

## **EQUIPOS DE TRABAJO Y CAMBIO DE LAS ORGANIZACIONES DESDE UN ENFOQUE COMPLEJO**

**Dra. Patricia Arenas Bautista <sup>1</sup>**

**Lic. Carmen L. Rodríguez Velazco <sup>2</sup>**

Venimos acercándonos hace algún tiempo a los estudios de la complejidad, el caos y los sistemas no lineales. Nuestros primeros pasos fueron muy lentos, hoy tienen algo más de velocidad, pero somos conscientes de que aún es muy vasto el terreno por explorar y dominar con cierta seguridad. No obstante nos aventuramos a adelantar lo alcanzado hasta el momento, más bien lo que tratamos es de exponer líneas en las que nuestro pensamiento y quehacer se está moviendo. La presentación de ciertos principios y categorías del enfoque de la complejidad nos impulsan a ciertos cambios en nuestra concepción del mundo. Creemos que estamos incursionando en un universo nuevo, con muchos conceptos y categorías susceptibles de aprehender y a la vez tratando de accionar sobre la realidad. Una y otra pretensión requieren tiempo para desarrollarlo.

El objetivo fundamental de este material consiste en reflexionar sobre conceptos fundamentales del enfoque de la Complejidad y los sistemas no lineales para la comprensión de procesos y fenómenos de las Organizaciones, con un énfasis especial en los Equipos de Trabajo.

Como *objetivos más específicos* pretendemos:

Presentar conceptos fundamentales de sistemas, tiempo, atractores, espacios no vacíos y su utilización para la comprensión y facilitación de los procesos dinámicos humanos en las organizaciones.

Analizar modelos mentales culturalmente incorporados en la cotidianidad, su acción sobre la realidad, la necesidad de cambios en dichos modelos.

---

<sup>1</sup> Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, Cuba.

<sup>2</sup> Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, Cuba.

Identificar el papel de los equipos de trabajo como uno de los núcleos fundamentales para el cambio desde la concepción compleja de las organizaciones.

El enfoque de la complejidad pretende abarcar resultados que se han ido obteniendo en las diferentes Ciencias, Naturales, Biológicas y Sociales, para integrar un cuerpo de conocimientos que nos permita extraer leyes de carácter transdisciplinario a fenómenos y procesos de la realidad que se nos presentan con un carácter de mayor complejidad. En nuestro caso particular estamos tratando de entender y a la vez pensándolas desde nuestros conocimientos y prácticas de la Psicología Social y Organizacional.

La concepción de la dinámica social y personal ganaría mucho con la comprensión de los fenómenos dinámicos físicos, químicos y biológicos por cuanto a pesar de nuestra especificidad como seres humanos, lo físico, lo químico y lo biológico son partes de nuestra constitución, aunque por supuesto no se trate de que podamos ser reducibles a cualesquiera de estas partes. Un ejemplo muy concreto sería el análisis de cómo el clima en diferentes países guarda relación con características culturales y fenómenos sociales<sup>3</sup>.

### **Sugerencias para leer este material**

Si preguntáramos a un gerente de una empresa<sup>4</sup>, la imagen de su organización ideal, es casi seguro que podríamos advertir un conjunto de atributos en su dibujo: límites precisos, estructuras definidas, subsistemas como piezas (organigrama); deseo de estabilidad, orden, uniformidad y equilibrio, buscado a través del control de las partes o subsistemas de la Organización.

Claramente que si hacemos la pregunta a varias personas, no será idéntico su dibujo. Los atributos descritos arriba también pueden gozar de matices. Lo que seguramente no sucederá es encontrar a alguien cuyo ideal de organización sea: límites borrosos y flexibles, estructuras en movimiento y continua reconfiguración, subsistemas estrechamente vinculados, en red; aceptación y aprovechamiento del desorden, la

---

<sup>3</sup> Obsérvese también en nuestro vocabulario la utilización de conceptos de la física para hablar de fenómenos sociales y personales: tensión, presión, energía, calor, movimiento, fuerzas...

<sup>4</sup> O a un jefe de un grupo de trabajo, o un coordinador de equipo, o a un trabajador miembro de una organización.

inestabilidad, la diversidad, el desequilibrio, promoción del autocontrol<sup>5</sup>, más que el establecimiento de mecanismos de control centralizados en su persona.

Los primeros dibujos han estado asociados a lo que conocemos como la comprensión de la Organización como máquina, frente a su comprensión como ser vivo, más coherente con aquellas imágenes que intuimos son más escasas entre los miembros de nuestras Organizaciones y espacios de trabajo.

¿Cuál es mejor? ¿Cuál nos permitirá avanzar en nuestras metas organizacionales/grupales/individuales? ¿Cómo entender la Organización para gestionarla desde esa comprensión compleja, que a simple vista parecería errada? ¿Qué papel juegan en todo esto los equipos de trabajo? Estas y muchas otras preguntas seguramente brotan. Ojalá que para algunas de ellas puedan ir tejiendo posibles respuestas a partir de la lectura de este material.

Los juicios valorativos sobre una u otra concepción, buscando catalogar a una mejor que otra, seguramente no nos llevarán muy lejos. Más que decir que una es mejor que otra, debemos partir de aceptar que durante mucho tiempo hemos estado mirando el mundo con espejuelos simples, o más bien decir: no complejos. ¿Quiere esto decir que nuestra visión del mundo carece de valor? Nada más alejado de ello.

No se trata de evaluar nuestra visión como atinada o errónea. Todos estos juicios pueden ser muy relativos y podríamos perdernos en el océano de sus posibles respuestas. La invitación no es a subvalorar la concepción del mundo característica de uno u otro enfoque, sino a entender que ellas son un reflejo de nuestros modelos mentales, de nuestras maneras de observar la realidad y actuar en ella, y que pueden llevarnos por unos u otros caminos.

Justamente el Enfoque de la Complejidad es un desafío y una invitación al cambio de nuestros modelos mentales, a las maneras tradicionales en las que hemos interpretado y actuado en el mundo. Cuestión nada sencilla. Más si consideramos que muchos de nuestros modelos mentales actúan tácitamente, por debajo de nuestro nivel de conciencia. Se trata entonces de ejercitar la crítica, de pensar la manera en que

---

<sup>5</sup> Ya sea de subsistemas, grupos de trabajo, equipos de trabajo, o personas individualmente

miramos la realidad y actuamos en ella. Este material es también una invitación a ir pasando por un@ mism@, por nuestras experiencias en los espacios organizacionales, el equipo de trabajo, la familia, las relaciones con l@s otr@s, las ideas que aquí se comparten. Es una invitación a re-conocer nuestros modelos mentales, a llevarlos a la superficie de nuestra conciencia. Quizás sea ese el primer paso para transformarlos.

### **El enfoque de la complejidad y el cambio de nuestros modelos mentales**

Nos resulta muy difícil la elaboración de modelos que asuman el movimiento. Nuestro pensamiento está modulado por el mundo macro material en el que nos movemos, por ende, también se refleja en nuestra comprensión de las ciencias y en nuestro caso, las ciencias sociales. Tendríamos que preguntarnos cuánto ello se presenta en el tipo de fenómenos, conclusiones y resultados a los que llegamos.

Hay muchas cosas en la realidad, imperceptible a nuestros sentidos que sin embargo están siendo partes de la misma. En el caso de los procesos sociales (en su amplia acepción, los que involucran la acción de varios individuos a la vez, desde la díada hasta los relativos a la sociedad), un ejemplo que nos salta rápidamente a la vista es el de que tomamos decisiones constantemente sin ser conscientes de lo que otros/as están pensando, de las interacciones que están realizándose.

Se pretende considerar los movimientos y fenómenos sociales como “racionales”: “Lo que hay que hacer es esto, lo que se debió hacer es...”, no se tiene en cuenta que si salió “lo otro” es porque las interconexiones no son solo racionales y dependen también de los sujetos en interacción, que a la vez son activos y cambiantes, viven, y permanentemente están en interacción con el medio que les contiene.

Es necesario crear condiciones en los procesos organizacionales para nuevas y mejores formas de desarrollo humano, la aceptación de la validez de todas las variables y procesos en juego independientemente de que no podamos percibirlos y mucho menos controlarlos.

Debe admitirse la existencia de procesos “no racionales” y de desorden en el mundo en que interactuamos, por ende, la necesidad de adquirir otras habilidades que nos permitan una mayor conexión con los otros sujetos.

Presenciamos el fracaso de “sistemas racionales universales” que no tienen en cuenta los diferentes grados de maduración de las condiciones en que serán aplicados. Por supuesto que estamos muy lejos de negar el papel y la importancia de la “racionalidad y equilibrios”, pero de lo que se trataría es de integrarla con lo que habitualmente consideramos como irracional y desequilibrios.

La aceptación de la importancia de las interacciones y la constante intermodificación entre los actores y situaciones que ello supone, nos impulsan a la vez a la adquisición de la capacidad de actuar en condiciones de complejidad, que también podríamos llamarla nuestra capacidad de desestructurarnos, de salirnos de principios y conductas predeterminados. Ello supone la identificación de nuestra propia rigidez y la actuación con una mayor flexibilización, así como una mayor aceptación del otro sujeto, sea éste individual, grupal u organizacional.

La capacidad de desestructurarnos a la vez debe ser complementada con la capacidad de actuar en consonancia con la contextualización, la identificación de los momentos y condiciones en que tendríamos que hacer cierres y producir evaluaciones. Es en este momento en el que los valores adquieren mayor importancia y por supuesto el continuo proceso de perfeccionamiento de los mismos. Sería como un proceso constante de enfocarnos y desenfocarnos, pensado no dicotómicamente sino en la armonía representada por el ying y el yang.

Para utilizar una metáfora, es como si actuáramos con dos cámaras: una de fotografías, que saca las instantáneas y otra de cine con la que podemos reflejar el movimiento y la concatenación de diversos planos.

Por supuesto que estaríamos en un todo constante de adquisición, que no llega nunca a la perfección, sino que nos mantiene en un proceso de construcción, interacción e iteración. El proceso de construcción también eleva la necesidad de aceptación de otros/as y por ende la búsqueda de un mundo que responda más a la cooperación que a la competencia y el individualismo. Un mundo de mayor aceptación y tolerancia de las diferencias, pues desde éstas, se aportan a la vez, diferentes rasgos, percepciones, actos y acciones que permiten acercarse mejor a la aprehensión del todo.

En nuestros modelos mentales debemos tener una mayor comprensión del alcance de la significación de los nuevos ciclos abiertos por cualquier proceso sobre el que incidimos, cuyos cierres respectivos pueden tener diferentes demoras o compases de espera, y por ende, tendrán también repercusiones sobre los resultados y evaluaciones pretendidas.

Ante toda esta complejidad, coincidimos con M. Wheatley (1994) en la actitud y conducta necesarias en la actualidad, sobre la relación entre lo local y lo global. "Creo que el énfasis puesto por nuestra sociedad en "pensar globalmente, actuar localmente" expresa una percepción cuántica de la realidad. Actuar localmente es una estrategia sólida para el cambio de grandes sistemas. En lugar de diseñar un sistema elaborado, el consejo es trabajar con el sistema conocido que pueda ser rodeado con nuestros brazos" .Poco a poco, sistema por sistema, desarrollamos momentum suficiente para afectar un espacio social más grande.

Esta idea nos remite a la posibilidad de enfocarnos y desarrollar nuestros equipos de trabajo, como una manera de desarrollar nuestras organizaciones. La actuación en el equipo de trabajo como espacio local, "que puede ser rodeado con nuestros brazos", como camino para promover cambios en espacios que lo trascienden. Ejemplo: la Organización.

...Actuar localmente nos permite trabajar con el movimiento y el fluir de hechos simultáneos dentro de ese pequeño sistema. Es más probable que devengamos en sincronismos con ese sistema, y así logremos ejercer un impacto. Estos cambios en pequeños lugares crean cambios en los grandes sistemas, no porque uno se sobreponga al otro sino porque ellos participan en la totalidad no quebrada que los ha unido anteriormente. Nuestras actividades en una parte del todo crean causas no locales de consecuencias que emergen lejos de nosotros. Es válido trabajar con el sistema en cualquier lugar que se manifieste, porque las conexiones no visibles crearán efectos a distancia, en lugares que jamás hemos pensado. Este modelo de cambio de pequeños inicios, sorpresas, conexiones invisibles, saltos cuánticos, involucra nuestra experiencia de un modo más próximo". (Wheatley M., 1994)

Lo que estamos proponiendo lleva implícito una revolución en nuestra mentalidad. En este sentido podría decirse que el paradigma de la complejidad es un reto a la forma en que tenemos estructurada nuestra concepción del mundo. **Nuestro pensamiento tiene profundas raíces en la manera que comprendemos el mundo y actuamos.** Es preciso tomar consciencia de ello para **identificar cuándo y cuánto lo estamos portando y colocando en nuestras conclusiones.** Poder darnos cuenta de las fuentes moldeadoras de muchos de nuestros pensamientos, concepciones y certezas, para **asumirlos, no como verdades absolutas sino como alternativas en interacción con lo cambiante a su alrededor, y con otras alternativas.** Para quienes hemos estudiado según la dialéctica marxista, es una forma de continuidad, pero también con nuevos presupuestos necesarios de integrar y reelaborar, propiciadores de una nueva sinergia. Supone además de nuevos contenidos en nuestro pensamiento, su manera de estructuración, un acercamiento a la realidad y acción consecuente con mucha mayor flexibilidad y tolerancia.

### **Lectura de la organización y los equipos desde la complejidad de lo humano**

El acercamiento continuo a la comprensión de las organizaciones nos ha llevado a la construcción de un marco conceptual que nos ayuda para la actuación en las mismas y la facilitación de su transformación hacia sistemas con mayores posibilidades de eficacia desde una perspectiva humana. En este marco conceptual desarrollamos nuestra comprensión de la organización desde una perspectiva compleja, a tono con los estudios y prácticas que hemos realizado.

### **Comprensión de la organización y los equipos: relación hologramática**

1) Identidad, estabilidad, límites.

- El todo y las partes. Los sistemas, subsistemas, suprasistemas.
- Límites Estructurales: Sentidos: Misión, Objetivos, Disciplina, Identificación & ocupación.
- Disfunciones: Modelos mentales. Necesidad de estereotipia.
- Esencia y modelos de pensamiento detrás del control.

El concepto de organización dado por D.Katz y R.L.Kahn en 1967 refiere a la misma como sistema abierto, que está siempre en movimiento hacia su interno y entorno, continuamente importando, transformando y exportando los diferentes inputs. Sus procesos suelen ser cíclicos, las salidas de los ciclos internos y externos producen nuevas entradas. El sistema es dinámico, no obstante se logran los equilibrios en determinadas unidades de tiempo<sup>6</sup>, favorecedores del cumplimiento de sus objetivos fundamentales. El sistema se encuentra en equilibrio porque va asimilando y adecuando los cambios.

A la vez, a su interior y en su interacción con el entorno, pueden acumularse u ocurrir algunas perturbaciones, cambios múltiples de mayor o menor tamaño y diversidad, que crecen, se hacen actuantes o latentes en diferentes unidades de tiempo (desde los cotidianos, hasta los analizables en uno, cinco, diez y cualquier "n" tiempo), se constituyen en procesos de cambio para un determinado plazo y espacio. La conducción de una organización exitosa supone la posibilidad y necesidad de la comprensión de estos procesos.

La entrada y salida de nuevas personas, la introducción de máquinas, procesos de trabajo, la aparición y desaparición de clientes, las nuevas demandas del entorno, son algunos de los muchos procesos y formas de cambio que constantemente se están produciendo y van determinando acomodos y reacomodos en su decursar.

El enfoque de la Complejidad convida como una de sus lecturas respecto a los Equipos de Trabajo a cómo la amplificación de una perturbación puede devenir en transformación.

*"En cualquier sistema, una **perturbación**<sup>7</sup>, si sobrevive los primeros intentos de supresión y permanece alojada dentro del sistema, comienza un proceso iterativo. La perturbación aumenta a medida que las partes del sistema la incorporan, deviniendo tan amplificada que no se puede ignorar".*

---

<sup>6</sup> D.Katz y R.Kahn "Psicología Social de las Organizaciones" Editorial Trillas, México, reimpresión en 1986 de la primera edición en inglés, 1966.

<sup>7</sup> Entendida como un cambio en la dinámica que venía desarrollando el sistema, en este caso, la Organización.



Puede pensarse en las potencialidades de los equipos de trabajo para liderar cambios en la Organizaciones, a partir de la amplificación, que se traduce en participación, articulación con otros equipos o grupos/personas de la organización. La metáfora de la red, que va creciendo, a partir de enlazar nuevos nodos (equipos/grupos de trabajo/departamentos/personas) podría facilitar la comprensión de esta idea.

El proceso de amplificación de una perturbación (propuesta, idea, manera de desarrollar un proceso, dirección de cambio, emocionalidad ante una tarea a acometer...etc.) no siempre puede ser controlado por quienes trabajan por amplificarlo. Tampoco es posible observar a simple vista los efectos de nuestras acciones ni tampoco estar segur@s que los efectos ocurren de igual manera a como los hemos pensado.

Para el logro de la identidad de la organización y del equipo se precisa de una definición clara de su misión, objetivos y visión, así como de valores culturales, seguridad y confianza. Unos y otros construyen o dificultan el sentido de pertenencia y resultan claves en los procesos de cambio. Se trata de dilucidar lo que les da identidad. Ante un proceso de cambio, sea éste natural o provocado, es preciso tener en cuenta los aspectos generales que coadyuvan a su estabilidad, entre ellas, las actividades automáticas.

Los seres humanos necesitamos la interacción de actividades automáticas a la par de otras creativas, ellas podrían verse como los dos polos de una unidad dialéctica. La automatización de procesos nos permite realizarlos de forma menos consciente para poder estar atentos a otros procesos realizados a la par.

Pero al suponer la automatización o la rutinización de los procesos iniciales, pueden originarse disfunciones cuando se producen cambios externos o internos a la organización, que requieren actuaciones diferentes. Los modelos mentales son tanto una necesidad como una limitante para la acción humana.

Lo dicho también es válido para la noción del control en las organizaciones. El control se considera una de las funciones fundamentales de los procesos de dirección, sin dudas, lo es. Sin embargo, así como los procesos de dirección tradicionalmente han

descansado en una o pocas personas, desde una consideración más autoritaria que participativa, los procesos de control también adolecen de ello.

Se concentra la información para concentrar el poder y el control. También se pretende la realización del control a partir de la solicitud constante de información a los de abajo (una buena parte de esa información no llega a leerse ni analizarse nunca, pero sí lleva mucho tiempo que distrae a las personas y grupos de los objetivos de trabajo, con la consecuente limitación de su eficacia y eficiencia), en ese modelo de pensamiento se presume que poseyendo el conocimiento se posee el control. Abundan los informes analíticos, los de las partes, se dificultan las integraciones y el seguimiento de las pautas de movimiento. Los resultados concretos, los hechos, los datos son los premiados y no precisamente los indicadores de procesos.

La pretensión de un control mayoritario desde los niveles superiores se corresponde más con una concepción de la organización como sistema cerrado y no como sistema abierto. Una organización en movimiento, en la que continuamente se están abriendo nuevos procesos, requiere hacer más partícipes a equipos e implicados/as en el control de los mismos. Sería preciso avanzar hacia la búsqueda del control que se corresponda con la autoorganización.

Con los señalamientos reflejados estamos pretendiendo enriquecer cuan dialécticos pueden ser nuestros procesos mentales. Constantemente necesitamos hacer "cierres" en nuestras representaciones para poder conducir procesos, evitar la inmovilidad, aumentar la seguridad, ejecutar diversas acciones, sin estos cierres no podríamos vivir. Lo que no debemos perder de vista es que son "cierres" artificiales, con determinados fines y en contextos específicos, pero la variación de unos y otros puede necesitar de cambios en los esquemas mentales. Los estereotipos producidos en el espacio/tiempo pueden llegar a ser paralizantes y bloqueadores de nuevas concepciones para la organización.

2) Las Organizaciones y equipos en movimiento constante. Carácter procesal. Los ciclos.

La organización por naturaleza es social, independientemente de su misión o razón de ser. Cuando a su interior ella se diferencia e integra en función de los fines para los

que se constituye, se produce todo un entramado de relaciones entre los seres humanos y de éstos con las máquinas, espacios físicos, insumos y salidas de la organización. Cualquier cambio, de cualquier tipo va a impactar este entramado. Ante los impactos se producen reacciones de defensa, aceptación, rechazo, desorganización y finalmente nuevas rearticulaciones. Por ello, ante los procesos de cambio, generalmente es necesario hacer el análisis de “lo humano como blanco, así como de la ética a él asociada”.

Existe una realidad diversa, múltiple, resultante de la interacción de personas, grupos, Organizaciones, Medio Ambiente Natural y Artificial. Todo ello tiene una expresión en múltiples procesos de cambio. Intentar la comprensión y conducción de un proceso de Desarrollo Organizacional requiere tanto de comprender el alcance de la propia noción de proceso, como de lo que sería un cambio sistémico.

Los procesos organizacionales constantemente están ocurriendo, sin embargo, nuestro pensamiento está más habituado a actuar con objetos tangibles. Culturalmente se premian o castigan hechos y resultados (también preferentemente más por la cantidad que por la calidad) los que atraen la principal atención. En múltiples momentos, ello también se esquematiza y se pierde la concepción de movimiento y de interacciones.

Los estudios de P. Senge llaman la atención sobre la necesidad de un pensamiento sistémico, “la clave para ver la realidad sistémicamente consiste en ver círculos de influencia en vez de líneas rectas. Este es el primer paso para romper con el marco mental reactivo que se genera inevitablemente con el pensamiento “lineal”. Cada círculo cuenta una historia. Al seguir los flujos de influencia, vemos patrones que se repiten una y otra vez, mejorando o empeorando las situaciones...”

Al dominar el pensamiento sistémico, abandonamos el supuesto de que debe haber un agente individual responsable. La perspectiva de retroalimentación sugiere que *todos comparten la responsabilidad por los problemas generados por un sistema*. Ello no implica necesariamente que todos los involucrados puedan ejercer igual apalancamiento para modificar el sistema. Pero sí implica que la búsqueda de chivos expiatorios –un pasatiempo muy atractivo en las culturas individualistas- es un callejón sin salida.

...Hay muchas situaciones donde las descripciones lineales simples bastan y buscar procesos de retroalimentación es una pérdida de tiempo. Pero no cuando afrontamos problemas de complejidad dinámica." (Senge P., 1992)

El enfoque de la complejidad profundiza la concepción dinámica, de procesos y una representación mental más espacial, volumétrica o multidimensional. Ahonda también la concepción de los cierres de ciclos y la importancia de la información para el sistema. Debemos alcanzar una imagen que tenga profundidad (múltiples dimensiones), movimiento e interacción.

Un pensamiento de la organización y los equipos como sistemas también requiere de continuos movimientos en las representaciones del todo y las partes. Cuando estamos delineando el sistema con determinados objetivos que nos trazamos, estamos haciendo abstracciones desde esos objetivos como referentes, debemos asumir, como posibles otras muchas delimitaciones del sistema. También podemos estar delineando un "*todo*", que es "*parte*" de otros sistemas, o a la vez, algunas de sus "*partes*" son "*todos*" desde otros ángulos.

Puede asumirse a la Organización como el todo y el equipo como una parte de ese todo. También podemos considerar el equipo como el todo y a las personas que lo conforman como una parte de ese todo. No se trata que al enfocarnos en esta relación la otra desaparezca. Es solo una cuestión de distinguir las relaciones para profundizar en cada una de ellas.

De manera general la perspectiva de la Complejidad propone una visión de la **relación todo - partes**, "donde la organización del *todo es más que la suma de las partes* y constituye un proceso donde aparecen cualidades emergentes (inéditas, no contenidas en la historia de la parte) surgidas específicamente de la organización del todo, con capacidad para retroactuar sobre las partes.

El *todo es también mucho menos que las partes*, pues estas poseen cualidades inhibidas en la formación de la totalidad, que pueden desplegarse en circunstancias que exigen un cambio en las rutinas preestablecidas en la formación del todo,

(...) pero a la vez, el *todo está contenido en cada parte*, concentrado y particularizado, como un código que garantiza que cada una de ellas exista, se comporte y se articule con las demás como elemento de constitución de la totalidad (principio hologramático)" (Morin, E. 1996<sup>a</sup>, citado por Espina, M. 2004)

Traducido al lenguaje del equipo significaría considerar que existe una actuación del equipo que no puede ser reducida ni comprendida a través de la actuación de sus partes, entiéndase miembros del equipo, independientemente. Se crea una red, a partir de la relación entre las personas, que genera una dinámica imposible de desmembrar, reducir y comprender desde el comportamiento de alguna de sus partes/personas. Precisamente porque la dinámica es algo que emerge, que nace como una construcción nueva, a partir de la articulación de las partes/personas, de su relación.

A su vez, este accionar que se da en el nivel de equipo como un todo, ejerce una influencia sobre las partes/personas que lo integran. Nos estamos refiriendo al efecto retroactivo del todo sobre las partes. De aquí que si bien las individualidades en relación generan una dinámica de equipo como un todo, esa misma dinámica condiciona la individualidad: retroactúa sobre ella. Con esto estamos diciendo que nuestra actuación en un equipo condiciona lo que este hace como totalidad, a la vez que esos productos de equipo, y el proceso mismo vivido para lograr esos productos, nos van influyendo como personas.

La idea que más novedosa nos resulta en el aterrizaje de estas nociones al terreno de Equipos de Trabajo está referida a las potencialidades inhibidas de las individualidades: las partes, en la conformación del todo.

Cualquier interacción humana demanda de nosotros una actualización de lo que somos (manifestarnos tal y como somos), y también en ese proceso de construcción grupal, una inhibición a favor de la relación (inhibir algunas de nuestras características, en función de la relación). No estamos apostando por un dejar de ser para poder establecer la relación con el/la otr@, pero sí estamos conscientes de la necesidad de

abandonar, inhibir, someter a transformación, características personales en pos de articularnos con el otro para el trabajo en equipo.

Aferrarnos, atrincherarnos en una posición la convierte en muro, barrera para la relación, lo cual conspira para la formación y el desarrollo del Equipo<sup>8</sup>. Se trataría entonces de permeabilizar las fronteras que establecemos en nuestras relaciones a lo interno del equipo. En ese acto muchas veces nos convoca a inhibir cualidades personales, no como acto de represión, sino como necesidad para la relación.

Ahora bien, eso no significa que tales cualidades estén apagadas en nosotros. Son precisamente ellas generadoras de contradicciones, convirtiéndose en resortes para la transformación del equipo.

Asimismo, que seamos parte de un equipo, no implica que nos despojemos de nuestra actuación como individuos autónomos. No pertenecemos solo a un grupo, equipo o comunidad. Al beber de esas múltiples fuentes, como individualidad, somos también agentes de cambio para la transformación de los diferentes grupos/equipos/comunidades a las que pertenezcamos<sup>9</sup>. Aún cuando formamos parte de tales grupalidades, tenemos la capacidad de actuar como individualidad, e influir sobre los demás, abandonando rutinas para adaptarnos creativamente a nuevas circunstancias que así lo demanden<sup>10</sup>.

Ello nos convoca a rescatar una idea a veces opacada tras el telón que refuerza el papel de lo grupal: la individualidad. No se trata nuevamente de someter a una balanza qué elemento debemos favorecer. Precisamente ambos son necesarios a considerar para gestionar el desarrollo del equipo. Y tener presente que el equipo como un todo se oxigena a partir de las individualidades que lo componen. En la medida que estas sean más diversas, creativas, pertenezcan a otros espacios que las hagan diferentes, más beneficioso será para el equipo, como potencialidad para alterar las rutinas.

---

<sup>8</sup> ¿Qué estamos dispuestos a inhibir en pos de la construcción grupal? es una pregunta de múltiples respuestas que no pretendemos abordar ahora. Se trataría más bien de enunciarla como provocación.

<sup>9</sup> Aún cuando la lógica de simplificación y fragmentación también ha afectado nuestra manera de percibirnos, somos una totalidad con expresiones diversas en los distintos espacios sociales que compartimos, pero como unidad en esa diversidad.

<sup>10</sup> Demanda que puede ser externa o interna, como acto propositivo, proactivo del equipo de trabajo.

- 3) Comprensión de los campos: Entramado social.
- Conexiones de redes en movimiento constante. Las partículas en el espacio, sus conexiones y desconexiones.
  - Relaciones, interacción, redes al interior de la Organización y el equipo

Además de la profundización de lo sistémico el enfoque de la complejidad acentúa la llamada de atención sobre las interacciones, el entramado social y la comprensión de los campos –del espacio no vacío.

M. Wheatley hace referencia al orden profundo que no percibimos, a nuestra limitación según nuestros sentidos y lógica, a un espacio poblado de conexiones y con conexión a distancia. La Psicología Social como rama independiente ha estado señalando desde su surgimiento múltiples fenómenos que sólo pudieran ser explicados mediante esta existencia de campos. Lo mismo sucede en la Psicología Organizacional.

Obsérvense las ondas irradiadas en el agua cuando se lanza una piedra, una onda empuja a la otra y ésta a la otra, y así sucesivamente, fenómenos similares, imperceptibles a la vista están ocurriendo constantemente en las organizaciones. Cuando se pretenden conducir y controlar los procesos de cambio ignorando toda esta realidad, asumiendo sólo algunas variables “racionales” se puede *fortuitamente* lograr resultados favorables, en muchos de los casos porque implícitamente se están contemplando otras variables, pero igualmente se puede fracasar con frecuencia.

“Los saltos cuánticos de los que tan volublemente hablamos también enseñan interconexiones cuánticas. Técnicamente, estos saltos son cambios abruptos y discontinuos, donde un electrón salta de una órbita atómica a otra sin pasar por etapas intermedias. Cuándo ocurrirá el salto es imprevisible; los físicos pueden calcular la probabilidad de su aparición, más no precisamente dónde tendrá lugar. Lo que aquí trabaja, aún cuando no podamos observarlo, es un sistema íntegro que crea las condiciones que desembocan de repente en el salto. Porque no sabemos y nunca sabremos suficiente acerca de la totalidad del movimiento, jamás podremos predecir cuándo se manifestará su influencia. Este no es precisamente un pensamiento consolador para aquellos de nosotros que intentamos manejar organizaciones, no

obstante los saltos cuánticos reflejan nuestra experiencia de cambios organizacionales con más precisión de la que comúnmente reconocemos” (M. Wheatley, 1994).

El enfoque de la complejidad nos aporta la importancia de comprender que las conexiones no sólo son lineales<sup>11</sup> ni por la contigüidad apreciada por nuestros sentidos. La no linealidad expresa la imposibilidad de observar siempre la realidad desde relaciones causa-efecto: A causa B. Se precisa de un pensamiento capaz de representarnos mejor este mundo invisible. También, nos invita a propiciar espacios donde puedan darse mayores interacciones, habilidades para comunicarse y elevar la factibilidad de dichas comunicaciones, así como el desarrollo de la confianza para mejorar las condiciones en que tienen lugar, independientemente de que no sepamos exactamente lo que acontecerá, emergerá una organización propia, reflejo de las verdaderas potencialidades y posibilidades del sistema.

Con una observación en profundidad y volumétrica o multidimensional, desde afuera y desde arriba, podríamos representarnos en un espacio/tiempo determinado las diferentes redes, con distintos sentidos y sus atravesamientos, considerar las formales e informales y los principales patrones de interacción.

Las personas y grupos al interior de la organización contemplada en el espacio, pueden asumirse como partículas y agrupamientos de partículas, sus interacciones estarían representadas en las redes. Cuando se toman decisiones, se realizan acciones, se impacta no sólo a quien se dirigen las mismas, sino también a quienes están conectadas en las redes. Al mismo tiempo se producen impactos sobre otras personas o grupos con sus respectivas redes, aunque no conectadas linealmente a las primeras, por identificación, reacción o proactividad.

Los espacios no vacíos justifican de alguna manera el grado de conectividad que existe en una organización, visible o invisible a nuestros ojos. Asimismo, ello podría condicionar también la posibilidad de que causas que no podamos advertir estén influyendo en los efectos que observamos.

---

<sup>11</sup> y según la complejidad, son estas las que predominan.



La existencia de un espacio no vacío, contribuye también a comprender cómo fluyen las amplificaciones de las perturbaciones que pueden comenzar siendo aparentemente pequeñas, pero que se van extendiendo en toda la Organización. A veces no son perceptibles por nuestros órganos de los sentidos, ni por nuestros modelos mentales para comprender la realidad. Suele suceder que ideas que lanzamos en un momento, procesos que iniciamos, o proponemos, aparentemente no trascienden ciertos marcos. Sin embargo, después de un tiempo, a veces observamos comportamientos en la organización que tal pareciera, están vinculados con aquellas acciones, sucesos que creímos habían quedado sepultados en el pasado. Como si existiera algún "hilo", "conexión", "energía" que estuviese fluyendo en el tiempo, a un ritmo que escapa nuestra idea de cómo suceden las cosas y nuestras ansias de control.

En las organizaciones, como procesos conformadores de esos campos, podríamos encontrar la cultura. El conjunto de interacciones que tienen lugar en la organización es una expresión de la cultura, a la vez que, al estar embebidos en ella, la va transformando.

#### 4) Relación con el entorno. Sustentabilidad con el medio ambiente natural.

La obra monumental de Katz y Kahn tiene como uno de sus aspectos más importantes la llamada de atención en su carácter de abiertas: las organizaciones y los equipos están constantemente recibiendo y enviando hacia el entorno. De nuevo es importante no representárnoslo desde un enfoque plano y lineal. Esta interinfluencia se da constantemente y prácticamente en todos sus elementos. Los/as trabajadores/as van cambiando sus características etáreas, de desarrollo, de intereses en la cotidianidad, cambian los tipos de insumos con que se trabajan, las disposiciones legales y de todo tipo en el entorno, las otras organizaciones y equipos en interacción, la tecnología industrial y electrónica, los flujos económicos; la lista de cambios puede hacerse infinita.

Dado un crecimiento considerable de la variabilidad en todos los órdenes a nivel mundial, del aumento de la incertidumbre, la relación con el entorno ha aumentado en importancia pues por muy grande y poderosa que sea la organización, puede verse alterada en su sobrevivencia y desarrollo.

La relación con el entorno se enlaza con la consciencia alcanzada sobre la fragilidad medioambiental. Es necesaria la colocación de la importancia y necesidad de la sustentabilidad para cualquier proceso de cambio que se pretenda realizar en una organización. Los crecimientos, desarrollos, aparición de nuevas tecnologías no pueden hacerse sin su consideración.

Es la representación espacial, la autorganización, los atractores y fractales quienes además de provocarnos una profundización en la comprensión de este carácter abierto podrían ayudarnos a modelar las relaciones más cercanas a la especificidad que debemos abarcar.

5) El orden y el desorden. Surgimiento de lo nuevo. Presencia de atractores.

El enfoque de la complejidad nos llama la atención sobre el orden, el desorden y la relación entre ambos. Tradicionalmente se ha considerado como finalidad la búsqueda y logro del orden. Se considera un mayor desarrollo cuando se alcanzan más altos niveles de orden. El orden también se relaciona con el equilibrio, la búsqueda de la estabilidad y la realización de todo un conjunto de acciones encaminadas al mantenimiento del equilibrio.

La segunda ley de la termodinámica, sobre el grado de entropía de los sistemas apuntaba hacia los momentos en que los órdenes podían llegar a su máxima posibilidad y a partir de ahí comenzaba la muerte térmica. La propiedad de los sistemas abiertos contribuyó a llamar la atención sobre el papel del entorno para continuamente provocar nuevos niveles de desorden en los sistemas y por lo tanto la continuación de la vida. El trabajo posterior de I. Prigogine descubrió que la energía disipada por los sistemas en su intercambio con el entorno, lejos de las condiciones de equilibrio, contribuyen a la aparición de nuevos sistemas más desarrollados.

M. Wheatley<sup>12</sup> señala "El trabajo de Prigogine sobre la evolución de los sistemas dinámicos demostró que el desequilibrio es la condición necesaria para el crecimiento

---

<sup>12</sup> El libro de M. Wheatley "El liderazgo y la nueva ciencia" nos ha ayudado para profundizar más en lo planteado por I. Prigogine e I. Stengers y el desenvolvimiento de todos esos conceptos en las organizaciones y el cambio. Parte de lo que escribimos le debe mucho a su lectura.

del sistema. Los llamó “estructuras disipativas” porque disipan la energía a fin de recrearse a sí mismos como nuevas formas de organización. Enfrentados con niveles crecientes de perturbaciones, esos sistemas poseen propiedades innatas para reconfigurarse de modo de hacerse cargo de la nueva información. Por esta razón son más frecuentemente llamados sistemas autorganizados o autorrenovantes. Uno de sus rasgos distintivos es, más que la estabilidad, la capacidad para recuperar la forma y el tamaño original después de la deformación.

Principio fundamental para los sistemas autoorganizados: la autorreferencia. En respuesta a las perturbaciones ambientales que indican necesidad de cambio, el sistema se modifica de manera de permanecer consistente consigo mismo en ese medio ambiente. El sistema es autopoietico porque enfoca sus actividades hacia lo que se necesita para mantener su propia integridad y su autorrenovación. Cambia mediante la referencia a sí mismo; cualquiera sea su forma futura, existirá en coherencia con su ya establecida identidad. Los cambios no ocurren al azar, en cualquier dirección. Son consistentes con la historia e identidad del sistema. El sistema, en términos de Jantsch, “retiene en la memoria su camino evolutivo” (Jantsch, 1980).

Otra característica de los sistemas autorganizados es la de su estabilidad en el tiempo. Son generalmente llamadas estructuras globalmente estables. En realidad, esta estabilidad global es mantenida por otra situación paradójica, la presencia de muchas fluctuaciones e inestabilidades que ocurren en niveles locales a través de todo el sistema. El sistema permite muchos niveles de autonomía dentro de sí mismo y pequeñas fluctuaciones y cambios. Al tolerarlos, puede preservar su estabilidad global e integridad en el medio ambiente. ...tendemos a rechazar en el mundo humano: *mayor libertad en la autorganización conlleva a mayor orden* (1980: Jantsch)” (Wheatley M., 1994).

Para profundizar en el concepto de la autorganización, resulta conveniente considerar lo que Eoyang apunta sobre la diferenciación y la retroalimentación como condiciones para la autorganización: “Las diferencias en un sistema proveen la oportunidad para el movimiento dinámico y el cambio. Lazos de retroalimentación (cambios de un sujeto

que alteran a otro, sus respuestas alterando al primero): que unan las diferentes partes del sistema en un todo comunicado". (Eoyang G., 1997)

Invitamos a la profundización mental de quienes conducen o estudian los procesos de cambio, sobre la relación entre orden-desorden, equilibrio-desequilibrio y los sistemas autorganizativos para las formaciones sociales, la aparición de nuevas formas de orden y equilibrio. Es en el marco de este sistema de pensamiento donde la *emergencia* nos habla más de los movimientos en la organización y su relación con el entorno, que de algo a combatir o sofocar automáticamente por no corresponderse con "el orden" constituido o que quiere ser implantado por una persona o grupo. De lo que se trataría es de cómo las perturbaciones podrían ser contempladas.

Aún estamos muy lejos de utilizar los atractores en nuestro trabajo en las organizaciones, pero consideramos conveniente reproducir lo que M. Wheatley escribe sobre ellos en el libro mencionado para contribuir a su mejor comprensión y estimular la profundización sobre las posibilidades desde este concepto.

"El corazón del caos nos ha sido revelado por los ordenadores modernos... Caos siempre tuvo una forma –un concepto contradictorio con nuestra definición de caos– pero hasta que pudimos verlo a través de los ojos de los ordenadores, sólo percibimos turbulencias, energía sin dirección ni forma previsible. Caos es el estado final en los movimientos de un sistema alejado del orden. No todos los sistemas se orientan hacia el caos, pero si un sistema es desalojado de su estado de equilibrio, se mueve primero en un período de oscilación, balanceándose en dos sentidos entre estados diferentes. Si se mueve de esta oscilación, el próximo estado es el caos pleno, un período de total imprevisibilidad. Pero el reinado de caos, donde todas las cosas deberían separarse, el strange attractor entra a representar su papel.

Un strange attractor (atractor extraño) es un receptáculo de atracción, un área desplegada por computadora en fase espacial a la que el sistema es magnéticamente atraído e impulsado hacia una forma visible. El ordenador en fase espacial es multidimensional, lo que permite a los científicos ver los movimientos del sistema en mayor número de dimensiones que las previamente posibles. Formas que no eran visibles en dos dimensiones se hacen ahora aparentes. En un sistema caótico, los

científicos pueden ahora observar movimientos que aún errantes e imprevisibles, jamás exceden las fronteras definidas. (Ver Anexo 1). “Caos”, dice el experto en planificación T.J. Carwright “es orden sin previsibilidad” (1991). El sistema tiene infinitas posibilidades, vaga en cualquier dirección, produciendo nuevas configuraciones de sí mismo. Pero sus transgresiones y experimentos respetan una frontera”. (Wheatley M., 1994).

La concepción de *atractor* ya hoy nos resulta útil cuando miramos por ejemplo en las organizaciones y equipos, ya sea a los líderes formales e informales o a los valores alrededor de los cuales se agrupan otras personas en el primer caso, el sistema cultural en el segundo. Más allá de la división en departamentos o áreas, es posible observar núcleos que concentran, a la manera de estos atractores. Hasta donde podremos utilizarlos es cuestión de futuro, pero con acciones concretas en esa dirección.

#### 6) Papel del tiempo.

- Del *corto* plazo al *largo* plazo.
- La cuestión de los límites en el tiempo.
- Diversidad de tiempos. Lo urgente nos limita lo importante.
- Papel de las *demoras* o *compás de espera* en el análisis sistémico.

La importancia del tiempo para las organizaciones y equipos ha venido siendo estudiada desde hace más de treinta años. El llamado de atención sobre la diferencia entre los impactos, resultados, estrategias en el corto y largo plazo está presente en toda la literatura. Lo obtenido o planificado en el corto plazo puede ser contraproducente para el largo y éste podría ser un campo de muchas relaciones posibles. Lógicamente, cuando nos proponemos un proceso de cambio debe tenerse muy en cuenta la mayor armonía posible entre una y otra dimensión de tiempo.

En la realidad, a veces la sobrevivencia de una organización dicta la urgencia y necesidad de cambios específicos y las cosas se tratan de resolver de la forma más simple, con el menor número de personas posibles involucradas y en correspondencia con lo que la organización mejor sabe hacer. Se pretende así reducir el tiempo para la obtención de los resultados deseados. En la mayor parte de los casos, se ve un breve

inmediato alivio de la situación, pero los problemas que se trataron de solucionar se amplían un poco tiempo después. Si aún queda tiempo, hay que volver de nuevo a intentar otras soluciones y así se va produciendo una oscilación que puede llevar a la desaparición total.

W. Ouchi en su comparación entre el proceso de toma de decisiones en las empresas norteamericanas y japonesas destacaba que en las primeras se invertía menos tiempo que en las segundas para tomar la decisión (en las japonesas se abría un amplio proceso de consultas con los/as implicados/as), después la ejecución de la decisión llevaba menos tiempo en las últimas.

Es preciso asumir toda la complejidad del proceso, el análisis entre el corto y largo plazo aunque exista mucha urgencia para la decisión de los cambios. Como resultado de nuestro trabajo en las organizaciones solemos decir "invertir tiempo para ahorrar tiempo".

Otro aspecto importante vinculado con el corto y largo plazo es la cuestión de la decisión de acciones estratégicas vinculadas con la formación y el aprendizaje. Generalmente es una de las cuestiones importantes para la organización que por no ser urgentes se van relegando ante muchas de las tareas cotidianas. Ella debe hacer suya una formación permanente de todas las personas enfocadas a los objetivos organizacionales y la posición proactiva hacia el entorno.

El pensamiento sistémico desarrollado por P. Senge (1992) nos trae otro importante elemento relacionado con el tiempo para el análisis de los procesos de cambio: el papel de las demoras o compás de espera. Nuestro pensamiento lineal tiende a enfocar las variables más importantes en un proceso y a desechar otras intervinientes. En la realidad estas últimas no dejan de estar en el proceso. Tanto las unas como las otras requieren de un tiempo para el logro de lo que se pretende, sin embargo con frecuencia no asumimos la importancia de esa demora para que surjan los resultados y presionamos la expresión de acciones o soluciones.

Tanto las cuestiones del corto-largo plazo como el papel de las demoras se corresponden con una forma de pensamiento en sistema, en ciclos, esto se conecta

también con el enfoque de la complejidad al concebir el tiempo en sentido relativo y en movimiento. El trabajo de Prigogine nos enriquece con el cuestionamiento del tiempo como homogéneo e invariable en todos sus instantes para nuestro análisis y trabajo en las organizaciones.

Tendemos a pensar todos los períodos de tiempo como iguales sin enfocar múltiples aspectos tales como momentos especialmente cambiantes en el entorno, algunos muy significativos para la organización, conflictos y tensiones por el cumplimiento de tareas específicas, consideraciones u organizaciones culturales sobre el tiempo, estados emocionales de personas o grupos, períodos diferentes en la organización, algunos muy cargados de metas, otros más suaves. La lista, como en otros aspectos podría ser interminable.

La construcción del nosotros, el sentido de lo nuestro, transcurre a partir de procesos que poseen ritmos y tiempos particulares, imposibles de estandarizar como guía para la gestión del desarrollo del equipo. No podemos afirmar que dos meses, o tres semanas, o dos años, es el tiempo mínimo necesario para lograr ese sentimiento de pertenencia, expresado en un nosotros auténtico.

El **tiempo** no es un uno e independiente del proceso<sup>13</sup>. En la vida de un equipo de trabajo concurren múltiples historias paralelas, cargadas de conflictos, intereses, afectos. La manera en que ellas dinamizan la vida del equipo, el proceso de su desarrollo y los tiempos que ello implica, resulta imposible predecirlo como verdad independiente de la realidad concreta que estemos valorando. El tiempo pasa de ser algo externo al proceso, para convertirse en una dimensión interna.

Cuando hablamos de vida del equipo, de proceso, estamos también haciendo referencia a la **historia**: un antes, un presente y un futuro. ¿Cómo enfoca la complejidad la noción de historia?

Asumir que pueden existir estos tres momentos es válido, pero se trata de considerarlos en interconexión, no como fragmentos de realidad, sino como partes distinguibles, con fronteras que van corriéndose. Al decir de Espina, M. (2004) la

---

<sup>13</sup> Y de las partes que intervienen en ese proceso.

historia es “discontinua, un proceso plural, simultáneo, contradictorio, múltiple y particular, es también una elección: el pasado como uno de los múltiples rumbos de la historia”

En una mirada hacia el Equipo de Trabajo, ¿qué implicaciones tendría esta aproximación al valorar el pasado y dibujar el futuro? ¿el pasado como la única opción que tuvimos? ¿“un futuro” o es posible pensar en múltiples futuros? ¿qué podemos anticipar, cómo planificar ese futuro?

La complejidad nos invita a considerar el pasado como uno de los múltiples rumbos que pudimos tomar. Sin asumir posiciones autoflagelantes, considerar esta perspectiva nos llama a valorizar la evaluación y autoevaluación del equipo como espacio/herramienta para generar una crítica y autocrítica. Se trataría de asomarnos a lo que hemos sido, explorando también otros rumbos posibles que pudimos tomar, qué nos condicionó/construyó a este camino que hemos seguido.

Y justo cuando estamos mirando hacia detrás, reconociendo lo que hemos sido, lo que estamos siendo, vale la pena mirar hacia delante y pensar el futuro.

Desde la complejidad el futuro se presenta como “opciones múltiples donde intervienen el azar y el caos, el orden y la causalidad, la posibilidad de reinventar un orden social deseado, no necesariamente preexistente, que puede ser activado desde el presente, como un horizonte de expectativas contrapuesto al espacio de la experiencia actual.” (Espina, M. 2004)

No se trata de asumir la complejidad como justificación para abandonar nuestra responsabilidad con ese futuro. La anticipación es necesaria, solo que debemos pensarla y construirla transitando otros caminos. Caminos que permitan considerar la emergencia, la casualidad, la causalidad no lineal (pequeñas causas, grandes efectos), pero que dibujen futuros posibles, construyendo entre esos las utopías que el equipo quiere vivir, como impulso, horizonte que invita al andar.



## **Comprensión de lo humano**

1) Qué entender por lo humano.

Utilizamos la acepción de “lo humano” para llamar la atención sobre el carácter de sujeto, de actores, que tenemos las personas en cualquier agrupación. Somos las personas las que creamos-identificamos, conducimos y ejecutamos en cualquier conglomerado humano. Cualquier decisión o conducta en cualquier organización o equipo está atravesada por esta esencia humana. Resulta tan decisiva como pueden serlo los aspectos económicos, energéticos y de medios o maquinarias. La obtención de los fines será posible gracias a quienes intervienen en la organización o equipo, independientemente de sus roles, en el sentido de que todas las personas cuentan por su contribución. Ello no significa que desconozcamos importancia e implicación diferentes de personas y roles en tiempos-espacios específicos.

Lo humano en la organización puede analizarse según tres sujetos diferentes: las personas, los grupos, la propia organización, así como sus interrelaciones. Las relaciones entre los diferentes sujetos conforman redes y campos de influencia. Todo el entramado social resultante es un sistema complejo.

Una de las dimensiones fundamentales de los seres humanos, la que se constituye en nuestro objeto de estudio, es el referido a su mundo psicosocial. De acuerdo con la socialización se conforman necesidades, motivaciones, conocimientos, valores, creencias, habilidades, hábitos, comportamientos. Estos se expresan en las interacciones, comunicación, conflictos y comportamientos en las redes y campos de influencia conformados por los conjuntos específicos de personas.

2) Importancia de lo humano para la Organización y el equipo.

La consideración de lo humano como esencia más que como eslogan deviene realidad a partir de diversos factores, entre otros:

- aceptación de Organizaciones y equipos como sistemas abiertos, en constante interacción con su entorno, reconocimiento de las turbulencias de éste,
- necesidad de la sostenibilidad de las Organizaciones y equipos a través de la búsqueda de su armonía con el medio ambiente,
- procesos de globalización mundial,
- elevación de la calificación de trabajadores(as) y sus aspiraciones,

- importancia de la creatividad e innovación para la solución de los conflictos y problemas.

### 3) Lo humano como ética y blanco del cambio.

Hablar de una perspectiva humana tiene una doble finalidad: *ética y blanco* del cambio.

La ética se refiere a la búsqueda del crecimiento humano dentro de la Organización y el equipo, el **logro de un sistema de acciones que potencie el desarrollo per se de sus integrantes**. La búsqueda de un ideal de sistema que no sólo se dirija a la producción de un bien o servicio, sino a la potenciación de la naturaleza humana en su más amplia representación.

El crecimiento humano per se, no obstante, debe estar intrínsecamente unido a la contemplación del aumento de la eficacia, pues ésta le permitirá sobrevivir y desarrollarse como Organización o equipo, lo que puede analizarse en su carácter cíclico de potenciación constante de ese crecimiento humano, tanto de quienes trabajan o se vinculan con la Organización, como del bienestar social.

*Blanco: enfocar lo humano como aspecto legítimo para el inicio de procesos de cambio*

El blanco apunta hacia **enfocar lo humano como aspecto legítimo para encaminar procesos de cambio**, a diferencia de cuando se hace desde otras perspectivas como las financiera, tecnológica, económica, entre otras. (Huelga aclarar que por supuesto, cualquier proceso de cambio conjuga la interacción de elementos de las diferentes perspectivas). Se trata de contribuir a la transformación de las Organizaciones y equipos partiendo de la comprensión de las mismas desde la dinámica humana y la cultura organizacional.

### 4) La dinámica humana y el *cambio* hacia culturas participativas

Por dinámica humana entendemos el entramado de interacciones que se produce entre las personas como individuos, entre individuos-grupos, individuos-todo organizacional, al interior de los grupos, grupos entre sí, grupos-todo organizacional; respecto al entorno, personas, grupos o toda la organización con otras organizaciones, grupos e instituciones. En estas interacciones se contemplan tanto las pautadas por la Organización como las resultantes de la complejidad socioafectiva.

Encaminar procesos de cambio supone la actuación con las personas y los equipos, en forma gradual o sistémica para contribuir al mejoramiento o cambio cualitativo de las interacciones que lleven a las personas a comprenderse mejor entre sí, a ganar mayor consciencia de los objetivos organizacionales, su diferenciación con los grupales e individuales, la posibilidad de su mayor alineación en función del mejoramiento de la eficacia organizacional y el crecimiento de los sujetos de la misma, el acercamiento sucesivo a una Cultura participativa<sup>14</sup>, la elevación de la implicación a partir de cómo y cuánto las personas se sienten y son consideradas, la estimulación material y moral para que ello sea así. Todo ello pasa constantemente por cambios de mentalidad.

El avance hacia Culturas Participativas presupone la búsqueda de la conversión de las personas en las Organizaciones en verdaderos sujetos de los procesos que realizan y en su consideración como tales para los procesos de dirección de la Organización, así como en el aumento de la cooperación. Entendidos como procesos de mejoramiento continuo, el avance en gradaciones para la obtención de escalones cualitativamente diferentes.

Una nueva forma de interacciones se necesita en las Organizaciones y equipos. Los cambios son necesarios, para que se produzca un mayor compromiso, las personas necesitan tener claro, que el progreso es beneficioso para todos/as. Siempre habrá diferencias, nunca podrían eliminarse y si se hiciera, sería paralizante, pero de lo que se trata es de aprehender las diferencias mediante la construcción conjunta.

Las interacciones requieren de diversas formas y canales de comunicación; sentimientos y emociones; percepciones; motivaciones; competencias; patrones referenciales; habilidades y hábitos; valores y pulsiones. Se dan en espacios organizacionales donde la historia, los éxitos y fracasos, las relaciones con el entorno y diversas características económicas, políticas, jurídicas, etc. han ido construyendo, fusionándose y retroalimentándose para conformar una Cultura específica. Todas las particularidades psicosociales mencionadas comportan diferentes niveles desde una total consciencia hasta planos totalmente inconscientes. Conllevan la necesidad de

---

<sup>14</sup> Por Cultura Organizacional asumimos la definición de E.Schein y compartimos la mayoría de sus planteamientos en el enfoque complejo que hace sobre la misma. (E. Schein, 1997)

considerar no sólo lo “cognoscitivo” y “racional”, sino el mundo afectivo y comportamental.

Generalmente se nos enseñan contenidos conceptuales de diversas materias y cosas, pero no existe una formación para la dinámica humana. Para pensar en el avance continuo y progresivo hacia una Cultura de Participación, se requiere de la formación a través de diferentes métodos y prácticas, de habilidades para dicha interacción, del cambio de modelos mentales, del aumento en la comprensión del/a otro/a para la coordinación de las acciones en función de mayores logros y el desarrollo humano.

### **Bibliografía**

**Arenas, P.; Rodríguez C.** (2004) Cambio Organizacional: un enfoque desde lo Humano. Informe de Investigación. La Habana, Cuba, Fondos del CIPS.

**Covey, S. R.:** Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Paidós, España, 1995

**Capra, F.:**El tao de la física. Sage Publications Inc., 1998.

**Drexler, A.; Sibbet, D. et. al.:** Guía gráfica para las mejores prácticas del equipo. En: Sistema para el Modelo de Alto Desempeño del Equipo. s/ e, l, a.

Eoyang G., 1997

**Espina, M.** (2005) Complejidad y Pensamiento Social. Documento de Debate MOST (Management of Social Transformation)

**Gleick, J.:** Chaos. Making a new science. Viking, Penguin Group, New York, 1987.

**Katz, D.; Kahn, R.L.:** Psicología Social de las Organizaciones. Trillas, México, 1986.

**Miller, S.;** Wackman, D.B.; Demmitt, D.R.; Demmitt, N.J.: Trabajando Juntos; comunicación productiva sobre el trabajo. Interpersonal Communication Programs Inc., Littleton, Colorado, 1985.

**Prigogine, I. & Stengers, I.:** Order out of chaos. Man's new dialogue with nature. A Bantam Book. New York, 1984.

**Schein, E.H:** La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Reproducción autorizada del Centro Nacional de Derecho de autor, La Habana 1997.

**Rodríguez H.** (2003) Más allá de los Equipos de Trabajo. Facilitando la creación de verdaderas comunidades colaborativas. Ponencia presentada en el 7mo Encuentro Internacional de Equipos de Trabajo, Guanajuato, México.

**Senge, P:** La quinta disciplina; cómo impulsar aprendizaje en la organización inteligente Ediciones Granica SA, Barcelona,92.

**Wheatley, M.:** El Liderazgo y la Nueva Ciencia. Coedición Ediciones Granica S.A. y Javier Vergara Editor, Argentina, 1994.