

DISEÑANDO PRÁCTICAS DE TRABAJO

Por Eduardo Olguín

¡Nuestra empresa tiene prácticas de negocio obsoletas!, ¡si queremos crecer tenemos que incorporar las mejores prácticas comerciales!, ¡éstas son las 10 mejores prácticas de gerencia!, ¡tenemos que eliminar las malas prácticas de reuniones!, ¡Sólo los que tengan buenas prácticas sobrevivirán!, ¡negociar con China exige incorporar nuevas prácticas!

Estas son hoy frases comunes. No es raro encontrar libros, textos, documentos, presentaciones y manuales sobre las mejores prácticas en un cierto dominio. Hay muchos sitios en la Internet que tienen “bancos” de prácticas. Sin embargo, hay dos preguntas sobre las que poco se habla: ¿qué entendemos por prácticas? y ¿cómo podemos instalar prácticas en nuestro trabajo? Estas dos interrogantes inspiran este documento.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de prácticas?

Una forma simple de verlo, son aquellas acciones que hacemos recurrentemente por largos períodos de tiempo, la gran mayoría como parte de nuestro operar normal y sin darnos cuenta.

La práctica de lavarnos los dientes después de cada comida, la práctica de saludar con un beso en la mejilla derecha al encontrarnos con alguien, la práctica de leer los titulares de la prensa en la Internet.

¿Y en el territorio laboral? ... la práctica del tiempo protegido los lunes en la mañana para poder tener reuniones de trabajo sin interrupciones, la práctica de partir escribiendo las notas de una reunión poniendo la fecha en la esquina superior derecha de la hoja, la práctica de tomarnos un café los días jueves en la mañana para conversar de la vida, la práctica de celebrar navidad con un

amigo secreto, la práctica de establecer metas mensuales, la práctica de no reclamarle al jefe, la práctica de no preguntar cuando no entendemos algo, la práctica de poner los escritorios mirando hacia la pared en las oficinas compartidas, la práctica de comunicarnos en base a rumores, la práctica de controlar a nuestros subordinados, la práctica de no retroalimentar, la práctica de contratar alumnos en práctica, etc., etc, etc.

Vivimos en mundos de prácticas. Toda esta gran cantidad de acciones que realizamos una y otra vez “sin hacerlas”, sino que operando en forma natural porque son parte de nuestro actuar cotidiano y transparente son prácticas. Nos salen solas, no tenemos que decidir ni pensar, ocurren desde nuestro operar más invisible.

Cada estilo de liderazgo tiene su conjunto de prácticas, cada organización tiene sus prácticas de trabajo.

¿Y que implicancia tienen las prácticas para nosotros?

Desde la infancia las personas van cultivando parte de su forma de ser en base a las prácticas que va instalando en su operar. Podríamos decir que somos el resultado de las prácticas en las que uno ha estado inmerso y de las que hemos sido parte.

Un ejemplo, para ver su potencialidad y cómo operan. Hay una práctica que se comienza a dar en el colegio y se perfecciona en los estudios superiores de ingeniería (puedo hablar de ellas por mi cercanía, pero estoy seguro que se da en otras disciplinas). Esta práctica es estudiar a última hora y hacer a última hora los trabajos. En el colegio es hacer el día anterior el trabajo manual, el resumen, la maqueta, leerse el libro o lo que sea. En la universidad se continúa dejando el estudio y los trabajos para el final. Claro, uno siempre tiene tres o cuatro semanas para estudiar o hacer el trabajo, pero se va dejando todo para los últimos días y a medida que somos mejores y nos perfeccionamos lo vamos dejando para el último día. Así vamos desarrollando una capacidad para hacer las cosas justo en el momento límite antes de no poder cumplir. La práctica en este caso sería dejar las cosas para el último día. ¿La reconocen?

¿Qué implicancias tiene esta práctica para nuestra vida laboral?

Muchas. Para nuestra vida laboral, personal y familiar. Veamos algunas.

Primero, nuestro estilo se va formando así. Y el problema es que no podemos escapar de él. Ya no es que queramos dejar las cosas para última hora, es que no lo podemos hacer distinto. Es parte de nosotros. No nos sentimos bien haciendo las cosas antes, pareciera que no tenemos la energía y la motivación

necesaria. Necesitamos esa adrenalina de estar atrasados y al límite del plazo.

Segundo. Aprendemos a trabajar bajo presión y no podemos trabajar bien sin presión. Esto tiene su lado bueno y su lado oscuro. Necesitamos estar bajo presión. Sin presión no podemos trabajar. Esto dificulta aprendizajes y trabajos que requieren voluntad y disciplina y no presión.

Tercero, mientras las pruebas sean fáciles y los trabajos realizables podemos dejar todo para última hora, pero cuando asumimos responsabilidades y desafíos mayores no podemos rendir como queremos y la calidad de nuestro trabajo puede ser mediocre. No podemos asumir trabajos que sean de dedicación continua y estable.

Cuarto, las actividades de tipo rutinario o repetitivo son desdeñadas, las consideramos poco motivadoras o simplemente les bajamos la prioridad.

Quinto. Nos volvemos trabajólicos, no por exceso de trabajo, sino por un estilo de acumulación del trabajo.

Sexto. Con el tiempo nos vamos cansando de esto, pero no lo podemos cambiar ... fácilmente. Somos resultado de una práctica histórica que no podemos cambiar a voluntad.

Este es un ejemplo. Sólo un ejemplo pero son muchas las prácticas de este tipo que tenemos. Un par más, no preguntar en clases cuando no sabemos que deriva en que nunca preguntamos cuando no sabemos. O la de no decir que no cuando nos piden algo. Somos buenos y eficientes hasta que caemos destruidos por no haber dicho NO a ninguna solicitud.

¿Cómo influyen en los equipos de trabajo?

Las prácticas que tenemos generan estilos y entornos particulares. Pasamos de ser una persona que trabaja bajo presión a un equipo que trabaja bajo presión.

Las prácticas que tenemos influyen en el resto y generan consecuencias.

Por ejemplo con las jefaturas. Un jefe que nos acoge y nos escucha genera equipos con confianza y transparencia. Un jefe que sólo espera soluciones y no problemas genera equipos distantes que ocultan los problemas y mienten.

Un jefe que basa su gestión en el control y el dar órdenes va generando equipos desempoderados, ineficientes, sin capacidad de innovar, sin autovaloración y descontentos con su trabajo.

En el caso de las jefaturas podríamos decir: “dime las prácticas que has estado realizando y te diré que tipo de jefe eres”.

El problema es que somos concientes de las quejas y reclamamos que tenemos con nuestros equipos pero no de las prácticas a los que los sometemos.

Si saludamos a las personas que trabajan con nosotros y conversamos con ellas regularmente vamos a saber qué pasa con ellas e iremos construyendo un equipo más cercano. Si al llegar a la oficina nos encerramos con el computador a puerta cerrada y nunca hablamos con los que nos rodean, nos vamos transformando en equipos lejanos que sólo actúan por correo electrónico.

Las prácticas que tenemos en los equipos van influyendo en nuestro estilo de gestión, liderazgo y trabajo en equipo.

Si un equipo de venta trabaja por resultados y siempre despiden al que tiene los peores resultados ¿qué tipo de equipo cree que genera?

Si una empresa incorpora un sistema de indicadores de resultados y se castiga a los que obtienen los peores resultados ¿qué tipo de equipo cree que genera?

Una práctica que podríamos aprender de las organizaciones japonesas son las reuniones de Kaisen de los días lunes, en las que cada uno de los miembros del equipo comenta una, sólo una, innovación que *está* poniendo en marcha para su propio trabajo. Esta es una práctica que para un equipo de 10 personas podría generar al año más de 500 pequeñas innovaciones. Algunas de las cuales pueden ser radicales para el éxito de una empresa. En estos días en que la innovación es una ley de supervivencia esta práctica nos puede enseñar a ser más innovadores.

¿Cuál es la oportunidad?

Las prácticas, las realizamos conciente o inconcientemente, nos van formando como personas y equipos, más allá de lo que pensemos, queramos o soñemos. Las prácticas son en gran medida las forjadoras de la forma en que operamos. Lo que ocurre muchas veces es que nosotros no decidimos ser así, nos fue pasando sin quererlo.

Las prácticas que comenzamos a instalar en nuestro operar cotidiano nos fueron “llevando” naturalmente hacia un cierto lugar ... que a veces no nos gusta.

La buena nueva es que las prácticas que hasta hoy hemos tenido hacen que seamos los que hoy somos. Pero podemos incorporar nuevas prácticas que

nos lleven a desarrollar nuevas formas de hacer.

Como dice Lao Tse, “mientras no seamos duros y secos, podemos ser flexibles y discípulos de la vida”. Podemos diseñar e incorporar nuevas prácticas que nos hagan crecer.

Entonces, podríamos diseñar ciertas prácticas que nos permitan apuntar hacia ciertos objetivos o preocupaciones. Aquí es dónde comienza el espacio de diseño de prácticas. Las prácticas como generadoras de cambio organizacional.

¿Cómo podemos diseñar una práctica de trabajo?

Este proceso es similar al mecanismo natural de instalar prácticas. Cuando hablamos de diseño de prácticas estamos hablando de un proceso voluntario y “artificial”, por esto requerimos contar con ciertos elementos que lo hagan posible.

En términos generales consiste principalmente en diseñar un conjunto de acciones que realizaremos recurrentemente en el tiempo con una cierta periodicidad hasta que se incorpore en nosotros.

Toda práctica diseñada para instalarla debe considerar:

- Un nombre que nos permita hacer referencia a ella. Una práctica sin nombre no puede ser instalada.
 - Un propósito que le de sentido al esfuerzo y la dedicación de instalar una práctica.
 - Una descripción clara y detallada de las acciones involucradas.
 - Un momento o tiempo en que se realiza o un hito que la gatilla. Esto es central, tener un momento en que se haga.
 - Un mecanismo que nos ayude a realizarla.
- Si queremos que la práctica sea posible de ser instalada, además se deben cumplir ciertas condiciones:
- Deber ser valorada y tener sentido para aquellos que la van a instalar.
 - Que sea posible de ser realizada. Las prácticas deben ser factibles, simples y fáciles de hacer.
 - Generar un contexto apropiado que permita la realización recurrente. Para esto, se puede pedir ayuda o usar herramientas de apoyo. Por ejemplo, un reloj con alarma, un aviso en la pared, una agenda, etc.
 - Si la práctica falla en algo es necesario rediseñarla para ir “afinando” al equipo.
 - No dejar la práctica “botada”. Si se va a instalar se hace todo lo necesario para hacerlo, sino es mejor declarar que no se continuará con el proceso, ya que cuando estos son dejados a medias, dañan la confianza del equipo y generan desperdicio organizacional.

Si somos perseverantes y las realizamos recurrentemente, se nos pueden ir “quedando pegadas”, luego de un tiempo comenzará a operar por sí sola. Una buena práctica al final es olvidada pero sigue operando.

Cada organización tiene la oportunidad de desarrollar sus propias prácticas, en lo posible con la participación de los equipos. Y muy especialmente observar las prácticas que tiene incorporadas y las que está instalando conciente o inconcientemente, ellas serán en gran medida las responsables del futuro de la empresa.

Entonces cuáles son las prácticas que debes dejar de lado? Cuáles son las prácticas que podrían cambiar profundamente tu vida laboral si las incorporas? Cuáles son las prácticas que dañan tu equipo de trabajo? Cuáles son las que harían de tu equipo un equipo de alto rendimiento?

Fuentes y referencias

Este texto fue escrito por Eduardo Olguín.
Profesor MBE, MBA y Pregrado del
Departamento de Ingeniería Industrial
de la Universidad de Chile

Las fuentes, referencias e inspiradores
proviene de distintos mundos, entre ellos
se destacan:

Las conversaciones e investigaciones en el
Instituto Wilhelm Reich de Chile, IWRCH

Los talleres, cursos, publicaciones y
conversaciones con Fernando Flores y
Humberto Maturana

Los desarrollos, proyectos y conversaciones
realizadas en los cursos de pre y post-grado
del Departamento de Ingeniería Industrial
de la Universidad de Chile

Las conversaciones, trabajos,
intervenciones, investigaciones y reflexiones
realizadas en y a partir de los proyectos con
clientes, fuentes inagotables de
experiencia y aprendizaje.

DISEÑO DE PRACTICA PERSONAL

Nombre: _____ Fecha : _____

<i>Nombre de la Práctica:</i>	
<i>Propósito de la Práctica:</i>	
<i>Persona que realiza la práctica:</i>	
<i>Tiempo en que se realiza la práctica o hito que la gatilla:</i>	
<i>Descripción de la Práctica:</i>	
<i>Redes de ayuda:</i>	<i>Artefactos, tecnología o herramientas de apoyo:</i>

DISEÑO DE PRACTICA GRUPAL

Nombre equipo: _____ Fecha : _____

<i>Nombre de la Práctica:</i>	
<i>Propósito de la Práctica:</i>	
<i>Equipo que realiza la práctica:</i>	
<i>Persona o equipo que evaluará la realización de la práctica (cliente de la práctica):</i>	
<i>Tiempo de realización (día y hora o evento que la gatilla)</i>	
<i>Descripción de la Práctica:</i>	
<i>Redes de ayuda:</i>	<i>Artefactos, tecnología o herramientas de apoyo:</i>