que el individualismo egoísta es la manera “real” de ser del hombre en una sociedad, vas a crear una sociedad que, aunque tiene evidencias de ser así, no puede interpretar a todo el fenómeno humano”.

... utilizando deliberadamente el lenguaje, una persona consciente puede dar forma a su **futuro**: *-¿Quieres casarte conmigo?- Abre un potencial de vida juntos... - Elaborar un plan de marketing para el martes - podría llevar a un nuevo negocio, incluso una nueva industria.*

... **no existe una realidad objetiva**: el sistema nervioso humano no puede distinguir entre la realidad y las percepciones. Los individuos y las organizaciones no están nunca totalmente atrapados en cualquier situación, incluso en una tan drástica como la prisión - si se mantienen dispuestos a cambiar su forma de pensar y hablar de ello.

... Los seres humanos somos animales **lingüísticos, sociales y emocionales** que co-inventamos un **mundo** a través del lenguaje... la realidad no está formada por objetos, y se abre un mundo diferente de posibilidades.

... las obligaciones (**compromisos**) que las personas crean para sí mismas son más fuertes y psicológicamente más vinculantes que las instrucciones dadas por otra persona.

... Las conversaciones se articulan a través de **peticiones, ofertas y promesas**. Así, una empresa se define como "una red que nos permite hacer ofertas", siendo las ofertas promesas condicionales.

... sustituir malentendidos y resentimientos por **confianza** mejora cuantitativamente el rendimiento del equipo.

... La educación va a ser en las redes y no sobre el conocimiento. Será acerca de ser exitoso en las **relaciones**, acerca de cómo hacer **ofertas**, cómo construir la **confianza**, la manera de cultivar la **prudencia** y la capacidad de **recuperación emocional**. "

... la práctica deliberada de la conversación puede transformar una burocracia maquina en una red de confianza, ... porque **“EL LENGUAJE CREA LA REALIDAD”** ...

¿Alguien se acuerda de las **Teorías “X” e “Y” de Mc Gregor?**.. Dependiendo de que se creyese en la X (el ser humano es vago, perezoso... por naturaleza) o en el Y (el ser humano es creativo, activo...) se diseñaría una organización basada en el **control**, o en la **confianza**. Y **el sistema reforzará la hipótesis de partida**. *Al controlar, se corta la creatividad y posible proactividad... actuarán perezosamente. Al confiar, se propiciará la libertad para crear e innovar.*

Un último pensamiento de Flores...

“Las organizaciones no son meras instituciones o burocracias, sino que son fenómenos **políticos**. Entendemos por “político” a la reflexión acerca de **cómo tendremos que vivir juntos** socialmente. La política es la discusión mediante la cual determinamos nuestro ser social. En política nos preguntamos qué clase de interacciones debemos tener unos con otros; **qué clase de conversaciones** sostendremos y cómo llevaremos a cabo esas conversaciones. Las organizaciones son uno de los lugares en donde es posible tener ese tipo de discusiones”.

Pero, **¿sabemos realmente conversar?** Todo el desarrollo que han hecho, a través del modelo de coaching antológico, Olalla y Echeverría, procede de las investigaciones de Flores, Varela y Maturana, con el cual estaremos en el próximo trozo de esta LL 43.

*Jose Maria Gasalla*

Conferenciante, escritor y profesor de ESADE Business School