

Observación Reflexiva

Guía No. 1



René Mendoza Vidaurre

Guía para jóvenes y líderes estudiosos de cooperativas, asociaciones, tiendas campesinas, empresas asociativas y organizaciones comunitarias. Para que acompañen a las organizaciones y a las personas que se organizan. Para que puedan crear futuros.

2018

1. Lo que es observación

Observación “es la adquisición activa de información a partir del sentido de la vista”, Wikipedia nos da esa definición. “Mirar”, a diferencia de “ver”, es dirigir la mirada hacia algo que buscamos observar o que nos llama la atención.

Al adentrarnos a las ciencias sociales, Wikipedia nos dice que observación participante “implica una interacción duradera con las personas y los grupos a investigar. Las preguntas son las mismas que en las encuestas, pero sin influir en los encuestados”. O sea, es cuando nos envolvemos en las actividades del grupo para reducir sesgos y suprimir lagunas sobre determinado tema que se ha encuestado. En correspondencia, si hacemos una encuesta puede que las personas tenían otras respuestas, entonces hacemos observación participativa para que en espacios informales y mientras trabajan dichas personas expresen sus perspectivas con más libertad.



En nuestro caso, no buscamos confirmar ni corregir datos de encuestas. Buscamos entender las realidades donde nos movemos y contribuir a su transformación a favor de las familias campesinas. Bajo este propósito, por observar vamos a entender el:

- poner atención cuando visitamos a las familias y comunidades, y también cuando trabajamos en nuestras propias casas y fincas; más que ver, mirar;
- fijarnos en lo que sucede en el entorno específico donde estamos conversando con una o varias personas; fijarnos antes de, y durante, la conversación;
- estar pendientes de los gestos y miradas que se den; por ejemplo, “hizo cara” dicen cuando ante una pregunta o palabras la persona o quienes están a su lado fruncen la cara, mueven la cabeza en aprobación o en rechazo;
- estar conscientes de nuestros propios movimientos o acciones, que pueden influir a que la conversación vaya en una dirección u otra dirección. ¿Cómo? Si sentimos que estamos nerviosos, si “hicimos cara”, si exageramos en los saludos o si nuestra mirada iba más al hombre haciendo que la conversación se dirija hacia una u otra persona, hablando más sobre un tema en lugar de otro...

2. Siendo observador

Una imagen vale más que mil palabras. Proverbio chino.

Aunque no todos tenemos cualidades de observador; el serlo se aprende. Una imagen puede explicar o aclarar mucho. El detective S. Holmes suele encontrar al asesino en base a su observación; por ejemplo, hay un crimen en un barco y 20 personas son sospechosas, ¿cómo procede Holmes?

- Holmes les pregunta a cada persona su oficio y se fija quienes le mienten. “¿En qué trabajas?”
- “Soy carpintero”
- Holmes se da cuenta que le mintió, ¿cómo lo sabe? Le estrecha la mano mientras se fija que esas manos no tienen callos en lugares donde un carpintero suele tenerlos.

Para Holmes observar es una secuencia de actividades: tiene una misión que dilucidar, escucha que es carpintero, piensa en las “marcas” de un carpintero típico, le estrecha la mano para sentirlo y fijarse si la persona tiene esas “marcas”, corrobora si le está mintiendo. Dirige su mirada, compara y razona. En esa línea, F. Zeledón, asesora de cooperativas rurales, observó: “Las tiendas más grandes no fían, mientras las tiendas más pequeñas fían”, y rápidamente le añadimos, “las pequeñas son las que más quiebran”. ¿Es fiar o no fiar una de las claves del éxito? ¿Por qué?

Cada persona tiene capacidad de observación. Es común escuchar las siguientes observaciones.

- “Esa jóven está embarazada”,
- ¿cómo lo sabes?
- “Mira le brillan los ojos, tiene ancha la cadera, pechos crecidos, se le nota la cara radiante”...
- ¡Qué fijado sos!
- “Ese hombre es alcohólico”,
- ¿cómo lo sabes?
- “Mira sus ojos vidriados, la cara marchita, se ve más viejo de lo que es, no cambia de zapatos y ropa...”
- ¡Qué fijada sos!



En estos dos casos se observan detalles según nuestra imagen de “jóven embarazada” y “hombre alcohólico”, imagen refrendada en varios casos observados (“ancha cadera” “cara marchita”) y en que conocíamos antes a la persona (“pechos crecidos”, “se ve más viejo de lo que es”). Esa imagen que tenemos del ser “embarazada” y ser “alcohólico” y el que sean nuestros conocidos, hace que nos fijemos más en ciertos detalles.

- “Ya le leí a aquella socia, dijo Natividad Gonzalez de la Cooperativa Caja Rural (SJRC, Nicaragua)
- ¿Qué le leiste?
- Pasé viendo sus 2 mzs de café. Va producir como 25 cargas, va agarrar como 70 mil Córdobas, como la mitad de eso le va quedar libre”.

Observa una finca, estima cosecha, se mantiene informado sobre el precio del café, multiplica e infiere. Puede ser que el Sr. Gonzalez pasa por una y por otra finca, pero esa finca le llama la atención. ¿Por qué? Porque tiene un propósito de averiguar la capacidad

financiera de la dueña de ese cafetal, sea para que le aprueben crédito o para cobrarle. Ese propósito le hace fijarse en esa finca específica, analizar y concluir.

En nuestras comunidades conocemos personas que son más observadoras que otras. Son personas con “buen ojo”, atentos:

- Eres observador, dijo J.L. Rocha a un gerente de una microfinanciera en Somotillo allá por 1997;
- ¿por qué? Contestó con curiosidad el gerente;
- dijiste que le viste un pelo en su ceja que era más grande que el resto;
- sí, asintió el gerente, como esperando la conclusión;
- y que eso es señal de que la persona está encima de sus 40 años de edad;
- ajá!
- Yo no sabía eso.

Otras veces escuchamos observaciones que de inmediato provocan reflexión. T. Barahona, investigador rural, observó: “Más nos acercamos a Bosawas menos árboles hay. ¿A dónde está el bosque?” Era 1998, viajábamos hacia la reserva de Basawas para entender el tema ambiental y su gestión de parte de diferentes grupos humanos. Después de Mulukuku y acercándonos al triángulo minero, íbamos parados en la camioneta cuando él, levantando la vista, expresó esa observación. Sí, era paradójico, más avanzábamos hacia la reserva de Bosawas más árboles tendría que haber. Era al revés. ¿Por qué?

Resumiendo de esta sección de cara a nuestro trabajo, de cultivar esa cualidad de ser observadores, tenemos:

- Todos tenemos capacidad de observar, de hecho observamos; se trata entonces de aumentar esa capacidad de observación.
- Mirar; dirigir nuestra mirada a los detalles
- Mirar movimientos en las personas con quienes conversamos, a su entorno y también auto-observarnos
- Identificar detalles y comparar con otros casos observados para distinguir su especificidad
- Reconocer que hay motivaciones que nos hacen observar deliberadamente.
- La observación, sea cual sea, sobretodo nos ayuda a reflexionar.

Ejercicio 1. Observaciones ya realizadas que puedes recordar	
¿Conoces a alguna persona observadora en tu comunidad? ¿Quiénes? - -	¿Qué has observado en tu comunidad que crees otras personas no lo han captado? - -
¿Qué ha observado? - -	¿De cómo te fijastes? ¿Qué te llevó a observar esos detalles en lugar de otros? -

-	-
¿Cómo lo observó? ¿Qué le hizo observar del modo cómo lo observó?	¿Qué significa esa observación?
-	-
-	-
¿Qué significado sacas de esa observación?	¿Qué pensás de este cuadro que llenaste?
-	-
-	-

3. Perspectivas para observar

Es una broma común en la policía que 20 testigos de un accidente habrán visto 20 diferentes accidentes. Esto nos pone en alerta, ¿qué es? No son nuestros ojos que ven sino nuestras perspectivas y/o mentalidades. Aquí damos cuenta de ello.

3.1 “Lentes” que hacen observar de un modo los hechos

A primera vista nuestra observación de algo parece objetiva y directa desde nuestros ojos hacia el objeto o movimiento. Pero como dijimos antes, no miramos con nuestros ojos sino con nuestra mente. La perspectiva que tenemos en nuestra mente nos hace ver de un modo determinado. Mencionemos algunas perspectivas de la academia.



En la investigación positivista consideran que la realidad está dada, que es independiente del observador y de sus instrumentos. Teniendo esta idea, cuando se hacen estudios se trata de probar teorías confirmándolo con los hechos observados: se hace inferencias desde una muestra hacia la totalidad de la población. No es tanto observar para descubrir, es más para confirmar. Desde esa perspectiva se cree que la persona observadora no está interpretando, que los hechos son hechos objetivos. Por ejemplo,



si observamos una finca desde esa perspectiva positivista, veremos que está llena de café, veremos su población de plantas... Eso es café en un lugar ecológico cuya vocación del suelo es café, por lo que si hay que aumentar su producción se le aumenta insumos químicos –a más insumos más producción. En ese café no tiene nada que ver el contexto político y económico del país, de si los dueños de ese café son pequeños o grandes productores, si hay problemas de herencia u oportunidades de mercados, no, café es café.

En la investigación interpretativa consideran que se accede a la realidad solo a través de la construcción social como el lenguaje, la conciencia y los significados compartidos. Se trata de entender los fenómenos a través del significado que las personas le asignan.

Con esta perspectiva se busca entender el contexto del sistema de información y el proceso por el cual ese sistema de información es influido por el contexto. Se enfoca en la complejidad del sentido humano de donde emerge ese hecho, digamos la finca. Desde esta perspectiva en Nicaragua observamos aquella misma finca, la vemos como una construcción social, como un sueño campesino de hacer que nuestra parcela sea una finca. Con esa misma perspectiva en Guatemala vemos a la finca como un centro que domina un territorio, como idea de grandes propietarios adversando a la población indígena, incluso en los años de 1970 y 1980 la vimos como directamente relacionado con los militares.

En la investigación crítica se considera que la realidad social es históricamente constituida y que es producida y reproducida por las personas. Aunque las personas pueden cambiar esas circunstancias socio-económicas, se reconoce que su habilidad para hacerlo está limitada por un sistema de dominación social, política y cultural. Entonces la investigación crítica busca evidenciar ese hecho, se enfoca en las oposiciones, conflictos y contradicciones que la sociedad vive, y busca ser emancipadora ayudando a eliminar las causas de la dominación. Desde esta perspectiva observamos aquella misma finca como expresión de contradicción entre el sistema diversificado y el sistema monocultivo, entre variedades de café (p.ej. catimor versus caturra), entre la agricultura orgánica y el convencional, entre la agricultura campesina y el agro-negocio. La vemos en pugna histórica entre grupos con capacidades económicas diferenciadas, en diálogo y en pugnas entre la naturaleza y los humanos. Y la vemos como resultado humano y no como “vocación” ecológica del lugar.

De aquí aprendemos que, dependiendo de la perspectiva la observación que hagamos varía. Es la perspectiva que hace que nuestros ojos vean una u otra cosa. La figura 1 muestra que, dependiendo de las perspectivas que tengamos observaremos diferente: en la figura podemos guiarnos con los colores que buscan mostrarnos las perspectivas opuestas. Todos vemos la finca, pero lo vemos diferente. Unos –empresarios, gobiernos o académicos– ven una finca y solo ven café; otros ven una finca con café, cítricos y árboles maderables. Otros ven más que eso.

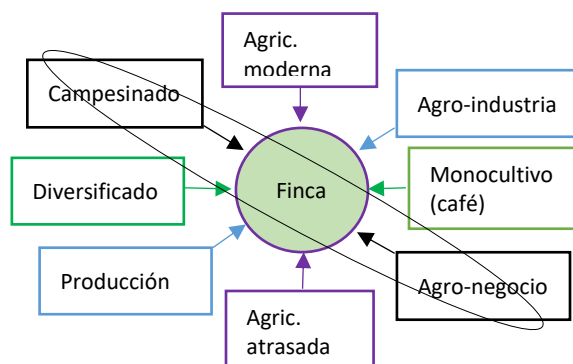
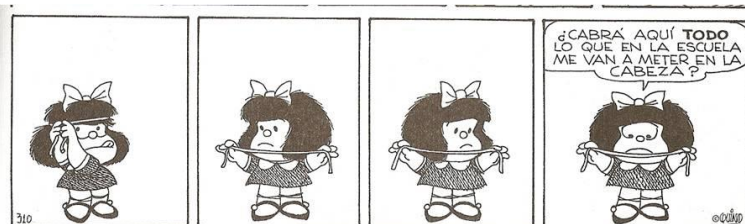


Figura 1. Perspectivas de la finca

Esas perspectivas son tan fuertes que las Universidades en Centroamérica suelen no incluir la enseñanza sobre agricultura orgánica o fincas diversificadas en su pensum académico, más que como la

expresión argentina, “verdurita para la sopa”; aunque algunas Universidades hablan de “opción por los pobres” no incluyen las prácticas y

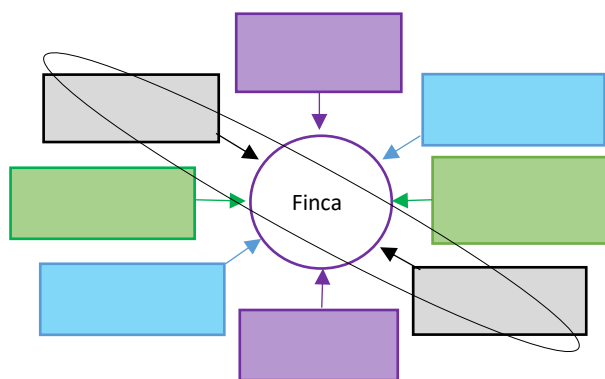


perspectivas de esa población empobrecida ni de sus formas de organización; el pensun de las Universidades suele responder al sistema de monocultivo, de agro-negocios y de empresas SA.

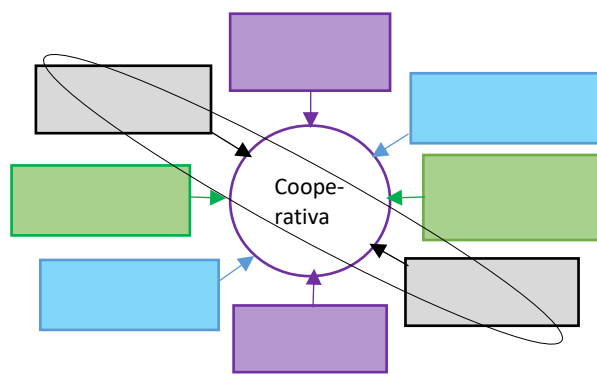
De esta sección resaltemos lo que nos ayudará en nuestro trabajo:

- Hay observaciones de campo que lo hacemos mientras viajamos: observamos paisajes agrarios, diseño de casas, tipos de fincas, alturas, la concentración o no de casas
- Hay observaciones que lo hacemos mientras conversamos. En este contexto específico, observamos cosas que preferimos anotar y no decirlo, y observamos otras cosas que lo expresamos con las personas que estamos conversando porque creemos que ayudará a la conversación.
- Tenemos conciencia de que cuando observamos, miramos mediados por perspectivas que hemos adoptado en el tiempo;
- También dudamos de lo que nos enseñan, tratamos de captar que ideas están detrás de las capacitaciones;
- Ante hechos que vemos, observamos el “qué” (positivistas), el “cómo” (interpretativa) y el “por qué” (crítica). También añadimos paulatinamente el “para qué” y el “qué pasa si” (más en la Guía 2).

Ejercicio 2. Identifica las diferentes perspectivas que hay en tu comunidad sobre la finca y sobre la cooperativa. También puedes incluir perspectivas de fuera de la comunidad. Guíate por los colores para contraponer las perspectivas.



Perspectivas sobre la **finca** en la comunidad



Perspectivas sobre la **coop.** en y fuera de la comunidad

Describe con tus propias palabras cada figura

Explicación de las perspectivas en torno a la finca:

-
-
-
-
-

Explicación de las perspectivas en torno a la cooperativa:

-
-
-
-
-

Cuenta cómo hiciste la figura en torno a la finca y en torno a la cooperativa	
Modo identificación figura en torno a finca: - - - - - -	Modo identificación figura en torno a cooperativa: - - - - - -

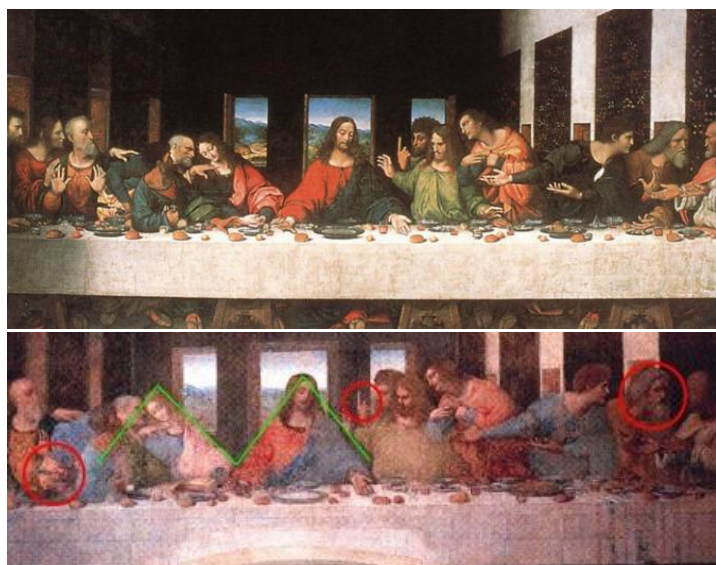
3.2 Observar significados

Quien no comprende una mirada tampoco comprenderá una larga explicación. Anónimo.

Ahora daremos otro paso: observar mensajes escondidos y significados, que requieren comprender mentalidades, hurgar información y analizar. Intentar comprender “una mirada”.

3.2.1 Mensajes ocultos “fuera del cuadro”

Iniciemos observando el cuadro de L. Da Vinci sobre La Última Cena. Primero veamos el primer cuadro pensando en que es sobre la “última cena”. ¿Dónde está el cáliz? A



primera vista no aparece. Luego observamos el segundo cuadro, es el mismo, pero la línea verde busca ayudarte o insinuarte una respuesta. Ahora hurgamos información: se dice que Da Vinci pintó el cuadro con mensajes ocultos, por ejemplo, el símbolo masculino era una V invertida y el símbolo femenino era una V, los estudiosos sugieren que el cáliz en forma de V está en el cuadro, y que su significado es la preferencia de Jesús hacia Maria Magdalena. Ese mensaje oculto ha sido objeto de debate en la historia de la Iglesia católica.

Ahora veamos un acto común que suele darse en nuestros países, el saludarse levantando el sombrero, un acto cotidiano con enorme significado histórico. E. Panofsky*

* E. Panofsky, 1998, Estudios sobre Iconología. Panofsky, historiador judío alemán, en ese libro estudia la simbología (pinturas, imagen de cupido...) en la historia del arte.

decía que cuando una persona levanta su sombrero saludando a otra persona, ese acto es una reproducción inconsciente del acto de los caballeros (guerrero) que en la edad media levantaban sus yelmos (elemento de la



armadura que protege la cabeza y el rostro del guerrero) para expresar sus intenciones pacíficas. O sea, no es la regla de la cortesía que levanta el sombrero sino la interpretación que la persona tiene sobre esa regla, una interpretación materializada con siglos de historia. Esto P. Bourdieu, sociólogo francés, lo interpreta como “la historia echa cosa y la historia hecha carne”. De esto aprendemos que cuando vemos a dos personas saludándose levantando el sombrero, realmente estamos viendo un acto de paz transmitido desde la edad media.

Adentrémonos a la siguiente idea: la explicación de un cuadro está fuera del cuadro. Cuando observamos un cuadro de pintura admiramos la pintura, el dibujo y sus acabados, y nos preguntamos sobre el significado de ese cuadro. Mi hija Itza Irene pintó un cuadro (ver adjunto); al hacerlo me mostró y preguntó: ¿Qué ves? Ahh son huellas de gato, contesté. Sí, me dijo, ¿sabes porque lo pinté? En ese momento recordé que por años ella y sus hermanos insistieron en tener un gato, y al fin aceptamos tener una gata desde hace 1 año, esa gata tuvo sus dos gatitos. Mi hija estaba tan feliz que pintó el cuadro. Le dije: Lo pintaste porque estás muy contenta, tu mente está más con esos gatos. Si, Papá, ¡ahhh... estoy feliz!, exclamó mientras me abrazaba. Volví la mirada al cuadro y entonces me parecía ver ese momento de alegría (“estoy feliz”) de ella en que sus ojos veían por todas partes a sus gatos. Entendí el cuadro dándome cuenta de lo que había pasado fuera del cuadro de pintura. Otra persona que ve el cuadro y no conversa con quien pintó el cuadro, difícilmente podrá explicar ese cuadro.



En esta línea mencionemos varios casos expresados en estudios y observaciones escuchadas a personas amigas o escuchadas en algún lugar.

* C. J. Geertz, 1973, *The Interpretation of cultures*. Geertz fue experto en “antropología simbólica”. Él considera que la interacción social se da a través de los símbolos, y que la cultura es un “sistema de concepciones expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales la gente se comunica, perpetúa y desarrolla su conocimiento sobre las actitudes hacia la vida.”

** En Nicaragua es común comunicarse a través del doble movimiento de la boca. En un grupo de tres personas, uno de ellos puede mover su boca apuntando al tercero sin que éste se percate. Ese movimiento puede indicar que lo que le acaba de decir a la segunda persona apunta hacia el tercero o que se fije en algún detalle de él o ella.

** También en Nicaragua de los años de 1990 los campesinos del norte se saludaban con un abrazo. Al abrazarse las manos tocaban la cadera y la parte inferior de la espalda de la otra persona, para saber si llevaban armas. La “guerra grande” les había heredado el temor, la prudencia o el ser prevenidos.

C. J. Geertz introdujo la idea de “descripción densa” en su método para hacer estudios etnográficos. Un ejemplo que utilizó era el guiño de ojo**.



Si vas por la calle y te cruzas con tu amigo o amiga, y ella o él te hace un guiño sin que medie palabra alguna, la pregunta para el observador es: ¿qué quiso decirte con el guiño? Puede ser un saludo, una señal para que se vean más tarde, un tic de su ojo, una advertencia, una provocación de amor... La foto de ese guiño tomada por la mejor cámara del mundo no descifrará su significado. Si logramos observar ese guiño, lo anotamos, suponemos que fue un parpadeo a través del cual se envió un mensaje. Solo el contexto en el que se da el guiño y el contexto específico que las dos personas conocen puede revelar el significado del guiño. O sea, esa observación del guiño nos conduce hacia el contexto, y combinando esa observación y el contexto podemos captar su significado. Eso es observar densamente.

P. Bourdieu* relata su experiencia de joven en Argelia, cuando prestaba su servicio militar y Argelia estaba en lucha por su independencia ante la Francia colonialista. Bourdieu observa las fiestas locales, allí llegaban los franceses y los ojos de las jóvenes argelinas eran para los franceses, mientras los jóvenes campesinos argelinos estaban parados recostados a la pared, sin poder bailar, no había muchacha que se fijara en ellos. Bourdieu expresa una profunda tristeza identificándose con esos jóvenes hombres argelinos. Su libro sobre Argelia parte de esa observación, elabora su noción de campo (escenario, ambiente) y habitus (reglas o regularidades), nociones que siguió ampliándolo en otros libros. Es una observación que a la vez le permite ponerse en el lugar de los jóvenes argelinos, sentirlo –“ponerse en los zapatos ajenos”, diríamos.

* P. Bourdieu 2006, *Sociología de Argelia y Tres estudios de etnología cabilia*. Bourdieu, sociólogo, filósofo y antropólogo francés, introdujo conceptos como habitus, campo, capital simbólico e instituciones.



Cuando los fariseos le piden a Jesús que callara a sus discípulos, él respondió: “Si ellos callan, las piedras clamarán” (Lc 19:40). A simple lectura, las piedras no gritan, no tienen voz. Pero si buscamos significado a esa frase, encontramos en la historia que muchos templos fueron construidos por esclavos cuya sangre quedó incrustada en las piedras,

por lo que el templo era un resumen de vidas humanas, y las vidas humanas gritan. Jesús vió las piedras del cual estaba hecho el templo, más que eso, él vió centenares de vidas humanas en esas piedras. ¿Cómo lo supo para verlo? Seguramente lo estudió, preguntó y hasta tal vez vio otros templos siendo construidos por esclavos.

A. Appadurai* observa que los productos “tienen biografía”. Recordemos que cuando hablamos de “biografía” generalmente se alude a las personas, que las personas tienen biografía. Appadurai considera que también lo tienen los productos. Si tomamos café, una taza de café, realmente ese café es más que café y más que cafeína. ¿Qué es? Son fragmentos de vida humana, porque ese café es el resultado del trabajo de seres humanos que la sembraron, la cultivaron, la cosecharon, la despulparon, la pusieron a secar, la trillaron, la tostaron, la molieron, la prepararon en agua, la sirvieron en una cafetería... ¡Ese café es vida! Es un producto de muchas manos humanas y de contacto con la naturaleza. La observación nos lleva a estos significados.

* A. Appadurai, 1986, *The Social Life of Things*. Appadurai es un antropólogo indio (de India) que estudia la modernidad y la globalización desde hechos culturales concretos.



Mario Montenegro, canta-autor nicaraguense, observó en 1991 que cuando terminaba de cantar una canción en el teatro nacional, el sonido de los aplausos y las risas venían primero de la parte de arriba del teatro e instantes después de la parte de abajo. Era una regularidad observada en varios conciertos. ¿A qué se debe esa diferencia en el tiempo? Montenegro insinúa: “es gente con menos dinero los que están arriba”. Si, el costo de entrada al teatro varía, la parte de arriba es menos caro, por lo tanto ahí están personas mayormente con algo menos de recursos, y las personas con más recursos están mayormente abajo, más cerca del escenario. Posiblemente la espontaneidad es más propio de personas con menos recursos, mientras el status es más de personas con más recursos. Por decirlo de una forma, buena parte de las personas con más recursos antes de reír y aplaudir, primero lo piensan si eso está bien con su status. ¿Qué más explicaría ese hecho observado?

La foto adjunto tiene diferencia de 26 años. ¿Algo en común? Las sonrisas y el apellido. ¡Observamos vida! ¿Algo diferente? Además del cambio físico que significa



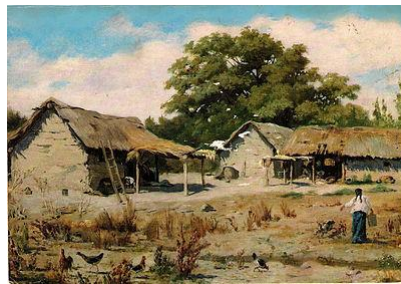
Blanca López y su “bebé” Antonio López, 26 años después. Nicaragua

que “mucha agua ha corrido debajo del puente”, necesitamos informarnos para explicar (responder la pregunta). Eso está “fuera del cuadro”: ver a “la miliciana de Waswalito”, artículo titulado “sin fusil y con casa”, en: <https://www.laprensa.com.ni/2011/07/31/suplemento/la-prensa-domingo/1111550-5651>

Observaciones con significado. Un día escuché: “Después de la parada final de cada ruta de bus en Tegucigalpa, ahí comienza la Honduras real”. Quedé perplejo: era una expresión que suponía una aguda observación. Esa frase expresaba la desigualdad social y revelaba la desventaja de personas como yo que andamos en vehículo propio. Sin embargo no todas las personas que andan en bus observan lo que esa persona observó. ¿Cómo pudo observar esa realidad?

3.2.2 Significados detrás de las cosas

En nuestras comunidades vemos diferentes casas. Hay casas de un solo cuarto, cerradas y próximas al camino; hay casas más grandes con terrazas ubicadas a 30 mts o más del camino; entre medio hay casas con ventanas y puertas que desde el camino se divisa el lugar de sus cocinas. ¿Qué de particular observamos en esas casas? Algunos elementos: 1) casas cerradas son generalmente de obreros agrícolas, personas sin tierra; casas con terrazas y más abiertas generalmente son de finqueros; 2) el diseño de las casas expresa el poder económico de las familias y también su mentalidad.



En los años de 1980s en Nicaragua se solía traslapar lo subyacente de estas perspectivas hacia las ciudades, específicamente a las tres tendencias del FSLN que entonces estaban en el gobierno. Se decía que si un funcionario del Estado estaba en una oficina con una pequeña ventanita atendiendo al público, que ni le veías su cara, seguramente era de la tendencia proletaria; si tenía oficinas abiertas con ventanas grandes y transparentes, podrían ser de tendencia tercerista; si tenían oficinas semi-abiertas y modestas eran de tendencia guerra popular prolongada (GPP). Hoy en día también puedes ver pulperías atendiendo al público desde una ventanita y otras que tienen grandes ventanas y puertas abiertas. ¿Qué expresan?

Carlos Rafael Lazo, abogado y asesor de cooperativas en Jalapa (Nicaragua), me contó su experiencia de un mes en India. “Practico yoga y visitamos India. Me llamó la atención que, mientras nosotros, aquí, buscamos mostrar nuestros logros o algo que compramos a la entrada de nuestras casas, en India las personas tienen sus mayores innovaciones y logros al final de su patio, casi escondido.” Más allá de la diferencia cultural, ¿qué explica esa observación?

Ver otros ejemplos referidos a casas en el recuadro adjunto. Lo del estudiante japonés lo escuché en Inglaterra, el estudiante hacía su tesis de doctorado basado en esa observación. Lo del estudiante alemán me lo contó el prof. K. Kuhnekath, tutor del estudiante: “Me preocupaba que no avanzaba en su tesis, lo veía andar perdido; de pronto me contó su observación, lo animé a seguir, regresó a Alemania y escribió una de las mejores tesis”. Lo de los musulmanes lo aprendí en Tanzania visitando a una Mesquita. Y lo de la Sinagoga en Bélgica, visitando templos de varias religiones. ¿Cómo interpretarías esas observaciones?

Observaciones que significan más de lo que se ve

- Un estudiante Japonés observó en Inglaterra que las cocinas siempre están ubicadas al lado izquierdo de la casa mientras en Japón están en el lado derecho de las casas; las cocinas en Centroamérica, ¿en cual lado de las casas están?
- Un estudiante Aleman, viajando en bus de un extremo al otro en Managua, notó que en ciertas partes las casas tenían puertas abiertas y en otras partes las casas tenían puertas cerradas. ¿A qué se debe?
- Los musulmanes construyen su Mesquita siempre apuntando hacia una dirección, hacia donde está la casa sagrada: Meca.
- En las Sinagogas, siguiendo la tradición ortodoxa, el rabino predica de espaldas al público y de frente al muro en dirección al lugar sagrado: Jerusalén.

Observaciones que significan recrudescimiento social

- Varios niños jugaban, cuando apareció el patrón. “Chavalos desgraciados, váyanse de aquí”. Todos salieron en guinda. El patrón alcanzó a agarrar a uno: “¿y vos pa’ donde vás? Vos aprendé a mandar”. Era su hijo. (Y. Marin, investigador del desarrollo rural, Nitlapan-UCA)
- “Ahí vienen los encapuchados en hilux”, grito una pareja de niños. “Aquí en los tranques los esperamos con morteros”, respondieron otros tirando piedras. Eran un grupo de niños jugando a las guerritas en plena carretera, mientras los adultos que presenciaban se reían (El Cua, Nicaragua, 2018).

También hay observaciones que significan recrudescimiento de viejas instituciones y cambio. Sobre el primero, ver recuadro adjunto. La observación de Marín fue en Matagalpa mientras estudiaba a un finquero, ello podría significar el acentuar la estructura jerárquica en la mentalidad de los niños. Lo del juego de niños se podía observar en diferentes partes del país a raíz de las trágicas tensiones políticas en Nicaragua sucedidas luego del 18 de abril; eran como un curso intensivo de violencia para las nuevas generaciones.

Observaciones que significan cambio

- “Habíamos invertido tanto dinero en consultorías y capacitaciones para mejorar el maíz y venderlo mejor, y nada. Un día vimos que un campeche guardaba su maíz y a los meses lo vendía. Eso lo hicimos en grande ¡y funcionó! (Banco de Granos y crédito, San Dionisio-Matagalpa)
- “Un día no aguanté más los maltratos de mi marido. Me separé. Agarré a mi hija y salimos de esa casa. Antes de salir me agarré de la puerta y me sacudí el polvo de mis zapatos” (madre soltera en Estelí).

Sobre el cambio institucional, ver recuadro adjunto. Lo referido a San Dionicio se dio cuando visitamos esa comunidad para conocer esa experiencia de combinar crédito y comercio de granos. Allí lo que me impresionó fue esa observación: el futuro que querían construir lo tenían ahí mismo. La observación sobre el “zapateo” viene de una Señora en Estelí (Nicaragua); al contarnos su experiencia, ella “zapateó”, en ese acto observamos que se

desprendió “polvo” de sus zapatos, entonces entendimos que así había dejado su pasado de maltrato, en el pasado, al salir de aquella casa. Esto nos recuerda a N. Mandela: “Al salir por la puerta hacia mi libertad supe que, sino dejaba atrás toda la ira, el odio y el resentimiento, seguiría siendo un prisionero”. Eso es cambio, y comienza en nuestras mentes.

El cambio comienza en nuestras cabezas



De esta sección, aprendemos:

- Observar es captar el contexto y buscar su significado –los “códigos sociales”. Para entender el “cuadro” hay que conocer lo que está “fuera del cuadro”.
- Estar alerta a símbolos con mensajes ocultos
- Ponernos en los zapatos de las otras personas y sentir lo que están sintiendo, observar la repetición de hechos (jóvenes apoyados en la pared mientras sus amigas bailan con los extranjeros) que expresan regularidades (habitus) en determinado ambiente (campo)
- Escuchar y observar las diferencias de imágenes similares (aplausos y risas) según estratos sociales, status u otros factores
- Captar sintonía y disonancia; sintonía cuando una pareja se comunica a través del “parpadeo”, y disonancia cuando las observaciones chocan y se evidencian contradicciones como las “casas abiertas / casas cerradas”
- Reflexionar en la fuerza de las mentalidades y las reglas sociales, además de las económicas: diseño de casas, distancia de casas del camino, fincas, de si las casas están en las fincas.
- Lo diferente que vemos en los lugares que andamos debemos anotarlos en papel y en la mente, nos acompañan para darnos pensamientos.
- Observar detalles que pueden significar recrudescimiento de patrones de violencia o cambio institucional

Ejercicio 3. Dibuja tu casa y otra casa de la misma comunidad que sea muy diferente a la tuya; descríbela a ambas; después averigua porque la construyeron de ese modo.

Dibujar **tu casa**:

Dibujar **otra casa** diferente de tu comunidad:

Describir tu casa (propias palabras) - - - - - ¿Por qué tus padres la construyeron de ese modo? (Mentalidad) - - - - -	Describir la otra casa (propias palabras) - - - - - ¿Por qué los dueños la construyeron de ese modo? (Mentalidad) - - - - -
---	--

4. Cómo observar

Teniendo ojos no ven y teniendo oídos no oyen (Jesús de Nazareth, Marcos 8:18)

En las secciones anteriores hemos ido aprendiendo lo que es observar, los propósitos, perspectivas y mentalidades que hacen que observemos de una u otra forma, y que subyacen detrás de hechos como los gestos, bailes, piedras, productos, casas o fincas. También hemos dado cuenta de observaciones que nos hacen “ver” significados y rupturas (o cambios institucionales).

También importa la forma de la observación. Los científicos tratan de controlar sus datos colectados, particularmente en los laboratorios; pero tienen el problema de que sean artificiales. Un segundo tipo de observaciones, los científicos prefieren hacer observaciones con naturalidad donde el comportamiento diario es observado en su estado normal, por ejemplo observan a los niños en el pre-escolar, a los compradores en el mercado, a los estudiantes en la Universidad; el problema con esto es que surgen tensiones con lo ético, de si es apropiado observarlos sin que ellos no estén enterados. Un tercer tipo de observaciones se hacen organizando la situación o el experimento; por ejemplo la inter-acción entre madres y niños en situaciones específicas, hay control de parte de los investigadores, pero tienen la desventaja de que su “normalidad” es menor. En las organizaciones que acompañamos o en las familias donde vivimos, debemos contarles nuestras observaciones y conversar sobre las interpretaciones, tomar notas y provocar reflexión tanto en ellos como en nosotros.

En esta sección apuntamos la secuencia que implica observar y luego cómo seguir los detalles que pueden ayudarnos a entender realidades mayores.

4.1 Proceso de la observación reflexiva

El cuadro que sigue es una secuencia de 5 pasos, lo que puede ser un camino de cómo observar para captar nuestras realidades.

Cuadro 1. Camino de la observación

Vemos a diario. <u>Ver</u>	Fijar la mirada. <u>Mirar</u> (redirigir nuestra atención). ¿Qué?	Cerrar los ojos y abrir oído. Explicar. ¿Por qué?	Abrir la mente. Leer y conocer otras observaciones. ¿Cómo?	Reabrir los ojos: ¿Para qué?
Ver el agua que brota	Fijarse en el recorrido del agua: evita piedras y se adentra donde hay raíces	Condición que hace brotar agua: árboles, lluvias, acciones humanas, fuentes acuíferas	Historia del lugar explica la fuente del agua. Leer sobre otros casos para entender más	Hacer inferencias. Por donde pasa el agua genera vida (plantas, gusanos) y muerte.
Vehículos y personas que en ella viajan	Mujeres rurales manejan menos, viajan más en transporte público a comprar/vender productos y llevando enfermos	División del trabajo. Reglas socialmente definidas: “Hombre atiende la finca”, “mujer comercializa productos con menor peso y compra lo que la familia necesita”	-Estudios sobre otros países con relación al mismo tema. -Ver estudios sobre el comercio en el pasado (caso Tianguis en Guía 2).	-Mujeres se preocupan más en alimentar a su familia -dos rutas que expresan doble trabajo. -“Salir” les da nuevas ideas y posibilidad de construir amistades

La mayoría de los mortales nos ubicamos en la primera columna del cuadro 1. Si nos quedamos ahí, nos acercamos a la observación del tipo positivista, por lo que concluiremos: “Así es la vida, la vida es así”. Ubicarnos en la segunda columna implica fijar la mirada en algún detalle significativo, por ejemplo el notar que los vehículos que pasan por la carretera son mayormente conducidos por hombres y que en el transporte público viajan más las mujeres, quienes salen a “hacer mandados”*. Esas son regularidades, aquello que se



* “Hacer un mandado” (doble sentido)

Esta frase es común en el habla nicaraguense. “Mandado” viene de una acción que se ordena hacer, lo ordena el que tiene mando y lo lleva a cabo la persona que está bajo esa autoridad. Pero con los años, esa frase también es una manera de encubrir el real propósito de salir o de resistirse a pedir permiso al “mando”. ¿Cómo? Observa este diálogo:

- ¿A dónde vas mujer? Pregunta el marido al ver que su esposa va saliendo de la casa
 - “Voy a hacer un mandado”, contesta a su esposo
- La respuesta es tan general y tan concreta que, por un lado no admite se pregunte especificar de “cual mandado”, y por otro lado el que se supone “que manda” está preguntando que a donde va.

repite o que aparece una ruta constante. A partir de la tercera columna buscamos explicaciones, del por qué, del cómo y del para qué de esa regularidad observada. Ésta podría expresar novedades o adversidades (p.ej. el agua puede ahogarte y a la vez hacer que brote la vida), las condiciones (contexto) que explica (tercera columna) y el cómo se da ese proceso (cuarta columna). Teniendo esa comprensión explicamos el para qué de esa regularidad. Ojo: aun cuando se explique, mecanismos de resistencia o de cambio institucional podrían persistir subyacentes, tal como se volvió la expresión de “hacer un mandado”.

En lo de comparativo, para el caso de las mujeres, veamos el recuadro adjunto donde incluimos un listado de observaciones. Unas se remontan al pasado. Otras son observaciones diarias. La última observación incluye una generalización. Si las comparamos históricamente, como el caso de las mujeres cortadoras de café, digamos entre 1950 y 2018, encontraremos patrones comunes y visos de cambio. Si comparamos todas las expresiones entre sí, ¿encontramos algo en común entre ellas? ¿Vemos algo diferente en ellas?

Observaciones sobre las mujeres

- “Las mujeres en los años de 1950 y 1970 cortaban café con sus maridos y sus nombres no aparecían como cortadoras de café”;
- “En la actualidad más se mecaniza el procesamiento de queso, menos aparecen las mujeres”;
- en la guerra de los años de 1980s era normal ver una mujer cargando su fusil y su bebé”;
- “En los caminos de una comunidad hacia las cabeceras municipales, la mujer camina detrás del hombre”;
- “la Presidenta Bachelet se presenta con su hija y su madre, no está el hombre, eso expresa a la mujer latinoamericana a quien le pasaron la factura” (observación de A. Fauné).

Al cuadro 1 se puede añadir una sexta columna: experimentaciones (o innovaciones). Ahí la pregunta es “qué pasa si”. En mi casa experimenté con la crianza de gallinas criollas. Los observo a diario: agua con ajo y cebolla reduce fuertemente el ser afectadas por las enfermedades, por lo que se reproducen rápidamente; cada gallina tiene su personalidad, una es mansita criando sus pollitos, otra es bravísima, a dos pollos les gusta dormir junto con los perros a las 9 de la noche, una gallina y su pollito único son inseparables a tal punto que siguen juntos cuando nuevamente la gallina tuvo una nueva camada de pollitos; cuando le damos comida unas gallinas son las que siempre comen de primero. Esta última observación me llevó a hurgar estudios, Thorleif Schjelderup-ebbe (1921, *Gallus domesticus in seinem täglichen*), citado por J. B. Peterson (2017, 12 rules for life), describe el “orden del picoteo” donde las gallinas y otros pájaros se mueven bajo jerarquías de dominación, él observa que las gallinas salpicadas tienen prioridad a la comida, después vienen los perdedores y aspirantes, etc.

Ejercicio 4. Identifica hechos, observá sus regularidades y seguía lo indicado en el cuadro. Después trata de avanzar a lo comparativo.

Vemos a diario. <u>Ver</u>	Fijar la mirada. <u>Mirar</u> (redirigir nuestra atención). ¿Qué?	Cerrar los ojos y abrir oído. Explicar. ¿Por qué?	Abrir la mente. Leer y conocer otras observaciones. ¿Cómo?	Reabrir los ojos: ¿Para qué?	Mirar al futuro. ¿Qué pasa si...?

<p>Listar frases que pueden tener significados opuestos como el citado “hacer un mandado”:</p> <ul style="list-style-type: none"> - - - - - - - 	<p>Listar frases referidas al mismo tema de regularidad observada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - - - - - - -
<p>Hacer análisis comparativo –histórico de una regularidad y/o comparando las frases</p> <ul style="list-style-type: none"> - - - - 	

4.2 Observar la dirección del “viento”... y aprovecharlo

Ya tenemos los pasos. Ahora veamos cómo identificamos detalles que ameritan lo sigamos. A veces creemos que los grandes científicos como A. Eistein estuvieron estudiando fenómenos globales, pero nos damos cuenta que sus observaciones de detalles fueron su punto de partida, y luego su terquedad en seguir esas observaciones fue la clave. Una guía para observar detalles es “dejar que el viento sople y te lleve a donde quiere llevarte”. No resistirte al viento. Dejar que te lleve. Seguirlo y en la medida que te das cuenta hacia donde sopla, entonces podrás conocerlo y aprovechar su fuerza. Si el viento es tan fuerte, luego de conocer la dirección del viento, aquél timón del barco, ese timón tan pequeño, te ayudará a aprovechar el viento. Ese detalle.

Cuando algún sábado o domingo hacemos sopa en la casa, hay dos detalles para que lo pasemos bien. Que la sal esté en su punto. Y que sudés mientras lo comés. La observación es así, tiene que darse “en su punto”, luego dejarte llevar por el sabor de la sopa, detalle que te llevará a “sudar”. En lo que sigue van cuatro ejemplos de observaciones, detalles que pueden llevarte a profundas reflexiones.

Visitando a mi familia en Bolivia en 1999, me preguntaron que cual era la diferencia entre Bolivia y Nicaragua. Les dije, “aquí en el campo (Bolivia) te encuentras en el camino con las personas, saludas y te saludan, pero lo hacen siempre con la cabeza agachada, no levantan la mirada; mientras en Nicaragua te saludan con la cabeza levantada”. Era un detalle que provocó sorpresa en mis amistades, ¿de verdad? Reaccionaron y se quedaron pensando. No lo habían notado porque tal vez no tuvieron ese privilegio de visitar áreas rurales de otros países como Nicaragua. Yo también quedé pensando en esa observación que conté, de cómo era posible eso, de en qué momento la población en Nicaragua cambió en su modo de saludar, de porqué las personas en áreas rurales de Bolivia saludaban casi escondiéndose, como buscando pasar desapercibido, si eso tenía que ver con su historia indígena de ser sistemáticamente despojadas*.

* Busqué estudios que me ayudasen a explicar esa observación. J. B. Peterson, 2018, 12 Rules for Life, encuentra que las langostas que ganan la batalla contra otras langostas, se hacen grandes, y las perdedoras se encogen. En 2012, la revista Biofeedback publicó una encuesta donde se vincula salud mental y postura física de la persona. De todo ello, Peterson sugiere su regla número 1, como antídoto al caos: **“¡Deja de ser patético! Párate derecho con tus hombros hacia atrás”**.

Buen punto. Es hoy en día y sigo buscando explicaciones a ambas observaciones de “cabeza agachada” y “mirada levantada” tanto en el lado de Bolivia como en el lado de Nicaragua.

En 1986 llegué a la comunidad de El Arenal (Masatepe, Nicaragua), me presentaron a una familia para quedarme ese fin de semana. Cada fin de semana me quedaría en esa comunidad y lo estudiaría apoyando al grupo de mujeres con crianza de gallinas promovida por la Hna. Maria Alicia McCabe, era mi propósito. Al día siguiente de aquella primera visita había un entierro. Acompañé a la familia. “Hay que entrar por el portón principal, de lo contrario San Pedro no lo va recibir”, insistía la gente. Ya adentro del cementerio caminé entre las tumbas sintiendo como que algo me atraía. Comencé a leer lo obvio: nombres de los muertos en las cruces y en los nichos, año de nacimiento y de muerte, entonces percibí que su historia comenzaba en el cementerio, ahí estaban quienes murieron primero, seguramente eran los fundadores de la comunidad, ahí estaban los apellidos que más se repetían como los Mercados, los Pavon, los Rosales... Picado por mi curiosidad, seguí observando, de pronto miré otra cosa que también es obvio: los sepulcros de las personas con más dinero deslumbraban, mientras el de los más pobres solo tenían la cruz enterrados en fosas; los ricos no se mezclaban con los pobres ni en el cementerio.



Comprendí: todos veíamos el cementerio como el lugar donde se entierran los muertos, pero yo ví algo más, vi un lugar que guardaba buena parte de la historia de la comunidad. Estudiar la comunidad comenzaba allí, cuaderno en mano en cosa de 1 hora logré anotar datos que luego por años dí seguimiento en la comunidad, regresando de vez en cuando al cementerio. Muchos de esos datos incluso me sirvieron para conversar con las familias: “Usted viene de familias antiguas de esta comunidad, su abuelo murió hace 20 años, ¿verdad?” Eso atraía interés y me permitía crear cierta confianza para conversar,

comenzando por su historia familiar, su relación con el abuelo... Se puede observar novedades en cualquier lugar donde estemos; todos podemos ver las mismas cosas, pero lo obvio puede tornarse en información y conocimiento.

El recuadro adjunto es sobre como descubrimos la vejez y la juventud. Esto sucede en



nuestras familias donde en la mayoría de los casos tenemos abuelas y abuelos, y adolescentes. Lo descrito en el recuadro no sucede todos los días, pero cuando deliberadamente “abrimos los ojos” captamos detalles sorprendentes. En el recuadro: 1) nos llama la atención algo que pasa, 2) al mantenernos pendientes en cosa de 10 minutos se dan 2-3 hechos muy ligados entre sí, 3) posibilita tener un cuadro de conjunto de lo que pasa y reflexionarlo, 4) lo observado con la abuela hace que estemos atentos a observar

Descubriendo las edades

Un día descubrí la vejez. Mi abuela sentada en el huerto de pronto levantó los ojos y parpadeó, ella necesitaba algo pero se frenó. Minutos después volvió a levantar los ojos, necesitaba otra cosa más. Antes de salir me preguntó si yo quería algo. Al rato regresó del pueblo con las tres cosas, una de ellas era para mí. ¡Ella vivía pensando!

Otro día descubrí la juventud. Mi hermano de 17 años se dio cuenta que necesitaba algo y salió corriendo al pueblo, al regresar se percató que necesitaba otra cosa más y volvió a correr... ¡El vivía corriendo! Desde entonces me acompaña una duda: ¿quién era más rápido?

con cómo descubrir la juventud. Todo eso nos queda como duda que nos acompaña toda la vida, porque no es tan obvia que la abuela sea más rápida ni que el joven lo sea, a la vez nos vamos observando en nosotros mismos en la medida que nuestra edad aumenta.

La última observación es, realmente, varias observaciones. Ver el recuadro adjunto. Esto se da en un contexto en que una institución da crédito a varias familias de una comunidad. La primera observación es de alguien de la misma comunidad, observa que hasta “le temblaban las rodillas” por la cantidad de compras que la señora había hecho, y a partir de esa observación infiere erróneamente que doña Chica no va pagar el crédito que recibió. Al final nos damos cuenta que se equivoca. ¿Qué le hizo leer de ese modo y qué le impidió

Las rodillas temblando

Tan pronto llegué a la comunidad, alguien me llamó. Quería decirme algo importante. “Mira, doña Chica bajo del camión con sus compras, eran tantas cosas que compró, ¡hasta que le temblaban las rodillas!” Doña Chica había sacado crédito.

Me equivoqué, no debí aprobarle el crédito –me dije a mi mismo. Mis pies caminaron a la casa de doña Chica. Leyendo mi cara, me dijo: “mmm... seguro ya le cuentearon de mí. De los C\$750, compré para mis hijos; me quedó 40, con eso compraré una pichinga de leche y ganaré 20, de ahí 10 para la comida, y los restantes 10 lo recogeré todos los días para pagar el crédito”. Sentí que mi cara volvió a la normalidad.

En el día del pago del crédito, doña Chica fue la primera en pagar. Eran otros a quienes le temblaban las rodillas.

Fuente: basado en memorias de E. Fernández, coordinador de crédito en Matiguas, 1991.

leer de modo opuesto? La segunda observación es en el día del pago de los créditos, no era a doña Chica que le temblaban las rodillas, sino a quienes aparentando tener capacidad de pago tenían dificultad de honrar sus deudas; ese día y no otros era el real temblor de rodillas. ¿Qué nos dice esto? La tercera observación es de doña Chica, quien había estudiado qué cosas comprarle a sus hijos, cuanto invertir y cuanto ganar, había calculado también cómo de esas ganancias garantizaría la comida y cuánto y cómo ahorrar diario para pagar el crédito; además doña Chica había observado a sus vecinos, seguramente aquél día en que regresó con sus compras se sintió observada, y observó en la cara del coordinador de crédito la duda sobre su capacidad de pago, ese día que la visitaron. La cuarta observación es del promotor de crédito, escuchó la primera observación, fue donde doña Chica a escuchar su versión y esperó meses el día del pago, día en que vio a quienes le temblaban las rodillas y quienes sonreían al pagar su crédito.

Lo que aprendemos de esta parte:

- Hay observaciones que te invitan a entrar a ellas y te acompañan siempre como duda, ese gusanito que te provoca reflexión.
- Un propósito de estudiar o una pregunta de comparación suele llevarnos a relatar observaciones o a observar;
- Escuchar las observaciones de otras personas y corroborarlas, o encontrarles su lógica;
- Una observación nos lleva a otra: p.ej., observar la vejez llevó a observar la juventud.
- Comparar detalles de dos lugares puede significar estar observando dos largas historias, incluyendo sus rupturas; también relacionar temas como la comunidad y el cementerio.

Ejercicio 5. Escribir a modo de cuento alguna observación que tuvistes que marcó tu vida o que te acompaña como duda. Reflexiona las sorpresas que implicaron para ti.

<p>Relato de una observación</p>	<p>Describí lo que te provocó esa observación: acciones, lecturas, conversaciones</p>
----------------------------------	---

Analizar tu observación: parte por parte, del por qué te impactó...

5. Observación aplicada a la mejoría continua: Lean

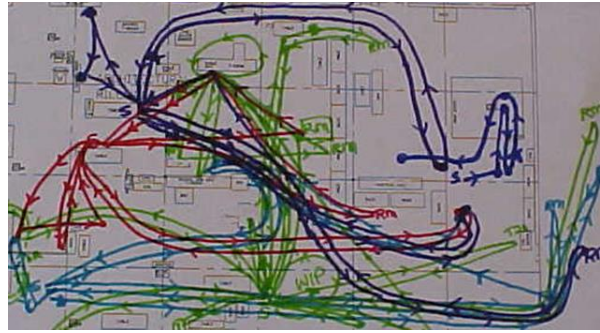
Todo lo avanzado hasta aquí debemos aprovecharlo en un ejercicio de observación de cara al futuro. Hasta aquí ha sido para entender las realidades donde nos movemos o queremos estudiar y transformar, salvo casos como el “zapateo” que implicaba observar cambios o el caso de la familia campesina que guardaba granos y lo vendía como observación de futuro para una organización. Ahora vamos a observar con el propósito directo de cambiar para mejorar.

¿Cómo? Nos proponemos seguir por “donde sopla el viento” del enfoque *Lean* –esta palabra no viene de “leer”, es una palabra en inglés que usado en la industria manufacturera significa “reducir al mínimo los desperdicios”. Su aplicación requiere de mucha observación. *Lean** es un enfoque que busca mejoramiento continuo en cualquier actividad en que estemos envueltos, enfatiza la creatividad y requiere participación de todas las personas implicadas en esa actividad. Puede ser cualquier actividad, porque toda actividad está compuesta de procesos, y éstos son observables. La lógica es: si toda actividad está compuesto de procesos y si observamos esos procesos, podemos mejorarlo continuamente; para transformar hay que observar (estudiar).

* J.K. Liker, 2004, The Toyota Way. Este libro es el referente principal del enfoque Lean, producido a partir de la experiencia exitosa de la industria japonesa Toyota. Desde ahí se ha difundido a diferentes áreas económicas y asumido por diferentes tipos de organizaciones en el mundo. Para un resumen de los conceptos y herramientas de Lean, ver: R. Mendoza, S. Sheppard y M. Lester, 2015, “Modelo Lean. Un medio para que las empresas y las cooperativas mejoren”. En: <https://confidencial.com.ni/archivos/articulo/21943/modelo-lean>

Concentrémonos a la creación de valor a través de reducir los desperdicios. Las ideas y fotos que siguen están basados en el aporte de Brian Kopas, quien nos apoyó en un diplomado en 2016. Desperdicio es cualquier cosa que no agrega valor desde el punto de vista del cliente o de quienes ofrecen el producto. Por valor nos referimos a calidad, costo y rapidez, por el que estemos perdiendo valor. Esos desperdicios son de diferente tipo, aquí listamos 7 desperdicios incluyendo posibles aplicaciones a nuestro casos.

Primer desperdicio está en la transportación. La foto adjunto muestra el recorrido que hace un producto, es una foto que le llaman “espaguetti” porque parece un espagueti. Cada color indica el recorrido de un producto, digamos en una empresa. Allí el desperdicio es que al recorrer mayores distancias aumentamos nuestros costos, lo que significa menos ganancias. Ese dibujo de espagueti es resultado de la observación, y gracias a esa observación se puede reorganizar el trayecto del transporte de un producto. Así bajar los costos.



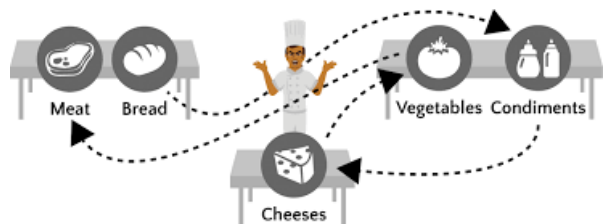
Por ejemplo, puede que nuestro beneficio húmedo esté a 1 km de nuestra finca de café, entonces recibimos café en la finca, luego trasladamos al beneficio húmedo, después lo llevamos a la casa para secarlo; si eso pasa, puedes imaginarte las ventajas de ahorro de recursos si tuvieses el beneficio húmedo y el secarlo en la misma finca. Se trata de dibujar esas observaciones en un mapa y, cuando lo hagan, paulatinamente emergerá la idea de cómo mejorarlo.



Segundo desperdicio es en la producción. La foto adjunto muestra la cantidad de productos que se desperdicia, porque hemos producido o acopiado más de lo que los clientes demandan. Cuando producimos demás, tardamos en venderlos, se nos pudren y los precios bajan. Año con año caemos en ese error. Lo mismo nos pasa si tomamos notas y no lo procesamos, si lo analizamos y no sacamos ideas de innovación. En

nuestras fincas, algunas veces, tenemos guinea o mango que se nos pudren, mientras nuestros cerdos pasan hambre y hasta le compramos concentrado. Entonces la observación nos ayuda a ver este desperdicio, a entender el por qué y luego a reorganizar nuestro trabajo para aprovecharlos.

El tercer desperdicio está en el movimiento que las personas hacen mientras llevan a cabo una actividad. Por ejemplo, para hacer comida tenemos los ingredientes y los materiales (ollas, cucharas...) en lugares diferentes, por lo que corremos a un lado y a otro. Ahí gastamos tiempo, nos estresamos y la calidad de la comida es afectada. La figura adjunto es resultado de la observación. Con esa imagen nos preguntarnos: ¿Cómo reducir el movimiento para hacer más rápido la comida –o cualquier otra actividad?

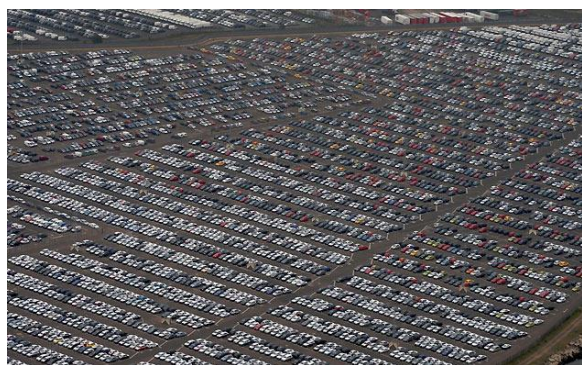


Pongamos dos ejemplos de lo que observamos en nuestro medio. Primer ejemplo: si tenemos dos fincas en diferentes lugares y nuestra casa está aparte en un caserío, nuestra movilidad va ser mayor; en cambio si las dos fincas fuesen vecinas y nuestra casa estuviese en la finca, gastaríamos menos tiempo en movernos y probablemente nuestra producción sería más diversificada, pues estaríamos más pendientes de ellos. Segundo ejemplo: si nuestra cooperativa tiene asociados en diferentes comunidades, los asociados tienen dificultades para asistir a reuniones, hay menos vigilancia de sus líderes, menos posibilidades de informarse entre asociados; en cambio una cooperativa cuyos asociados provienen de una misma comunidad y sus oficinas están en la misma comunidad, sus costos de transacción son menores.



El cuarto desperdicio son los defectos. Por trabajar desesperado y sin cuidado, desperdiciamos productos. La foto adjunto muestra madera que se va perder. Si observamos nuestras fincas encontramos: café tirado en el suelo, café se pierde por falta de cortadores, café se pierde en el despulpado, en el transporte al acopio, etc. También café con roya y broca pierde calidad y peso. Decimos café, es lo mismo con cacao, maíz o con cualquier producto. Igual pasa con nuestra cena, cocinamos demasiado y no la guardamos bien y la comida se pudre, si no tenemos cerdos botamos esa comida, y muchas veces ni lo botamos en algún hueco para que se haga abono sino que lo ponemos en un barril para quemarlos. En algunas de nuestras cooperativas hemos recibido tantos proyectos que no los hemos aprovechado, más bien nos volvieron atentos a esperar donaciones, lo que ha afectado negativamente nuestras vidas.

El quinto desperdicio es la espera. Si acordamos una reunión a las 8 de la mañana, llegamos a las 9 y comenzamos la reunión a las 9:30. Las personas que llegaron a las 8:00 tienen que esperar 1 hora y media, eso es desperdicio de tiempo porque mientras tanto pudo hacer la “fajina” (trabajo entre las 5 y las 8am). Si un cliente nos demanda un producto y nosotros estamos pegados a una novela, el cliente pierde su tiempo. En nuestras cooperativas es común escuchar que el informe financiera no está concluido, pasa el tiempo, y cuando ya se han tomado decisiones sin contar con esa información, es que aparece el informe financiero.



El sexto desperdicio es inventario. La foto muestra la cantidad de vehículos en bodega, esperando ser vendidos. Mientras están esos vehículos ahí, los costos de la empresa aumentan, porque ocupan un espacio que podría ser usado para otra actividad, pagan cuidadores y administración, además que los mismos vehículos se deterioran. Así tenemos café en bodega que no logramos vender rápido, va generando costos de bodegaje

(cuido y administración) y hasta afecta su calidad. Igual pasa con los huevos de amor, lo guardamos en una canasta y si no lo vendemos rápido, se pierde.

El séptimo desperdicio es el exceso de empaquetado. La foto adjunto muestra algún producto que se empacó demasiado. Algunas veces recibimos un regalo envuelto en papel de regalo en exceso, allí se incurren en gastos de comprar el papel de regalo, se gasta tiempo en envolverlo.



Podríamos añadir un octavo desperdicio, el producir cosas

* “Semillas en resistencia”

(<https://vimeo.com/232364093>) describe cómo la diversidad de semillas se fueron produciendo desde hace 10 mil años, y cómo 3 empresas (Dupont, Bayer-Monsanto y Syngenta) van acabando con ese patrimonio de los pueblos.

* “Armas”

La producción de armas es lo más lucrativo. El video que sigue expresa ese negocio de exportación de los Estados Unidos entre 1950 y 2017. ¿Para qué esas armas? ¿Eso produce paz? 1950 y 2017, ver: <https://vimeo.com/279923192?quality=1080p>

perjudiciales. Es por ejemplo la producción de semillas transgénicas* que va atentando contra la producción de semilla criolla por los pueblos indígenas y campesinas del mundo. Es también la producción de armas* para que la humanidad se mate entre sí y pocas empresas se lucren. Podrían ser también las “aguas mieles” del beneficiado húmedo, los agro-químicos. Hecha las observaciones, ¿cómo rehusarlos? “Aguas mieles” pueden ser tratados y rehusados. Los plásticos ¿también?

Lean nos ayuda a focalizar nuestra observación a alguna actividad específica con el propósito de reducir desperdicios y así generar valor. Los pasos a seguirse serían:

1. Observar para identificar desperdicios
2. Dibujarlo (como los desperdicios 1 y 3) o tomarle foto (desperdicios 2, 4 al 8)
3. Identificar el punto a mejorar (reducir el desperdicio). Es un paso de decisión.
4. Hacerlo y monitorear esa acción –quiere decir anotar los pasos que se van dando.
5. Volver a observar la acción para identificar los desperdicios... sigue el ciclo.

Estos pasos ayudarán a crear futuro.

Ejercicio 6. Identificar los tipos de desperdicios que se dan en tu casa-finca, explicar el por qué se dan y razonar cómo podrías reducir esos desperdicios.

Tipo de desperdicio	Desperdicios en tu casa. ¿Cuál desperdicio?	Diagnóstico: ¿Por qué se da ese desperdicio?	Medidas para reducir los desperdicios. ¿Cómo reducirlos?
Transportación			
Sobre-producción			
Movimiento de las personas			

Defectos			
Espera			
Inventario (embodegado)			
Exceso empaquetado			
Productos e insumos perjudiciales			

* En el reverso de la hoja hacé los dibujos y poné las fotos.

Después puedes identificar desperdicios en la cooperativa y luego en la comunidad. Así tendríamos tres áreas de observación: ámbito familiar, cooperativo y comunitario. Luego, en cada uno de esos ámbitos, identificá el cómo ya redujeron desperdicios sin conocer el enfoque Lean.

Tipo de desperdicio	Reducción de desperdicios en tu casa.	Reducción de desperdicios en la cooperativa	Reducción de desperdicios en la comunidad
Transportación			
Sobre-producción			
Movimiento de las personas			
Defectos			
Espera			
Inventario (embodegado)			
Exceso empaquetado			
Productos e insumos perjudiciales			

¿Conoces otro tipo de desperdicio que no calza en ninguno de los 8? Apuntarlo y explicarlo

-
-
-
-
-

Concluyendo

Más estudios tenemos más debemos caminar observando. Más aprendemos más debemos observar. Más edad tenemos más debemos observar. Al mismo tiempo auto-observarnos, y hacerlo aun más intensamente en la medida que aumentamos en edad*.

La creatividad combinado con madurez y capacidad de des-aprender sistemáticamente, pueden ayudarnos a crear futuros. Para ello, el primer paso es observar, o sea “zambullirnos” en las realidades donde nos movemos y vivimos para entenderlo y contribuir a su transformación. Para eso es esta Guía No. 1.

* S. Thorpe, 2000, How to Think Like Einstein. Es un libro donde se destaca la tesis de que más joven eres, más capacidad de resolver problemas tienes; a más edad más conocimiento pero menos capacidad de resolver problemas. El autor nos provee pasos para ser innovativos, siguiendo los pasos del genio A. Einstein.

Tabla de contenido

1. Lo que es observación.....	2
2. Siendo observador	2
3. Perspectivas para observar	5
3.1 “Lentes” que hacen observar de un modo los hechos	5
3.2 Observar significados	8
3.2.1 Mensajes ocultos “fuera del cuadro”	8
3.2.2 Significados detrás de las cosas	12
4. Cómo observar	15
4.1 Proceso de la observación reflexiva.....	16
4.2 Observar la dirección del “viento” ... y aprovecharlo	18
5. Observación aplicada a la mejoría continua: Lean	22
Concluyendo	27