

## **Ajustando el lente: Equipos de trabajo y cambio de las organizaciones desde un enfoque complejo.**

**Carmen L. Rodríguez Velazco.**

---

El objetivo fundamental del material consiste en reflexionar sobre conceptos, nociones fundamentales del enfoque de la Complejidad para la comprensión de procesos y fenómenos de las Organizaciones, con un énfasis especial en los Equipos de Trabajo. Todo esto leído en clave de cambio organizacional.

Como *objetivos más específicos* pretendemos:

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

Esbozar potencialidades que se abren a partir de una comprensión de las organizaciones y los equipos de trabajo desde un prisma complejo.

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.

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

Si preguntáramos a un gerente de una empresa<sup>1</sup>, la imagen de su organización ideal, es casi seguro que podríamos advertir un conjunto de atributos en su dibujo: límites precisos, estructuras

---

<sup>1</sup> O a un jefe de un grupo de trabajo, o un coordinador de equipo, o a un trabajador miembro de una organización.

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 sería improbable 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 inestabilidad, la diversidad, el desequilibrio, promoción del autocontrol<sup>2</sup>, más que el establecimiento de mecanismos de control centralizados en su persona o por determinada configuración jerárquicamente superior.

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 son formuladas. 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

---

<sup>2</sup> Ya sea de subsistemas, grupos de trabajo, equipos de trabajo, o personas individualmente.

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 miramos la realidad y actuamos en ella. Este material es también una invitación a ir pasando por uno/a mismo/a, por nuestras experiencias en los espacios organizacionales, el equipo de trabajo, la familia, las relaciones con las/os otras/os, 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 muchos comportamientos en la realidad imperceptibles 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.

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 como fluir.

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.

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.

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 es coherente con los planteamientos de P. Navarro (1998), quien plantea que la sociedad sigue un modelo de organización holográfico. En este sentido define que dicho modelo de organización es aquel en el que “las partes que componen una determinada realidad contienen información acerca de la totalidad de la misma y por ello son en cierto modo capaces de constituir tal realidad autónomamente, cada una por su cuenta (...) las partes poseen modelos generativos de la totalidad en la que se incluyen (...) desde el punto de vista holográfico, las “partes” no mimetizan el todo social, sino que lo constituyen: del mismo modo que el genotipo del organismo no es una “copia” de su fenotipo, sino su original, las conciencias de los sujetos individuales no son

imitaciones en miniatura de lo que a fin de cuentas es su producto emergente – “el orden social”- sino causa del mismo”.

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.

De esta manera, el abordaje de un caso, puede convertirse en resorte provocador de inferencias para pensar y comprender otras estructuras autosimilares, a la vez que coloca la capacidad de agencia, y por tanto de generación/transformación de espacios comúnmente llamados macro, de los que aparentemente es una expresión, cuando en realidad es también su plano generativo. (... ) 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.

Queda claro que es este un proceso que se construye por aproximaciones sucesivas. Si consideramos los sistemas sociales

como sistemas autorreferentes (cambian con respecto a sí mismos), la radicalidad de los cambios – en su sentido martiano: “desde la raíz” – se convierte en una meta a proyectar para el largo plazo. Compartir esta afirmación no niega la posibilidad de lograrlo, de lo que se trata es de potenciar prácticas, implementar mecanismos que faciliten la progresión de los cambios.

### **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. En la presente elaboración solo serán referidos algunos aspectos de dicho marco conceptual, no se pretende la descripción sistémica del mismo<sup>3</sup>.

### **Comprensión de la organización y los equipos.**

*Relación hologramática. El todo y las partes. Los sistemas, subsistemas, suprasistemas*

Un pensamiento de la organización y los equipos de trabajo como sistemas complejos también requieren 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

---

<sup>3</sup> Para una comprensión al respecto consultar: “Cambio Organizacional: un enfoque desde lo humano”. Patricia Arenas y Carmen L. Rodríguez Velazco. Informe de Investigación. CIPS 2004. Centro de Documentación CIPS.



desaparezca. Es solo una cuestión de distinguir las relaciones para profundizar en cada una de ellas. Formular un planteamiento escalar que permita distinguir el vínculo entre subsistemas – sistemas – suprasistemas.

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, entendiéndose 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 otro/a, pero sí estamos conscientes de la necesidad de abandonar, inhibir, someter a transformación, características personales en pos de articularnos con el/la otro/a 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>4</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/organización.

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 pertenecemos<sup>5</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>6</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

---

<sup>4</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>5</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>6</sup> Demanda que puede ser externa o interna, como acto propositivo, proactivo del equipo de trabajo.

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.

En esta clave de la transformación fertilizada por la diferencia, cabe apuntar la potencialidad que ofrece la existencia simultánea en una organización de equipos autodirigidos y dirigidos. Las asimetrías de dinámica en este caso constituyen un resorte de complejidad a otra escala. Se hace evidente el valor de la diversidad como potenciadora de la emergencia.

Asimismo, los equipos de trabajo, como partes del sistema organización, no comparten siempre el mismo estado. Esta gama de comportamientos, con cierto grado de conectividad, constituye un espacio para el estudio de la complejización de los sistemas organizacionales. Ello como otra puerta que queda abierta, invitándonos a entrar.

### **El Equipo de Trabajo como sujeto de cambio organizacional.**

El concepto de organización dado por D.Katz y R.L.Kahn en 1966<sup>7</sup> 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, favorecedores del cumplimiento de sus objetivos fundamentales. El sistema se encuentra en equilibrio dinámico 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 tiempo y espacio. La conducción de una organización exitosa supone la posibilidad y necesidad de la comprensión de estos procesos.

---

<sup>7</sup> D.Katz y R.Kahn "Psicología Social de las Organizaciones" Editorial Trillas, México, reimpresión en 1986 de la primera edición en inglés, 1966.

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 acomodados y reacomodados en su decursar.

El enfoque de la Complejidad - en una posible lectura respecto a los Equipos de Trabajo - convida a comprender cómo la amplificación de una perturbación puede devenir en transformación. *“En cualquier sistema, una perturbación<sup>8</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”.*

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 seguros/as que los efectos ocurren de igual manera a como los hemos pensado.

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.

---

<sup>8</sup> Entendida como un cambio en la dinámica que venía desarrollando el sistema, en este caso, la Organización.

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.

La concepción de espacios no vacíos –trabajada por M. Wheatley (1994) – sirve de sostén argumental acerca del grado de conectividad que existe en una organización, sea este visible o invisible a nuestros ojos. Asimismo, ello también podría condicionar la posibilidad de que causas que no podamos advertir estén influyendo en los efectos que observamos.

La existencia de un espacio no vacío, contribuye además 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. Precisamente seguir la avenida construida por el profesor Pedro L. Sotolongo, en su modelo de Patrones de Interacción social de la vida cotidiana, seguramente arrojará luces en la comprensión y cambio cultural de una Organización (y de la sociedad de manera general, en tanto compartimos la idea de articulación de los patrones). Se nos convierte así el espacio organizacional en un escenario de transformación social que

trasciende los marcos de lo que hemos aprendido a considerar como organización laboral.

### **El orden – desorden, autoorganización**

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 (1994) señala “El trabajo de Prigogine sobre la evolución de los sistemas dinámicos demostró que el desequilibrio es la condición necesaria para el crecimiento 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 autoorganizativos 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.

Un principio fundamental para los sistemas autoorganizativos es 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.

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 autorganizados 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 anular 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, potenciadas y/o previstas.

### **Papel del tiempo y la historia.**

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 actividades 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 menos tensos. La lista, como en otros aspectos podría ser interminable.

La construcción del nosotros, el sentido de lo nuestro – aspecto que distingue por excelencia la existencia de un equipo de trabajo - 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 (y de las partes que intervienen en ese proceso). 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 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?

El enfoque de 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 atrás, 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.

### **Un cierre con intenciones de apertura**

Ciertamente es este un cierre complejo: cierra para abrir. El camino de lecturas y participación en actividades formativas que han permitido realizar este texto, más que respuestas, ha sido provocador de preguntas.

Más que algunas mediaciones para la comprensión del enfoque de la complejidad en el ámbito de las Organizaciones y en particular los Equipos, este trabajo permite bocetar algunas rutas por las cuáles continuar transitando en el camino de aprehensión de los saberes que aporta la complejidad. Este es uno de sus principales aportes en términos de continuidad. Está claro que en la autopista de estos saberes, queda mucho camino por recorrer.

Para dejar abierto el debate, formulamos algunas de las zonas de continuidad que hemos construido durante el proceso de elaboración de las ideas aquí presentadas:

Explorar las posibilidades que ofrecen los Patrones de Interacción Social de la Vida Cotidiana (Sotolongo, P. 2006) como herramienta para el diseño de procesos de cambio organizacional/social. La formación/transformación desde los equipos de trabajo como sujeto de cambio. Profundizar la articulación de los patrones para prever posibles amplificaciones de los cambios generados en el espacio organizacional. Complementar la previsión de los rumbos con las nociones de Ecología de la acción, propuesta por E. Morin.

Potenciar la profundización en herramientas de historia oral de Organizaciones, como herramienta para promover cambios culturales que reconocen el carácter autorreferente de las organizaciones como sistemas complejos.

Valorar la aplicabilidad y nuevas luces que podría ofrecer el concepto autonomía integradora (D'Angelo, O. 2005) comprendido desde la escala organizacional, considerando como sujeto el grupo/equipo de trabajo.

Explorar las avenidas posibles que se abren con el acercamiento a los planteamientos formulados desde la informática, con relación al Software Libre. Lecturas y aprendizajes que podrían hacerse desde el punto de vista social. Su aplicabilidad para la gestión y modelación de realidades organizacionales/grupales.

## Bibliografía

- Arenas, P.; Rodríguez C.** (2004) Cambio Organizacional: un enfoque desde lo Humano. Informe de Investigación. La Habana, Cuba, Fondos del CIPS.
- Arenas, P.; Rodríguez C.** (2006) *Equipos de Trabajo y Cambio en las Organizaciones desde un Enfoque Complejo*. CD Caudales 2006. ISBN 959 – 06 – 0893 – 0
- D' Angelo, O.** (2005) Autonomía integradora y transformación social: el desafío ético emancipatorio de la complejidad. Publicaciones Acuario. Centro Félix Varela.
- 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.
- Espina, M.** (2005) Complejidad y Pensamiento Social. Documento de Debate MOST (Management of Social Transformation)
- Gleick, J.** (1987) 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.** (1985) Trabajando Juntos: comunicación productiva sobre el trabajo. Interpersonal Communication Programs Inc., Littleton, Colorado.
- Prigogine, I. & Stengers, I.** (1984) Order out of chaos. Man's new dialogue with nature. A Bantam Book. New Cork.
- Schein, E.H** (1997) La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Reproducción autorizada del Centro Nacional de Derecho de autor, La Habana.
- Sotolongo, P. L.** (2006) Teoría Social y vida cotidiana: La sociedad como sistema dinámico complejo. Publicaciones Acuario. Centro Félix Varela.
- 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** (1992) La quinta disciplina: cómo impulsar aprendizaje en la organización inteligente Ediciones Granica SA, Barcelona.
- Wheatley, M.** (1994): El Liderazgo y la Nueva Ciencia. Coedición Ediciones Granica S.A. y Javier Vergara Editor, Argentina. Notas de Conferencia: Introducción al Software Libre, impartida por Maykel Moya, miembro de la red cubana de Software Libre. La Habana, 2007.
- Notas de módulos de Curso Introdutoria al Enfoque de la Complejidad. La Habana, 2004.
- Sesiones de la Cátedra de Complejidad (2003 - 2006)
- Notas de módulos del Diplomado en Enfoque de la Complejidad. La Habana, noviembre 2005 – febrero 2007.