



**Maria Gina Meacci**

**NAVEGAR EN LA COMPLEJIDAD LABORAL**

**n. 2**

**Febrero 2003**

Los sistemas complejos aún poseen nombres diferentes porque diferentes fueron las áreas del conocimiento que simultáneamente comenzaron a estudiarlos en los años 70.

Cada denominación indica una característica de los sistemas complejos, aquella que en cada área del conocimiento emergió como la más evidente y la llevó al descubrimiento de estos sistemas hasta entonces desconocidos.

Para proseguir en la “navegación en la complejidad laboral” quisiera que ahora nos focalizáramos en uno de estos nombres: “sistemas dependientes de las condiciones iniciales”. Con esta denominación se indica los sistemas para los cuales las condiciones en las que inicialmente se encuentran incluidos tienen un fuerte impacto en las primeras fases de sus decursos.

En una primera aproximación podemos decir que la Vida tal como prevalentemente se ha desarrollado hasta hoy en la Tierra dependió de un cambio fundamental en la atmósfera terrestre: el creciente nivel de oxígeno – condiciones iniciales – formó una especie de capa sobre la superficie terrestre y eso permitió el desarrollo de especies que lo respiran: las especies aeróbicas.

Como todos sabemos aún cuando el oxígeno es una condición inicial de los sistemas vivientes aeróbicos es también una condición necesaria para la permanencia en vida de tales sistemas; si cambiara el nivel de oxígeno de la atmósfera podríamos fácilmente extinguirlos.

Podríamos decir, por lo tanto, que las condiciones iniciales/necesarias forman una especie de contenedor al cual algunos de los sistemas en él incluidos son particularmente sensibles: **los sistemas dependientes de las condiciones iniciales.**

Utilizando una imagen derivada de lo anterior podemos decir que también en los ámbitos relacionales – sean familiares, sociales o empresariales – las condiciones iniciales en las que los sistemas de estos ámbitos se generan, constituyen una atmósfera, algo así como un continente de inclusión que tiene un inmenso impacto en los sucesivos decursos de los sistemas que se encuentran dentro.

Como hemos visto en el artículo anterior, los intercambios que se producen entre el contenedor y los sistemas complejos incluidos, son – en el caso de los sistemas del ámbito relacional – radicalmente diferentes de los que tienen lugar entre, por ejemplo las especies aeróbicas y la atmósfera terrestre<sup>1</sup>.

En los ámbitos relacionales las condiciones iniciales y las condiciones necesarias, además de ofrecer el contenedor, el espacio de los decursos de los sistemas complejos en él incluidos, también ofrecen los principios de organización de los comportamientos que forman tales decursos.

Diremos entonces que para el modelo comunicativo-evolutivo – teoría de los sistemas complejos en el área humana relacional – las “condiciones iniciales” son “condiciones necesarias” que ofrecen a sus sistemas tanto los principios de organización de comportamientos, como el contenedor en el que esos comportamientos se realizan.

Cambiando la imagen de la atmósfera y volviendo a la nuestra de la navegación dentro la complejidad laboral digamos, a modo de ejemplo, que un “buen submarino relacional” – generado por un adecuado contrato de trabajo (condiciones iniciales) – puede entrar en

---

<sup>1</sup> Abreviando mucho podemos decir que para los sistemas complejos humanos la atmósfera relacional ofrece los principios de organización de comportamientos, principios de los que el sistema se apropia y que luego “aplica” a lo largo de sus sucesivos decursos.

Las atmósferas relacionales, por consiguiente, ofrecen tanto los espacios de realización de los comportamientos, como los principios de organización que van a orientar a esos comportamientos.

“avería relacional” (condiciones necesarias inadecuadas) y, en consecuencia, las características de la tarea perder su dirección evolutiva.

Las “condiciones iniciales/necesarias” de las cuales dependen los sistemas complejos de este ámbito requieren que en cualquier situación laboral se comience a monitorizar la dirección de los productos relacionales partiendo de las primeras fases. ¿Cuales son esas primeras fases?

Como veíamos en el precedente artículo, para trabajar con sistemas complejos es necesario comprender los eventos que nos interesan dentro de un tapiz con una delimitación contextual no arbitraria; es decir, volviendo a la pregunta de la frase anterior ¿en que momento se inicia el tapiz relacional?

Para el caso cliente-consultor, podríamos decir que en el primer contacto entre un cliente/protagonista de la relación y un consultor/condición necesaria, ya se delinear algunas de las características del submarino relacional.

El primer contado no es, necesariamente, la primera entrevista y si comenzáramos desde allí perderíamos la oportunidad de monitorizar muchos productos relacionales que se han generado con los principios de organización que el consultor ha ofrecido al cliente en el primer contacto.

Generalmente el primer contacto se realiza por teléfono, con una llamada en la cual el eventual cliente presenta al eventual consultor una demanda.

En términos complejos el sistema relacional comienza cuando el eventual cliente recibe el nombre del eventual consultor (abreviaremos E.Cl. y E.Con.).

A veces los componentes de las primerísimas condiciones iniciales son adecuados – por ejemplo el nombre del E.Con. ha llegado al E. Cl. a través de un empresario que ya ha trabajado con él en el pasado, o que lo ha conocido en un seminario de formación.

Muy diferente sería si el nombre del E.Con. llegara al E.Cl. a través de un amigo común o de la mujer del E.Con.; o... de relaciones que no pertenecen al ámbito del trabajo sino al ámbito de las relaciones sociales o personales próximas; en estos casos las condiciones iniciales no son muy adecuadas y es necesario monitorizar los productos que pueden haberse generado por si fueran productos involutivos.

La experiencia indica que en algunos E.Cl. esta “suciedad inicial” en la modalidad de recepción del nombre del E.Con. no genera ningún producto involutivo que pueda comprometer la navegación sucesiva, pero en algunos otros E.Cl. tal “suciedad inicial” sí genera productos involutivos, lo cual es muy peligroso para la navegación.

Es probable que tal “tolerancia” a la “suciedad” de algunas condiciones iniciales dependa de la limpieza de la organización personal del E.Cl., o de la limpieza relacional de su organización laboral. Se podría sugerir que una mayor limpieza organizacional sea personal que de la empresa tienden a aumentar el nivel de tolerancia hacia la suciedad organizativa de la nueva relación mientras que a una organización personal o laboral que ya de por sí soporta altos niveles de suciedad puede resultarle intolerable cualquier aumento ulterior, aún mínimo.

Recordar el papel – mencionado en otras ediciones del Seminario – que juega la “frontera personal” de los sistemas socio-metales complejos (seres humanos) y lo que hemos llamado la “frontera cultural” de los sistemas socio-económicos complejos u organizaciones laborales para nuestro caso.

De lo dicho se deduce que una de las preguntas que el E.Con. hace al E.Cl. durante la primera llamada telefónica o durante el primer contado es “¿Cómo ha recibido mi nombre?”; tal información es necesaria para monitorizar eventuales decursos involutivos durante la primera entrevista, en algunos casos extremos. Puede que lo indicado sea no iniciar ni siquiera la relación, diciendo el E.Con. al E.Cl., que no puede atenderlo y que le dará otro nombre si lo desea.

Volvamos al primer contacto, suponiendo que se trate de una llamada telefónica; se supone que el E.Cl. pedirá una entrevista con el E.Con. La característica relacional mas importante

que deriva del primer contacto se refiere al mayor o menor grado de posibilidad que ofrece el E.Con. para la auto-organización del E.Cl. Recordemos que la auto-organización está en la base de todos los principios organizativos de una relación capaz de navegar en la complejidad. La auto-organización, en el nivel de relaciones humanas, implica – en este caso que estamos construyendo – que el E.Con. ofrece las informaciones necesarias, ni más ni menos.

Ni más ni menos, significa que no favorece una dependencia involutiva en el E.Cl. pero tampoco lo obliga a una autonomía traumática.

Veamos una situación concreta: supongamos que la entrevista se realice en la oficina del consultor. Ni más ni menos, significa darle la dirección sin dar explicaciones de cómo llegar (serían de más), pero en el caso de que hubiese una desviación que complica mucho llegar a la oficina (en Florencia sucede bastante a menudo) en ese caso sería adecuado dar la dirección y alguna información adjunta sobre como llegar (no hacerlo sería dar de menos).

En el caso que la entrevista se realizara en la empresa del E.Cl. el E.Con. debe pedir las informaciones necesarias, ni más ni menos.

El objetivo del primer contacto es lograr un acuerdo para una entrevista: día, hora, lugar (y el nombre de quien lo envía).

Una situación diferente es cuando el E.Cl. pide informaciones de más; en ese caso se trata de una dependencia involutiva del E.Cl. y no de una que ofrece el E.Con. En estos casos el E.Con. debería tratar de responder a las preguntas, aceptando el comportamiento “por demás” del E.Cl. sin bloquearlo ni incrementarlo; mostrando, simple e implícitamente, que es aceptable. Para algunas informaciones el E.Con. puede decir que es mejor hablarlas durante la entrevista.

Además de dar las informaciones necesarias y suficientes para la realización de la primera entrevista, otro componente fundamental del primer contacto es, justamente, que ésta tenga lugar entre el E.Cl. y él. Con esto se quiere decir que aún cuando sea una empresa o, digamos mas en general, una tercera parte la que envía un miembro de la misma a una consulta o entrevista, ésta debe ser acordada exclusivamente por el E.Cl. y el E.Con.

Si un consultor aceptara acordar una entrevista con un E.Cl. a través de una tercera parte (sea un director o una secretaria), estaría violando un principio de organización relacional: el que se refiere al cierre adecuado, la no inclusión de terceras partes en una relación. Este principio de organización es particularmente importante cuando el E.Cl. forma parte de una organización laboral.

Cuando el E.Cl. forma parte de una organización laboral, el E.Con. se encuentra en el delicado y riesgoso equilibrio de mantener un relación adecuada y funcionalmente cerrada con un miembro de un sistema mas vasto – la organización – que tal vez es la que ha requerido sus servicios y paga su parcela.

Esta situación requiere que se mantenga cerrada organizativamente la relación a dos, teniendo continuamente presente que el contexto más vasto de la organización a la que pertenece el E.Cl. espera los productos que nacerán de tal relación; en otras palabras la relación es organizativamente cerrada pero sus productos se expanden hacia la organización laboral en la que está incluida. Los productos, no la relación misma.

Aceptar que el primer contacto sea con un miembro de la organización que no es el E.Cl. es una apertura organizativa inadecuada; la vulneración de un principio de organización relacional, que no construye un buen submarino.

Las reacciones que se generan a consecuencia de principios de organización inadecuados aparecerán ya en la entrevista, justamente porque el E.Cl. es un sistema dependiente de las condiciones iniciales.

Recordemos que todo cliente, aún eventual, se encuentra en situación de hiper-receptividad ya que su colocación relacional es la de inexperto. El consultor, aún eventual, es el experto y eso lo coloca en una situación de poder funcional.

Mas allá del contenido de la demanda lo que está en juego en primer lugar son los principios de organización relacional.

**Insistamos que los seres humanos y las relaciones que éstos construyen son sistemas dependientes de las condiciones iniciales y las condiciones iniciales son las ofrecidas por el E.Con., que las ofrece a través de sus comportamientos desde el instante mismo en el cual inicia el contacto.**