

# Complejidad, cambio y cultura organizacional participativa

DRA. PATRICIA ARENAS BAUTISTA

“Mi creciente sensibilidad de un universo cuántico ha afectado mi vida organizacional en diverso modo. Primero, intento con todas mis fuerzas mantenerme alerta en cuanto a la totalidad y resistir mi bien entrenado deseo de analizar las partes hasta el final. Ahora busco patrones de movimiento en el tiempo y me concentro en cuestiones como ritmo, fluir, direcciones y forma. Segundo, sé que estoy perdiendo mi tiempo cada vez que dibujo flechas rectas entre dos variables en un diagrama de causa y efecto, o cuando coloco las cosas como polaridades o desarrollo planes elaborados, en líneas temporales. Tercero, ya no discuto con nadie acerca de lo que es real. Cuarto, el tiempo que antes invertía en planes detallados y análisis, ahora lo invierto en mirar estructuras que puedan facilitar relaciones. He llegado a saber que algo útil ocurre si integro la gente, unidades o tareas aun cuando no pueda determinar resultados precisos. Y por último comprendo cada vez más que el universo no cooperará con mis deseos deterministas”.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> M. Wheatley: *El liderazgo y la nueva ciencia*. Coedición Ediciones Granica S. A. y Javier Vergara Editor, Argentina, 1994.

El avance sostenido de las ciencias sociales y naturales parece haber tenido un salto cualitativo a finales del siglo xx y principios del XXI. Ello está indisolublemente unido a cambios paradigmáticos en la comprensión de los sistemas sociales humanos. La complejidad, los sistemas no lineales, la nueva ciencia, son algunas de las denominaciones dadas a este proceso, uno de sus elementos más sobresalientes es la búsqueda y logro de una mayor integración del conocimiento científico. En este artículo se describe el proceso de cambio de una organización con un enfoque participativo, en la búsqueda de su mejoramiento y de su cultura participativa. Las reflexiones desde los estudios de la complejidad permiten comprender mejor lo que aconteció.

Fue un proyecto de investigación-acción, se obtuvieron logros en la organización y además se profundizó en los estudios de la complejidad, gracias al acercamiento a la realidad y el estudio de la bibliografía. Se realizó una monografía contentiva de lo que podría entenderse como la visión compleja de las organizaciones y el proceso de cambio hacia una cultura participativa. (P. Arenas, y C. L. Rodríguez, 2004) A partir de dicha conceptualización, se alcanzó la certeza de la necesidad de transformación de las representaciones mentales para el trabajo en las organizaciones y la vida en general.

## Aspectos de la complejidad destacables

Entre los principales aspectos de la complejidad destacables para las Organizaciones, pueden considerarse:

- La comprensión holista y sistémica.
- El énfasis de la importancia de las interacciones.
- La existencia de estructuras disipativas.
- La mutua característica de ser contenido el orden en el caos y viceversa, la emergencia.
- El papel de las fluctuaciones, el desorden, la no estabilidad y el cambio,
- El espacio no vacío, los campos invisibles, inmateriales, la conexión a distancia.
- La no linealidad, las bifurcaciones.
- La diversidad y cambios en la concepción de los tiempos.

Las representaciones mentales sobre las organizaciones y sus culturas resultan muy impactadas por los nuevos conocimientos.

Los aspectos mencionados profundizan y amplían la comprensión de lo señalado por diversos estudiosos de las organizaciones en la segunda década

del siglo xx que, sin embargo, no es reflejado con frecuencia en la percepción y comprensión de las organizaciones, su dinámica interna y hacia el entorno. Se piensa más bien en términos de cuestiones estáticas, de resultados según los hechos evidenciados en el corto plazo, de valores buenos o malos, de resultados lineales: si quieres obtener tal efecto aplica directamente a la causa tal. Se considera insuficientemente el carácter contradictorio, la explicación de cómo un elemento o hecho, siendo positivo puede ser a la vez negativo y viceversa, la relación de esta dualidad en el corto y largo plazo, la consideración de tal complejidad para las decisiones. Puede hacerse infinita la lista de “verdades inamovibles” formadas a través de la experiencia como reflejo de la cultura de inserción. Es en este sentido que la autora comprende los modelos mentales y su necesidad de cambio.

Es preciso “aprehender” las implicaciones de considerar la organización como un todo, la estrecha interrelación entre sus sujetos (individuales y grupales) y su constante movimiento, dado por la entrada y salida de quienes la componen, así como por los cambios de sus recursos económicos, energéticos, maquinarias, aspectos físicos y espaciales, insumos, diseño y rediseño de los procesos de trabajo. De igual manera ocurre con el carácter abierto de la organización, es decir, el intercambio permanente con su entorno.

El pensamiento complejo penetra en la naturaleza y características de las diferentes interacciones. Cualquier análisis o resultado se produce no solo por los elementos o variables en juego, sino por la especificidad de la propia relación de dichos elementos, el lazo entre ellos. Es el predominio de la inclusión (lo uno y lo otro) sobre la exclusión (lo uno o lo otro).

Se precisa de un modelo de pensamiento que no solo repare en los hechos sino también en su concatenación, en los procesos, la concatenación no es necesariamente lineal en el espacio tiempo, puede no verse inmediatamente después que se accionan determinadas causas (no necesariamente una misma acción o movimiento da lugar a un determinado efecto), mantenerse oculta y emerger solo junto a otras variables. La circunstancia incluso de que los vínculos puedan permanecer invisibles a la percepción humana no significa que necesariamente dejen de estar ocurriendo. La emergencia de un nuevo orden conlleva múltiples procesos y variables que pueden estar sucediendo silenciosamente, también pueden ser resultado de las bifurcaciones (llegado a un punto crítico, el siguiente paso puede ir en diferentes direcciones a pesar de una variación aparentemente insignificante).

Se precisa de una representación mental tridimensional, según la cual, un elemento puede estar conectado con otros muchos, por los diversos planos que pueden pasar a la vez por un mismo punto en el espacio. Esta representación es

diferente de cuando se piensa en términos de una estructura plana, lineal y estática.

El desorden no es necesariamente negativo, puede resultar fundamental en el nacimiento de un nuevo orden y viceversa. Los espacios no están vacíos aunque las personas o los avances tecnológicos logrados no tengan capacidad para percibir una variedad de sus componentes, dichos componentes interactúan, no obstante, sobre los sistemas sociales.

La existencia de un espacio molecular y sus diferentes fenómenos físicoquímicos imperceptibles en los espacios sociales, pudieran contribuir a fenómenos de simpatía, antipatías, corrientes psicológicas y sociales. Estas características plantean un contexto diferente a considerar, *no todo lo visto y como se ve es la verdadera realidad*, por ende, para la interacción y el acercamiento a la misma es preciso otro modelo de pensamiento.

Todo lo anterior no conlleva necesariamente asumir una posición de no acción, de nihilismo, sino más bien, una tendencia de mayor tolerancia, respeto a las diferencias, construcciones colectivas, responsabilidad en las acciones y avance hacia un mundo más compartido, cooperado y sostenible en el corto y largo plazos. Su logro puede darse mediante el avance progresivo y sistemático hacia una cultura organizacional más participativa, con un cambio de los modelos mentales en el sentido ya expresado.

El cambio hacia organizaciones más participativas sería aquel en el cual se va facilitando que sus integrantes vayan apropiándose cada vez más de su papel de *sujetos*, de actores y decisores en su campo de acción y el todo organizacional. El grupo Cambio Humano (dirigido por la autora) en sus propuestas de cambio de las organizaciones pretende facilitar espacios y tiempos en el que pueda haber una mayor calidad y cantidad de interacciones, donde no solo se expresen las personas de siempre, sino todas las que intervienen; se tolere la incertidumbre, el desorden, el pensamiento en flujos, las conexiones tridimensionales no lineales, diferentes nociones de tiempos.

Ello requiere también del desarrollo de habilidades dinámicas humanas, poco trabajadas en la enseñanza tradicional (relativas a la comunicación, visualización, creatividad, atmósferas de confianza, etc.) y, por ende, poco valoradas y utilizadas en la interacción social. Como resultado de su participación las personas se desarrollan a sí mismas y contribuyen al desarrollo de la organización, aumenta su implicación con la misma.

## Proceso de cambio en una organización científica

La economía cubana se vio seriamente afectada a inicios de los años 90 por la caída del bloque socialista y la desintegración de la Unión Soviética. A ello se sumó el recrudecimiento del bloqueo de los Estados Unidos, con una existencia actual de más de cuarenta años. Toda la actividad del país resultó impactada y lógicamente también la de la ciencia. Su aspecto más representativo fue el deterioro del financiamiento estatal, que cubría anteriormente el 100 % de toda la actividad de sus centros de investigación. En dos o tres años tuvieron que cambiar de centros presupuestados a esquemas de autofinanciamiento en virtud de proyectos nacionales, internacionales y venta de productos y servicios.

La organización objeto de cambio es un centro de investigación de alrededor de cincuenta personas, con más de 25 años de fundada. Aproximadamente las dos terceras partes de su personal son investigadores(as) y auxiliares de investigación, el resto es el personal de documentación, informático, administrativo y de mantenimiento. A inicios del 2002 se declaró que se llevaría a efecto un proceso de cambio en el mismo. Si bien, los ajustes que se habían producido desde los años 90, permitieron su continuidad, se percibía deterioro de la moral e implicación con el Centro. La década transcurrida produjo afectaciones con cierta:

- Crisis de dirección e implicación de sus trabajadores(as) materializada fundamentalmente en la carencia de personas interesadas en asumir cargos de dirección a nivel de centro,
- Desintegración de la organización al estar los grupos de trabajo muy concentrados en sí mismos y disminuido su nivel de pertenencia al todo organizacional, conflictos con algunos de ellos, debilidad y escasez de los flujos de comunicación internos,
- Débil generación de productos y servicios para generar ingresos
- Alto deterioro de las condiciones físicas de sus instalaciones, escasez de recursos materiales para el trabajo y transportación.
- Insuficiente divulgación hacia el entorno, escasez de apoyo por parte de las estructuras externas en las que estaba enclavada la organización,
- Lentitud para la implementación de procesos, en particular, la instalación de la red digital.

Las fortalezas de la organización para el proceso de cambio giraban en una elevada:

- Proporción de personas con alta calificación, compromiso social y cualidades morales.

- Sostenida producción de resultados en temas de gran actualidad y relevancia práctica y social durante años.
- Prestigio nacional e internacional, crecimiento sostenido de sus intercambios.
- Interrelación armónica de investigadores de mayor experiencia y edad con una generación intermedia y otra de reciente incorporación.
- Consciencia diseminada por la organización de la necesidad de cambio.
- Forma de participación tradicional.

Las debilidades y fortalezas habían sido reconocidas en ejercicios estratégicos anteriores con participantes representativos de los departamentos y grupos. En enero de 2003 se decidió la creación de un grupo gestor del proceso de cambio compuesto por el director del centro y otros tres miembros sumados voluntariamente al mismo, todos con elevado compromiso con la organización.

Se declaró como objetivo fundamental del proceso de cambio el perfeccionamiento del Centro para elevar:

- El desarrollo de su actividad científica.
- Su capacidad de autofinanciamiento.
- La calidad de vida laboral.
- La imagen y diseminación de resultados en el entorno nacional e internacional.

Se declaró como filosofía del proceso un enfoque participativo que generara a la vez mayor implicación e integración del Centro.

El Centro tenía ya una buena imagen y prestigio como organización científica, su punto más débil eran las nuevas formas autogestivas obligadas por la economía del país desde los 90, Se requieren mayor cantidad de productos, servicios y financiamientos externos como salidas de los resultados científicos, en función de una actividad proactiva del Centro. Esto entraña un cambio de mentalidad y una dinámica de trabajo diferente. Se han venido dando pasos al respecto, pero siguen siendo insuficientes y de cierta forma generan las debilidades apuntadas.

El papel de la consultora consistió en el diseño de la mecánica del proceso, en estrecha interrelación con un grupo gestor. Fue un diseño muy flexible con una orientación general y sucesivas acomodaciones según se iban alcanzando los resultados, pues la filosofía compleja así lo impone. Además la consultora facilitaba las reuniones grupales e interpersonales.

## Mirada compleja a los cambios/resultados

Se realizó un diagnóstico/plataforma de cambio para profundizar en lo realizado por los diferentes departamentos y sus proyecciones futuras, fue la primera acción para ampliar la participación. Se sostuvo una reunión del grupo gestor con el jefe o jefa de cada uno de los departamentos y grupos de proyectos. Además de servir para describir la actividad de sus colectivos y proyecciones, fue momento para reflexionar de conjunto sobre su integración al Centro y proceso de cambio.

Fue seguido de la facilitación de otras acciones, que a la vez pueden considerarse logros del proceso de cambio:

1. Discusión del diagnóstico/plataforma en un taller participativo con jefes(as) de todos los niveles, algunos(as) especialistas, más la representación de las organizaciones en el Centro: Sindicato, Partido Comunista de Cuba (PCC) y Unión de Jóvenes Comunistas (UJC). Se definieron líneas de acción.
2. Cambios estructurales para hacer más plana la organización y descentralizar funciones. Perfeccionamiento para la actividad de apoyo económico administrativa.
3. Fortaleza de la dirección, aumento del personal dirigente a nivel de Centro, entrenamiento y proyección estratégica del grupo de dirección como equipo.
4. Generación de nuevos espacios de interacción y perfeccionamiento de los existentes (en particular el Consejo Científico) para la actividad científica y la reflexión sobre el Centro y su proceso de cambio.
5. Apoyo a la renovación de la dirección de las organizaciones del Centro: Sindicato, PCC y UJC. La búsqueda era el logro de su fortalecimiento para la existencia de espacios de intercambio alternativos sobre las actividades del Centro para el aumento de la participación e implicación.
6. Se produjo una nueva integración de tres grupos de investigación con funcionamientos independientes en virtud de su afinidad en el objeto de estudio. Proceso experimental que puede ser una muestra de reversión de la desintegración.
7. Acceso a nuevas organizaciones internacionales y proyectos para obtención de financiamientos.
8. Agilización de procesos estancados importantes para la calidad de vida, en particular la remodelación constructiva, instalación de red electrónica y acceso a internet, estudio y diseño de la imagen del Centro.

9. Ordenamiento de los procesos de conducción y control sobre los grupos de producción científica, disseminación de la información y colaboración internacional. Fortalecimiento de los grupos de trabajo más débiles. Creación y entrenamiento como equipo del grupo de gestión para la búsqueda de financiamientos y comercialización.

El proceso de cambio del 2003-2004 contribuyó a que la organización saliera fortalecida y revirtiera su crisis de funcionamiento, se incorporaron a su dirección personas de prestigio y responsabilidad, se revirtió el proceso de desintegración, aumentó el compromiso y alcanzaron logros en los demás objetivos propuestos.

Las seis primeras acciones directa o indirectamente se relacionan con la cultura participativa. Aumentaron los(as) integrantes del Consejo de Dirección Ampliado, se hicieron varias reuniones/talleres con una estructura más participativa, se perfeccionaron los encuentros de difusión de resultados hacia el entorno e iniciaron nuevos espacios de debate al interior del Centro para mayor conocimiento mutuo de los grupos de investigación. El fortalecimiento y sistematización del Sindicato sirvió como otro espacio de intercambio. La atención especial a jóvenes de reciente incorporación al Centro contribuyó a elevar su compromiso con el mismo.

La *participación* era un valor cultural de esta organización, pero requería y requiere de su perfeccionamiento. Su manera tradicional de reuniones trae aparejada que casi siempre participen las mismas personas, por características de liderazgo y acumulación de información. Se incrementaron talleres más participativos y aumento de involucrados(as), mayor información previa y dinámicas donde casi todos y todas tenían la posibilidad de expresarse, es decir, un cambio de dispositivo para aumento de la participación e interacción. Su dificultad fundamental es el tiempo requerido para su preparación y necesidad de personas facilitadoras del proceso. Requiere de un entrenamiento futuro de quienes dirigen, que los ayude a salir de la “zona de comodidad” de conducir los procesos de manera tradicional, para utilizar estos dispositivos como la forma habitual de hacer las reuniones.

El primer año fue de múltiples cambios y entusiasmo por los logros del proceso. A partir del segundo, se procuró consolidar, ordenar y documentar el proceso; pero fue débil su irradiación a través de la organización y en el acercamiento para oír y reflexionar con los grupos.

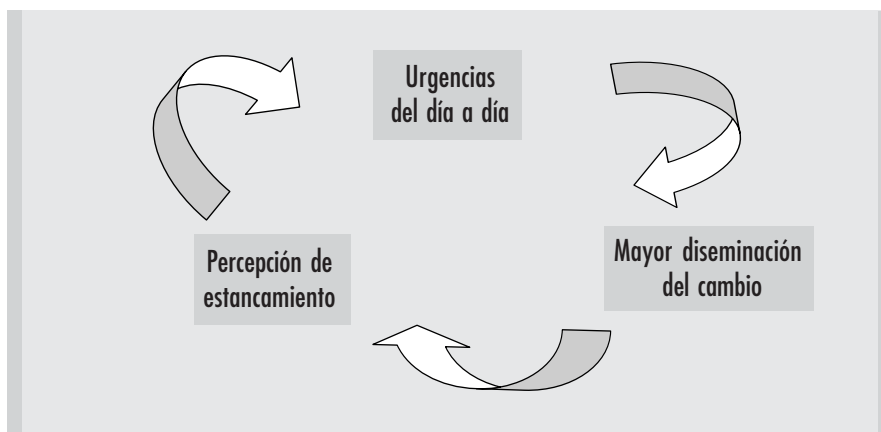
El proceso de cambio estratégico de la organización 2003-2004 no debe verse en hechos sino en proceso, sus momentos anteriores, su continuación. Viene produciéndose desde inicios de los años 90 y algunas de las personas

clave productoras/reproductoras de la cultura de la organización han estado siendo entrenadas en ello, razón por la cual el diagnóstico ha tenido una creciente focalización desde entonces (cada vez se discrimina mejor lo necesario) y cada cierto tiempo han emergido resultados de los mismos y voluntad de retomar tales ejercicios.

El “desorden” apreciado en las debilidades de la organización a inicios de 2003 dio lugar en ese momento a la formación del grupo gestor del cambio y a partir de ahí al del equipo de dirección, el cual comenzó a “ordenar” la organización de acuerdo con la situación existente y en correspondencia con un entrenamiento como equipo para su interacción conjunta e identificación de las principales líneas de acción.

Se comenzaron a ejecutar las líneas más fáciles según la experiencia anterior de la organización o de las personas en su “zona de comodidad” (conocimientos y habilidades ya establecidos). La percepción lineal de cambios (el modelo mental desarrollado en la cultura social y organizacional occidental sobre el orden y los tiempos) presiona para mostrar hechos, “lo que está bien hecho es lo que puede verse en un corto plazo”. También contribuye a ello el enfoque de urgencias, la necesidad que tiene la organización de enfrentar el día a día y las exigencias de su entorno.

Se produjo un lazo de retroalimentación reforzador (Figura 1), entre la no *mayor diseminación* de las actividades del cambio a mayor número de personas al proceso, la *percepción para muchos(as) de estancamiento* (al no ver hechos específicos) y las *urgencias del día a día* que tenía que enfrentar la dirección para mantener a la organización funcionando.



**Figura 1 Lazo de retroalimentación reforzador.**

Se abordaron muchos procesos a la vez. Un elemento clave de la mentalidad de cambio no se llevó hasta sus últimas consecuencias en ese período: trabajar los productos/servicios de los grupos de investigación, de manera tal que pudieran diseñarlos y con ello gestionar los fondos necesarios para hacerse más autosostenible la organización. Se llegó a la consciencia de la necesidad de hacerlo, se emprendieron algunos pasos respecto a ello, pero se desconoce mucho de cómo hacerlo y las personas continúan en sus “zonas de comodidad”. Es uno de los aspectos que *requiere más de un cambio en el modelo mental* sobre la consciencia del tiempo y asunción de riesgos para llegar a cosas tangibles, la necesidad de trabajar para el largo plazo. Es preciso facilitar algunas dinámicas en forma participativa con cada uno de los grupos de trabajo para la identificación y diseño en toda su profundidad de sus productos/servicios.

En el 2005, aunque se mantenía en lo fundamental lo alcanzado, se percibió como una especie de meseta sin otras muchas acciones de cambio, aparentemente el proceso estaba casi detenido. En ello también desempeñaron su papel cambios en el entorno y acción de fuerzas externas sobre el grupo de dirección. Sin embargo, a mediados de dicho año se acometió por otras personas, que no estaban inicialmente en el grupo gestor de los cambios, un proceso de definición de competencias en forma de taller, con amplia participación, impulsado por el grupo de dirección de la organización. Puede denotar cómo fueron impactadas por el proceso de cambio algunas de las personas de la organización y se sumaron voluntariamente a emprender nuevas acciones: no se puede decir que es un vínculo directo, no fue programado así, pero sin dudas puede reconocerse como acciones desencadenadas por dicho proceso.

En el momento presente, hay nuevas personas asumiendo cargos de dirección, aunque permanece al frente quien inició el proceso. También se han incorporado con protagonismo otras personas no involucradas anteriormente para diseñar y mejorar el sistema de comunicación interno como vía de mayor integración de la organización. A finales de 2005 e inicios de 2006 se han sistematizado las sesiones del Consejo de Dirección Ampliado, que aunque creado en el 2003, no habían sido periódicas y fueron menos utilizadas para aspectos estratégicos y toma de decisiones. Puede verse metafóricamente como una forma de interpretar lo que se conoce como “estructuras disipativas” en la teoría de la complejidad, esfuerzos que no dieron lugar en el corto plazo, pero que se autoorganizan y emergen.

En la realidad la cotidianidad de una organización dicta urgencia y necesidad de cambios específicos y las cosas se tratan de resolver de la

forma más simple, con menor número de personas involucradas y los saberes y prácticas más comunes en la organización para reducir el tiempo de obtención de los resultados deseados. En la mayor parte de los casos, se ve un alivio breve inmediato de la situación, pero los problemas que se trataron de solucionar se amplían después.

Es preciso asumir toda la complejidad del proceso, el análisis entre el corto y largo plazos aunque exista mucha urgencia para la decisión de los cambios, puede decirse “invertir tiempo para ahorrar tiempo”. En ello resulta clave la decisión de acciones estratégicas vinculadas con la formación y el aprendizaje de habilidades para la interacción e integración, la posición proactiva hacia el entorno, la aceptación del papel de las demoras o compás de espera, el aumento de la confianza organizacional y el mantenimiento de la expresión de las diferencias. A pesar de ser una de las cuestiones importantes, por no ser urgentes, se van relegando en la cotidianeidad.

El pensamiento lineal ha llevado en algunos(as) al desaliento y percepción de no cambio. Se requiere de un tiempo para el logro de lo que se pretende, sin embargo, con frecuencia no se asume la importancia de la demora para que surjan los resultados y se presiona la expresión de acciones o soluciones. Falta comprensión compleja y sistémica, de los ciclos, del sentido relativo del tiempo. El trabajo de Prigogine cuestiona la percepción del tiempo como homogéneo e invariable en todos sus instantes. Se tiende a pensar en los períodos de tiempo como unidades estables de medida sin el enfoque de los múltiples momentos en los que el desencadenamiento de las acciones puede adquirir una gran velocidad y drásticos cambios tanto en el entorno como por conflictos, tensiones, estados emocionales de personas o grupos, por solo mencionar algunos.

## Conclusiones

Hoy, a dos años del proceso estudiado, se plantea como necesaria una nueva focalización de la priorización, un nuevo proceso de acercamiento, se llama a un cambio de mentalidad al analizar en forma compleja. La idea defendida es que los no logros iniciales o la percepción de estancamiento, no deben ser evaluados como errores en el proceso, ni indicadores de un proceso de cambio fallido. Lo que se logró en el 2003-2004 es la emergencia acorde con las condiciones de la organización y la interacción de la misma con los procesos sociales donde se inserta. La meseta del 2005 tiene en diferentes

niveles de profundidad y coexistencia, la generación de nuevos procesos y tendencias que comienzan a verse en el 2006 con nuevos actores. Las acciones acometidas van dando lugar a otras nuevas, su mayor delimitación se constituye en otro importante logro, pues su nivel de precisión refleja progresos alcanzados gracias al cambio y pueden verse como indicadores. Parece una lección de sinergia que cuando unos(as) se cansan otros(as) se incorporan.

El proceso de cambio no se puede desligar del movimiento constante y cotidiano de la Organización. Van transcurriendo simultáneamente. Una cosa es el proceso que se pretende conducir y otra el que se va logrando, pues en la medida que se van tomando decisiones desde los primeros momentos, se va cambiando también el propio contexto en el que se va actuando, sin que se haga muy consciente a líderes y seguidores(as) que ello va sucediendo.

Los(as) facilitadores(as) necesitan continuar profundizando en el conocimiento convocado por M. Wheatley sobre “ritmo, fluir, direcciones y forma” en los procesos de cambio, “propiciar estructuras que puedan facilitar relaciones”, describirlas y entender su interacción. Promover la formación para una disposición o apertura a nuevos modos de interrelación para la autoorganización, su repercusión para todo el sistema.

## Referencias

- ARENAS, P. y C. RODRÍGUEZ (2004): “Cambio organizacional: un enfoque desde lo humano”. Informe de Investigación. Fondos del CIPS, La Habana.
- CAPRA, F. (2004): *Las conexiones ocultas*. Sage Publications Inc.
- GLEICK, J. (1987): *Chaos. Making a new science*. Viking, Penguin Group, New York.
- PRIGOGINE, I. and I. STENGERS (1984): *Order out of chaos. Man's new dialogue with nature*. A Bantam Book, New York.1
- SENGE, P. (1992): *La quinta disciplina; cómo impulsar aprendizaje en la organización inteligente*. Ediciones Granica S. A., Barcelona.
- WHEATLEY, M. (1994): *El liderazgo y la nueva ciencia*. Coedición Ediciones Granica S. A. y Javier Vergara Editor, Argentina.