

# **Continuidad y transformación desde la Psicología**

## **Continuity and transformation from psychology**

**Patricia Arenas Bautista**

**Sociedad Cubana de Psicología (Cuba)**

**Resumen.** El artículo expone la reflexión y plataforma de cambio de la autora a partir de los años 90 en la búsqueda de contribuir desde la Psicología Organizacional a la continuidad y mejoramiento del Sistema Socio-económico del país. Expone una concepción estratégica artesanal, que ha sido delineada, enriquecida y llevada a cabo, desde entonces hasta el momento actual, para facilitar procesos de cambio de las personas, los grupos, las Organizaciones y más allá, contribuir modestamente con un grano de arena a la búsqueda de una Cultura de Cooperación. Resalta la importancia del enfoque de la complejidad y la necesidad de comprender la importancia de las iteraciones y persistencia para buscar transformación a largo plazo en pos de construir permanentemente la justicia social. Reflexiona a partir de comenzar el cambio por nosotros/as mismos/as.

**Palabras clave:** cambio, transformación, cooperación, psicología organizacional

**Abstract.** The article exposes the reflection and change platform of the author from the 90s in the search to contribute from the Organizational Psychology to the continuity and improvement of the Socio-economic System of the country. It exposes an artisanal strategic conception, which has been delineated, enriched and carried out, from then until now, to facilitate processes of change of people, groups, organizations and beyond, contribute modestly with a grain of sand to the search for a Culture of Cooperation. It highlights the importance of the complexity approach and the need to understand the importance of iterations and persistence to seek long-term transformation in order to build permanently Social Justice & Equity. Reflect from starting the change for ourselves.

**Keywords:** change, transformation, cooperation, organizational psychology.

Los filósofos no han hecho más que interpretar de diversos modos el mundo, pero de lo que se trata es de transformarlo (Marx, 1845, 7-10, 547)

## Introducción

Comienzo con la cita de la tesis 11 de Marx en la *Crítica a Feuerbach* porque la considero expresión esencial de mi orientación científica social y fundamentalmente de lo que he venido realizando desde inicios de los años 1990. Creo que todos los estudios de la Psicología deben encaminarse hacia la transformación, en la búsqueda del mejoramiento de las relaciones humanas para un mundo más justo, que cuente con todos y todas en su diversidad y desde un mundo sostenible.

A inicios de los 1990, Cuba tuvo que hacer un gran ajuste económico-social. Las debilidades de su modelo económico socialista, unido a la desaparición de la Unión Soviética, junto con un nuevo recrudecimiento del bloqueo económico de Estados Unidos, llevó al país a condiciones de subsistencia. No obstante, contra los pronósticos de significativos tanques de pensamiento mundiales, gracias a un conjunto de medidas económicas y a la decisión de continuidad de la mayoría de la población (comprensiva, beneficiada, desarrollada y celosa de su independencia nacional), el país siguió adelante, salió de la aguda crisis y continúa con su sistema social, a la vez que busca perfeccionarlo para hacerlo próspero y sostenible.

Pudieran parecer simples palabras o una consigna, pero su finalidad entraña un proceso de cambio encaminado a profundizar la justicia social junto con el aumento de su riqueza, para aumentar la redistribución y satisfacer así las demandas de elevación de la calidad de vida de su población.

Al preguntarnos desde el momento más crudo de la crisis, cómo modestamente contribuir con nuestra Sociedad desde la Psicología Social, valoramos el aporte de las Organizaciones Laborales en Cuba. Nuestra lógica partió de considerar que con el fortalecimiento de las empresas, puede fortalecerse el Estado y ello puede contribuir a incrementar la producción de riquezas para el bienestar de toda la población, y a mejorar su redistribución en correspondencia con la política del Estado Cubano. Desde esta lógica, nuestro abordaje parte de considerar el contexto que la situación socio-económica del país ha ido imponiendo, en particular en el mundo empresarial y laboral

El cambio de mentalidad al que se llama con insistencia en el país, supone que individuos y grupos de todas las formas de propiedad asuman

un papel más activo y de mayor compromiso con su Organización y Sociedad. El logro de este resultado pasa, entre otras condicionantes, porque sientan que son efectivamente considerados y tratados como sujetos (más que como objetos o “recursos” humanos) y porque encuentren espacios que reflejen la existencia de una Cultura de Cooperación en su entorno laboral y en el país. Es necesario activar el potencial creativo humano, lo que requiere del aumento de la implicación de las personas. Sólo cuando las personas se sienten reconocidas y crecen con el trabajo, ponen en él sus mayores energías.

En este contexto comencé a construir una estrategia de impulso de la Psicología Organizacional. Por un lado, la voluntad de colaborar con mi país, de contribuir desde mis saberes a la continuidad de un sistema social que considero más justo, por abarcar una mayor preocupación hacia la generalidad de la población y responder a un sistema de valores alrededor de la solidaridad humana. Por otra, la constatación en mis investigaciones anteriores, de la necesidad de comprensión y utilización de los conocimientos de la Psicología Organizacional, si se quiere aumentar el desarrollo de los individuos y de sus relaciones entre sí.

Tal empeño requiere de la *comprensión y vínculo entre lo individual, grupal, organizacional y social*, insertado claro está, en una concepción universal del mejoramiento sostenible del planeta y nuestro lugar en el universo. Desde esta dinámica he bosquejado el trabajo que vengo haciendo desde la Psicología Organizacional y el Desarrollo Organizacional.

Entre las lecciones más importantes que me dejó la profunda crisis económica, llamada en Cuba “Período Especial”, fue el aprendizaje de que podemos vivir sin muchas de las cosas que consideramos *imprescindibles* en la cotidianidad. Fue también un tiempo que nos impuso (aún hoy persiste de una manera mucho más atenuada) la realización de un conjunto de actividades que no eran las más “académicas”, pero que resultaban indispensables para nuestra subsistencia.

Había que combinar lo uno y lo otro para seguir haciendo ciencia. Entonces, había que buscar el aprovechamiento de esas otras actividades para que formaran parte de nuestra estrategia. Salimos de un mundo idílico en que podíamos dedicar todo el tiempo al estudio y la contemplación, a uno en el que nuestros conocimientos tenían que demostrar su validez para el día a día.

Si queríamos llamar la atención sobre la importancia que podía tener lo psicológico para el desarrollo de las organizaciones en el país, había que lograr algunos servicios que le dieran notoriedad a nuestro grupo de investigación a la vista de los/as decisores en las organizaciones y a largo plazo en los del país. Demostrar que lo psicológico podía repercutir en el mejoramiento socio-económico. Pasar del señalamiento de las dificultades, problemas y “deber ser” (a los que estamos muy acostumbrados en la Academia), a mostrar y practicar métodos para el mejoramiento de las personas

en función de objetivos individuales y colectivos. Es decir, suministrar “los cómo” para hacer las cosas de maneras diferentes y efectivas.

Los objetivos fundamentales con los que escribo este artículo son entonces:

1. Dar a conocer lo que vengo realizando en Cuba desde inicios de los 1990 y sus principales resultados.
2. Llamar la atención sobre la necesidad de considerar a la Psicología como una concepción indispensable para comprender la dinámica humana, su carácter de imprescindible para el logro de fines específicos y mejoramiento creciente de la sociedad.
3. Exponer mi filosofía personal que tiene como base un sistema de valores que busca la contribución a la justicia social y equidad. En tal sentido, me esfuerzo de manera integrada por leer/escribir/hacer/mostrar/enseñar y diseminar, pero, lo más importante, auto-aplicarme para mi auto-transformación. Todas estas ideas me revolotean a la vez en mi modo de hacer.

Desde aquellos años hasta la actualidad, hemos ido modelando una estrategia artesanal<sup>1</sup> de acción a tono con nuestras concepciones originales, siempre ha sido una construcción colectiva que revisamos periódicamente, los elementos fundamentales de esta estrategia entrecruzados en nuestro quehacer son los siguientes:

- Profundización sostenida y permanente sobre Psicología Marxista, la Complejidad y Desarrollo Organizacional. Enfoque de la necesidad de la transdisciplinariedad y búsqueda activa de la misma en nuestro trabajo.
- Elección de la Investigación Acción como principio fundamental de conocimiento.
- Elaboración de metodologías para el perfeccionamiento de lo humano en Organizaciones y Empresas.
- Auto-aplicación y auto-transformación con el apoyo de los métodos de Desarrollo Organizacional para aumento de comunicación y debi-

---

<sup>1</sup> La modelación de esta estrategia inicial sigue la detallada y poética descripción hecha por H. Mintzberg<sup>1</sup> sobre la construcción artesanal de una estrategia. Este autor aprovecha su observación del trabajo de su esposa como alfarera. Describe la semejanza de construir una estrategia con la manera en que el(la) alfarero(a) modela la arcilla y le va dando forma según esta arcilla se va moviendo en sus manos. Es el proceso de conexión de las manos (el hacer) con el cerebro (el pensar y sentir). Hoy, al mirar la estrategia de trabajo del GCH, se comprende esta descripción en toda su magnitud, porque de igual forma proyección, pensamiento y lo vivido, han ido fundiéndose para patentizar y plasmar los resultados de trabajo del Grupo (Mintzberg, 1994).

litamiento de mi yo como forma de liderazgo cooperativo y trabajo en equipo para la construcción colectiva.

- Servicios a diversas empresas para facilitación de procesos y entrenamientos a individuos y grupos en la Organización.
- Escritura de informes tanto de corte científico, como de operativo para las Organizaciones y Empresas. Los científicos han sido avalados por el Consejo Científico del CIPS, varios de ellos publicados. Los operativos, presentados, reconocidos y utilizados por directores(as) de entidades trabajadas, incluso reconocidos y valorados posteriormente por sus impactos y logros de algunas entidades importantes.
- Formación de una red de colaboradores y colaboradoras.
- Amplia participación en eventos nacionales e internacionales.
- Publicaciones.

A continuación expongo las actividades fundamentales que se derivan de esa estrategia de trabajo. Estas actividades las agrupo en:

1. Escritura de nuestra plataforma de trabajo.
2. Actividades de Auto-entrenamiento
3. Formación de colaboradores/as. Colaboración Nacional e Internacional.
4. Servicios en las Organizaciones.
5. Realización de Talleres. Papel del Taller de Empoderamiento y Comunicación.
6. Por motivos de espacio y tiempo sólo me referiré ampliamente en este artículo a las principales consideraciones del primer punto y en los otros, sólo indicaré su caracterización general y algunas pinceladas sobre los mismos.

### **Los inicios**

Una reflexión que atraviesa nuestro trabajo es la importancia de los estudios del marxismo-leninismo y la llamada Psicología Soviética para la formación teórica dialéctica que sirve de base a todo lo que realizamos. Dicha formación tiene resultantes fundamentales para la comprensión de lo social, entre algunas de ellas:

- sistema y procesos de cualquier fenómeno estudiado, por ende, su cualidad de movimiento constante;
- la dialéctica y sus principales leyes;
- la verdad absoluta y relativa, la dinámica de las verdades;

- el desarrollo histórico-social;
- la relación con el entorno;
- el principio de la actividad

Puede decirse que la comprensión general de la Psicología en Cuba es una Psicología dialéctica, enfocada hacia los estudios cualitativos y con la búsqueda de profundidad teórica que permite a su vez entender los fenómenos y sus interacciones como sistemas integrados, permite también discriminar las esencias de los fenómenos y procesos, sus relaciones y aprehensión de los nuevos conjuntos de conocimientos.

Por otro lado, una debilidad considerable se asocia a una formación más académica que profesional, a la que se le hace difícil poner en práctica modelos de cambio a mayor escala. Por ende, nuestras posibilidades para utilizar métodos proclives a los cambios, son bastante limitados.

Este déficit, a nuestro modo de ver, podía y puede ser suplido por los métodos de Desarrollo Organizacional, originados fundamentalmente para el aumento de productividad en las empresas privadas de EEUU y otras partes del mundo. Nuestra formación teórica contribuye a que estemos en buenas condiciones para integrar la teoría con la práctica y para desenvolvernos en tal sentido. Asumimos entonces la aplicación y comprensión de la Investigación-Acción.

### **La definición de nuestra plataforma de trabajo**

El primer proyecto consistió en la revisión de literatura vinculada con la Psicología Organizacional. Era poca la literatura encontrada en el país al respecto. La Psicología del Trabajo que se hizo en Cuba desde finales de los 60 hasta los 80 (Arenas, González y Pérez, 1998) estuvo más enfocada a las condiciones de trabajo, las características de la actividad laboral, la relación hombre-trabajo, la motivación por el trabajo, etc.

Nuestra revisión de literatura partió del libro clásico *Psicología Social de las Organizaciones* (Katz & Kahn, 1986) y nos abrimos a la revisión de un conjunto de trabajos del campo de la Administración, entre otros autores/as Mintzberg (1994) y Kanter (1983).

Accedimos a algunos libros que son más propiamente de Psicología Organizacional, entre los más destacados los de Schein (1985a y 1985b). A partir de la lectura, revisión y estudio de todos estos libros, llegamos a un trabajo científico, titulado “Las organizaciones: Visión sociopsicológica de su desarrollo”.

En 1994 coordiné el trabajo de nuestro grupo de investigación y desarrollamos una primera plataforma básica para trabajar por el cambio de las Organizaciones a través de un modelo de acción sobre la dinámica humana. Su nombre es “Formación para el Cambio”.

El modelo descansa sobre la Investigación-Acción para posibilitar la facilitación de procesos de cambio desde el interior de las organizaciones, en correspondencia con los cambios de su entorno. Buscamos influir – fundamentalmente– en la transformación, crecimiento y desarrollo de las personas y grupos, las que concebimos en última instancia como actores principales del cambio.

El propósito busca influir sobre todo, en los procesos subjetivos de los Individuos, los Grupos y la Organización, considerando que son las personas las que deben y pueden visualizar, tanto la necesidad de los cambios, como los procedimientos imprescindibles para llevarlos a vías de hecho. Una vez activada la dinámica humana, la Organización puede determinar las direcciones básicas de su acción, hacia los correspondientes cambios tecnológicos, estructurales, económicos, políticos, jurídicos y humanos.

Algunas de las acciones en las organizaciones enfocadas por “Formación para el Cambio” (FC), para facilitar son dirigidas a:

- Concientización de la necesidad de cambio.
- Comprensión de la significación de la dinámica humana.
- Identificación de direcciones principales de cambio.
- Búsqueda y desarrollo de los conocimientos necesarios para realizarlos.
- Desarrollo de habilidades generales y específicas que se demanden.
- Ayuda a la implementación de los dispositivos transformativos más efectivos. Lo que puede lograrse mediante la implementación de entrenamientos específicos.

Entendimos como Crecimiento Organizacional (más tarde lo re-elaboramos y definimos como Atmósferas Empoderadoras) el logro de una nueva forma de interacción humana en la Organización, con mayores posibilidades de consolidar los cambios y hacerlos perdurar; con la creación de una atmósfera facilitadora de la expresión e implicación de los individuos, a través del aumento de su participación en los procesos decisorios, orientados hacia las metas organizacionales.

Cuando nos referimos al Cambio Humano para aumentar la eficacia, no desconocemos la importancia de las condiciones y características económicas y tecnológicas en que las organizaciones se desenvuelven, todo lo contrario, las consideramos aspectos esenciales para su logro. Nuestra idea radica en movilizar el sistema humano para hacer un mejor uso de la tecnología, recursos financieros, materiales y energéticos, así como, la prospección del entorno para el corto y largo plazo, con lo que pueden reducirse al máximo las disfunciones y alcanzarse resultados superiores. Partimos del principio, de que el máximo despliegue de las potencialidades

humanas se da cuando las personas no son consideradas objeto, sino sujeto de las acciones.

FC pretendía y pretende la integración del diagnóstico con las primeras acciones para el cambio de la Organización, a través de diferentes entrenamientos y actividades educativas. Busca educar sobre los procesos humanos y formar habilidades para el crecimiento individual, grupal y organizacional. Por otra parte, permite la construcción de un marco y lenguaje común para mejorar la comprensión entre sí y la acción conjunta. Todo ello debe atenuar resistencias intransigentes y también hacer una mejor lectura cuando surgen. En fin, se busca preparar a la Organización para que pueda comprender mejor la especificidad humana y las vías para orientarla hacia las metas organizacionales.

Nuestro papel es de Facilitación para que los propios miembros lleguen al conocimiento de la Organización y determinen las acciones necesarias a emprender.

El tiempo de transformación, lo va marcando la propia Organización en función de sus peculiaridades. El ritmo de los cambios, los planes concretos de acción y su sucesión en el tiempo deben considerarse como un proceso individualizado, de acuerdo con la maduración y características organizacionales, no puede seguir "recetas fijas" de cambio.

La FC descansa sobre un método educativo. Busca entrenar a las personas para el trabajo en equipo -a la manera de un team deportivo o un grupo musical-, para practicar una comunicación interpersonal de escucha, respeto por la opinión de los demás, enviar mensajes claros, dar y recibir retroalimentación y para estilos de dirección más participativos como aspectos claves.

Como continuación de la Educación Tradicional y resultado de ella, en la mayoría de las Organizaciones Laborales se invierte poco para la formación de trabajo en equipo y la Dirección Facilitadora.

FC se diferencia de la lógica del método clínico, de partir de un diagnóstico inicial. Las actividades y entrenamientos van paralelamente facilitando el diagnóstico, y a partir de ello se identifican los posteriores pasos transformativos, en lo organizativo, tecnológico, económico y social. Puede hablarse de un cambio humano al implicar una transformación de la subjetividad individual de los grupos y la propia organización.

Un propósito a largo plazo de estas acciones, es llevar a las Organizaciones a lo que R.M. Kanter denomina como *Integrativas*, las que "poseen una Cultura más participativa. Las Organizaciones Integrativas trabajan más por visiones del futuro que standards del pasado; crean mecanismos de intercambio de información y nuevas ideas a través de límites organizacionales; se reconocen y alientan diferencias individuales, pero con mecanismos para trascenderlas; las unidades pueden ser aisladas, pero sólo temporalmente; estimulan cada paso de los procesos de identificación de

problemas y búsqueda de soluciones; la participación es de todos a través de grupos; etc.”

Junto con la elaboración de FC, en esos inicios de los 90, surgió otro hito importante en nuestro quehacer, resultado de las intensas búsquedas de conocimientos y prácticas, el acercamiento a la Teoría de la Complejidad. Aún me sigo considerando una aprendiz en este tema, pero los principales aspectos que vinculé con el Cambio Organizacional lo expuse en el trabajo “Cambio Organizacional, su mirada desde la Complejidad”, al que me referiré en breve.

Comenzado el Siglo XXI y a partir de lo que se alcanzaba, delineamos como principales líneas de proyección, aumentar nuestra comprensión sobre la Investigación Acción y lo que podría denominarse una Cultura de Participación.

El trabajo de revisión de la Investigación Acción, el Grupo Cambio Humano se lo encomendamos a Alba Hernández, una de las investigadoras del grupo. Ella pudo establecer las diferentes maneras en que se podía comprender la Investigación Acción y de ahí pudimos identificar nuestras semejanzas y diferencias en la forma de acción con la existente en la literatura. En nuestro caso, no eran los/as participantes quienes escribían sobre lo que se iba alcanzando, sino éramos los miembros de nuestro Grupo los que hacíamos las relatorías, devolvíamos a los mismos y a partir de ello se iba construyendo todo el conocimiento.

Por otro lado, realizamos un trabajo para la profundización sobre la categoría “Participación”. Una de sus consecuencias fundamentales consistió en focalizar nuestra atención más en los procesos de cooperación. Consideramos que la cooperación va más allá que la Participación. Trabajar por una “Cultura de Cooperación” fortalece el *incluir* a las otras personas y grupos en su interacción. Reconocer el papel de los/as otros/as, más allá de abogar por mi participación individual o la de mi grupo. Ello implica hasta considerar cuando y cuanto debo ceder en mi participación, para dar lugar a la inclusión de todos y todas. En el artículo “Mapa para comprender la Participación” pueden encontrarse diversas significaciones del concepto y el señalamiento de gradientes de la participación.

Llegó entonces en el 2004, el momento de profundizar en la Complejidad y su aplicación en nuestro quehacer. Estudiamos un conjunto de trabajos vinculados con la Complejidad y pensamos las organizaciones desde todo ese marco conceptual. Gracias a ello, en el trabajo que reporta estas cuestiones, realizamos un nuevo acercamiento a la comprensión de “Organización”, “Cambio” y “Lo Humano”. Este trabajo es el otro hito fundamental en la elaboración de nuestra plataforma de trabajo.

Señalamos la importancia de la representación mental de estos conceptos como múltiples planos que se entrecruzan “espacialmente” en tercera dimensión y no linealmente como solemos representarnos.

Destacamos como los aspectos más significativos para su consideración, los siguientes:

### *La organización*

Su comprensión puede hacerse desde diversos ángulos, más allá de una forma lineal:

- 1) Su identidad, límites, criterios de estabilidad.
  - El todo y las partes. Los sistemas, subsistemas, suprasistemas.
  - Misión, Objetivos, Normas.
  - Disfunciones organizacionales existentes por los Modelos Mentales desarrollados en las personas (como resultantes de la estereotipia para la cotidianidad al ser asumidos como finalidades y conservarse más allá, aun cuando desaparecen las condiciones iniciales. Ocurre de manera similar con los controles (esenciales para el logro de objetivos, pero peligrosos cuando se constituyen en fines en sí mismos). Además existen diversas acepciones y modelos de pensamiento detrás del control.
- 2) Las Organizaciones están en movimiento constante. Importancia de identificar sus ciclos.
  - Comprensión de su entramado social. Son resultantes de las relaciones e interacción en redes a su interior de la Organización
- 3) Relación con el entorno social y ambiental.

### *El cambio*

Relación entre la estabilidad y el cambio.

- Cuándo un cambio se hace perceptible, sus niveles como actuante o latente.
- Lo espontáneo y lo inducido.
- Lo previsible y lo imprevisible.
- Acercamiento continuo
- Identificación progresiva de la realidad.
- La importancia del concepto de emergencia para la comprensión de los procesos de cambio.

¿De cuál o cuáles cambios hablamos?

- Cambios deseados o no. Mejoría o empeoramiento.
- Relación con el entorno: reactivo, proactivo o adaptativo

- Proceso u objeto principal en el que se focaliza el cambio
- Tamaño: grande o chico, total o parcial. Procesos de transformación.
- Tiempo para el cambio.
- Espacialidad
- Velocidad
- Interconexión entre cambios diferentes.
- El orden y el desorden como un par dialéctico que se presuponen y necesitan. Sin embargo, mentalmente asociamos el orden con lo correcto y el desorden con lo incorrecto. Papel del desorden para el surgimiento de lo nuevo.

Papel del tiempo en las organizaciones y sus procesos de cambio.

- Del *corto* plazo al *largo* plazo.
- La cuestión de los límites de las Organizaciones y cambios, en el tiempo.
- Diversidad de tiempos. Lo urgente nos limita lo importante.
- Papel de las *demoras o compás de espera* en el análisis sistémico de los cambios organizacionales: lo más difundido en nuestro quehacer es la urgencia y sin embargo, los tiempos aparentemente vacíos dan lugar a que puedan emerger los mejores resultados de lo que enfocamos.

### *Lo Humano*

- Qué entender por lo humano para la Organización y su importancia.
- Lo humano como ética y blanco del cambio.
- La dinámica humana y el *cambio* hacia culturas participativas.

¿Qué entender por lo humano?

- Carácter de sujeto, de actores, que tenemos las personas en cualquier agrupación. Somos quienes creamos-identificamos, conducimos, ejecutamos y obtenemos. Todas las personas cuentan por su contribución e implicación, además de sus 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. Todo el entramado social resultante es un sistema complejo. Nuestro objeto de estudio, es el referido a su mundo psicosocial.

Lo humano como ética y blanco del cambio.

- La ética se refiere a la búsqueda del crecimiento humano dentro de la Organización, 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, aunque intrínsecamente unido a la contemplación del aumento de la eficacia, pues ésta le permitirá sobrevivir y desarrollarse como Organización y aumento del bienestar social.
- 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. (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 partiendo de la comprensión de las mismas desde la dinámica humana y la cultura organizacional.

### **La dinámica humana y el cambio hacia culturas cooperativas**

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 que acompaña todo lo humano.

Encaminar procesos de cambio desde lo humano supone la actuación con las personas y los grupos, 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 cooperativa<sup>2</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.

Cuando hablamos de Cambio en las Organizaciones hacia Culturas Cooperativas estamos a la búsqueda de la conversión de las personas en las Organizaciones en verdaderos sujetos de los procesos que realizan y en

---

<sup>2</sup> Por Cultura Organizacional asumimos la definición de Schein (1985b) y compartimos la mayoría de sus planteamientos en el enfoque complejo que hace sobre la misma.

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, es decir el avance en gradaciones para la obtención de escalones cualitativamente diferentes.

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 Organizacional específicas. Todas las particularidades psicosociales mencionadas comportan diferentes niveles desde una total consciencia hasta planos totalmente inconscientes. Conllevan la necesidad de considerar no sólo lo “cognoscitivo” y “racional”, sino el mundo afectivo y comportamental.

Para pensar en el avance continuo y progresivo hacia una Cultura de Cooperación, 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.

Generalmente se nos enseñan contenidos conceptuales de diversas materias y cosas, pero no existe una formación para la dinámica humana. Si no se considera y entrena, es capaz de hacer abortar a la Organización en el largo plazo.

Creo que con estas ideas fundamentales expresadas y plasmadas en nuestros resultados de trabajo hasta el 2005, logramos como equipo, una concepción general para comprender y encaminar nuestros principales pasos. Desde el 2005 hasta la actualidad, continuamos con un conjunto de trabajos que reflejan esta plataforma y abre nuevas líneas de desarrollo, dando lugar a una mayor riqueza e impulso de nuestro modelo.

### **Auto-aplicación y auto-transformación**

Muy temprano, desde que empezamos a incursionar en este campo, en 1993 asumimos dos actividades fundamentales: formación de personas alrededor de la Psicología Organizacional y auto-aplicación en nuestro propio grupo de trabajo, de los métodos de desarrollo organizacional, aquellos que nos parecían más significativos para la pretensión de impulsar desde individuos y grupos, el cambio organizacional.

Por tanto, en paralelo con la escritura de la plataforma básica (FC), iniciamos el auto-entrenamiento con dos métodos de Desarrollo Organizacional que nos parecieron muy significativos: “Trabajando Juntos” y el “Manual del Desempeño en Equipo”. Junto con nuestra autotransforma-

ción pudimos practicar los métodos para poder llevarlos a las Organizaciones.

Partimos del criterio e importancia de la autotransformación como personas y grupo de trabajo, de manera que además de tener un medio para practicar los modos que nos pueden ayudar a hacer cambiar lo necesario, nos llevan a ser consecuentes con los valores y comportamientos que predicamos deben cambiarse.

Muchas veces en el campo de la Psicología, observamos que a pesar del conocimiento y enseñanza de la dinámica humana y la personalidad, comportamos en nuestro quehacer muchas de las problemáticas que explicamos debieran ser de otra manera cuando las personas se entrenan para trabajar de conjunto.

El papel de la Cultura Social, que nos forma fundamentalmente como individuos, nos enseña en correspondencia de esta manera tanto en las familias como en las escuelas; no ha considerado suficiente la formación de la dinámica humana y por tanto, tenemos un alto déficit para la construcción colectiva, para comunicarnos, establecernos metas, “debilitar” nuestro protagonismo cuando es preciso, “apreciar dándole valor” a otras personas, indagar antes de abogar y realizar acciones en correspondencia con nuestras potencialidades.

Nuestro cuerpo de reflexiones y acciones busca revertir tal condición para ser consecuentes con lo que predicamos. Después de casi 30 años de prácticas al respecto, comprobamos personalmente lo difícil de llevar a cabo estas cuestiones en el cambio de nosotras/os mismas/os, la necesidad de identificar niveles, las continuas iteraciones, el constante aprendizaje sobre los errores y aciertos. ¡Pero se puede!, al mirar hacia atrás, podemos ver nuestro progreso, aunque es una actividad a perfeccionar de por vida.

Como parte de nuestros auto-entrenamientos, con frecuencia hemos realizado también en el Grupo, Planeaciones Estratégicas, que además de bosquejar y renovar nuestro plan acorde con los cambios existentes en nuestro entorno, han sido de gran importancia para la construcción colectiva.

A partir del 2009, para estudiar la metodología de Desarrollo Organizacional, “Indagación Apreciativa” (IA), decidimos constituirnos en una Comunidad de Aprendizaje, auto-aplicándonos la metodología en la medida en que íbamos conociendo la IA. La explicación sobre este trabajo, que ha durado años y continúa actualmente, sería un libro en sí mismo<sup>3</sup>.

Por último, la acción de incorporar Facilitadores/as al Taller de Empoderamiento y Comunicación (taller al que nos referiremos más abajo),

---

<sup>3</sup> Un artículo que explica sus inicios fue publicado en el libro “La Indagación Apreciativa en Cuba. Experiencias que atrapan”.

pasa por el requerimiento de que en primer lugar las personas asistan al mismo como participantes.

### **Formación de colaboradores/as**

La otra actividad emprendida desde el inicio y que se fue desarrollando en la medida que íbamos emprendiendo diferentes acciones, fue comenzar la diseminación de los nuevos conocimientos. Para ella hemos realizado diferentes actividades:

- Cursos cortos y talleres con especialistas (desde 1993)
- Organización de encuentros para intercambio de conocimientos y prácticas (desde 1998)
- Coordinación de una Red de Desarrollo Organizacional, devenida posteriormente en la Sección de Psicología y Desarrollo Organizacional de la Sociedad Cubana de Psicología (desde 1998).
- Invitación y coordinación de visitas de especialistas extranjeros (desde 1998).

El primer curso corto fue para diversos especialistas que participaban en las Organizaciones, posteriormente, en 1996 convocamos un curso de Psicología Organizacional para psicólogos/as que trabajaban en las Organizaciones, vinieron personas de La Habana y otras provincias del país.

Este primer curso de Psicología Organizacional fortaleció y convirtió en un principio de acción el convencimiento de que no se trataba simplemente de formar a otras personas, sino de que todas estas acciones se constituían en el aprendizaje conjunto de todos/as, incluidas quienes estábamos conduciendo el curso, al utilizar métodos muy participativos. A partir de este curso, nos acercamos a la categoría “Empoderamiento”, tema que también ha resultado clave en nuestro trabajo posterior.

Desde los 90 para acá, hemos realizados diversos cursos cortos en varias Universidades del país y en el CIPS, también es una actividad de la que se puede escribir más ampliamente. Vale destacar dos de sus aspectos fundamentales. La convicción de que más que formar especialistas, de lo que se trata es del intercambio con especialistas para un aprendizaje conjunto y construcción colectiva de los conceptos.

Como segundo aspecto, la posibilidad de nos dan dado esos intercambios para construir una Red de Desarrollo Organizacional desde 1998, que en la actualidad tiene su continuidad en la Sección de Psicología y Desarrollo Organizacional de la Sociedad Cubana de Psicología. La misión fundamental es poder extender y compartir conocimientos, que constituyan una pieza clave para la estrategia que hemos formulado.

Para esta colaboración hemos dedicado tiempo, esfuerzos y financiamiento en la invitación y coordinación de visitas de especialistas extranjeros (desde 1998) para un amplio intercambio de saberes, el resultado ha sido un enriquecimiento mutuo para el crecimiento de todos y todas.

### **Servicios en las Organizaciones.**

Desde que comenzamos en 1990 a trabajar con la Psicología Organizacional iniciamos acciones en algunas organizaciones para su mejoramiento desde la actividad humana (Arenas y Valdés, 1992), a petición de las mismas. En “Los jóvenes en la Dirección de un centro científico” le dimos seguimiento por un mes a la conducción de un experimento (el experimento en su totalidad fue en ese mes) emprendido por el Director de un centro de fabricación de instrumentos científicos<sup>4</sup>.

El otro trabajo fue también la conducción de entrevistas individuales y grupales para conocer los principales logros y dificultades de otro Centro de Investigación<sup>5</sup>. Estas investigaciones nos permitieron acercarnos en la realidad a organizaciones específicas y comenzar a relacionar las necesidades planteadas por las empresas con nuestros conocimientos y prácticas desde la Psicología. Ello plantea una diferencia con lo que posteriormente realizamos de una plataforma básica de acción, a la que nos referimos más arriba.

Llegó el momento entonces de comenzar a prestar servicios en las Organizaciones en la forma de entrenamiento a grupos de dirección de las mismas, ya fuera formándolos como equipo u ofreciéndoles conocimientos sobre comunicación interpersonal, siempre a través de la práctica y la vivencia que iban alcanzando. La relatoría y devolución a los/as participantes de cada sesión de taller que ofrecíamos, se constituía en un elemento más del proceso. Tal tipo de cambio tendría que apoyarse tanto en aspectos estructurales, funcionales tecnológicos y económicos, como en los de Dirección, Cultura y Dinámica de la Organización”.

Escogimos entrar/ofrecer a las Organizaciones el entrenamiento de sus Consejos de Dirección como Equipos eficaces, por la necesidad de sensibilizar a la Alta Dirección sobre el Cambio Humano y su papel para el aumento de la implicación y crecimiento personal de sus integrantes. Los

---

<sup>4</sup> Los principales dirigentes de la organización fueron a un curso de dirección del mismo y su director concibió y propició que fueran personas jóvenes las que dirigieran toda la actividad. Nuestro papel consistió en entrevistar a dichos jóvenes y sus jefes sobre las actividades realizadas y principales resultados.

<sup>5</sup> Este trabajo fue dirigido por el Ing. Angel Luis Portuondo, del Ministerio de Educación Superior. Junto con su grupo sirvieron de contraparte a grupos de norteamericanos que trajeron los métodos de desarrollo organizacional y se popularizaron en el país por las Escuelas de Cuadros de los diferentes organismos. El Grupo del MES también tradujo una buena parte de los libros traídos por los norteamericanos/as.

entrenamientos buscaron y permitieron a los miembros de Consejos de Dirección:

1. Abrir sus mentes, aprender a ser más flexibles, mayor agilidad en la forma de decidir y actuar
2. Aumentar la cohesión en el Grupo de Dirección con influencia probable a su vez en la cohesión de la Organización e incorporación progresiva de todos al interés común organizacional.
3. Probable aumento de la capacidad de escuchar sugerencias e ideas de horizontales y de abajo (poco frecuente en una Dirección tradicional, de ordeno y mando) y con ello del cambio progresivo del estilo de comunicación, aumento del flujo de información y la confianza a través de la Organización.
4. Ampliar su credibilidad.
5. reflexionar sobre temas y características organizacionales que les acercaban más a su Organización.

El cambio humano, no es algo que llegue de una sola vez y de manera inmediata, requiere iteraciones sucesivas de acciones y su consideración desde distintas fases, además de las condiciones de partida. Muchos cambios inicialmente se hacen muy visibles, pero posteriormente se invisibilizan creando la percepción de un estancamiento, sin embargo, dicho estancamiento no siempre es necesariamente cierto. Existen períodos de latencia necesarios de considerar y ser respetados, pues puede haber diferentes efectos a su interior con poco control, emergen cuando se ha producido su maduración.

Siempre realizamos actividades de evaluación, aunque mayormente han sido muy apegadas a las propias declaraciones de los/as participantes<sup>6</sup>. Más allá de esta limitación, se hacía evidente la certeza, de que las personas salían de todos estos procesos siendo un poco diferentes y mejores de cómo habían llegado.

Por nuestra parte, además de profundizar en el conocimiento de la facilitación y el proceso de cambio, conocimos más sobre el propio funcionamiento de las Organizaciones. Las regularidades que encontramos en la formación de los equipos y el proceso de facilitación, así como algunas peculiaridades de esas Organizaciones aparecen en un informe de trabajo en el CIPS bajo el nombre “Los grupos de dirección y el Cambio Humano”. Esta incursión en un alto número de Organizaciones también nos permitió profundizar nuestra plataforma de trabajo iniciada desde “Formación para el Cambio” (FC).

---

<sup>6</sup> En la actualidad estamos diseñando un modelo complejo de evaluación de nuestras acciones.

### **Desde el 2007: Los talleres de Empoderamiento y Comunicación: la estrategia continúa**

En el 2007 comenzamos a realizar anualmente un Taller de Empoderamiento y Comunicación (TEC) con carácter residencial por 5 días. A partir del 2018 hemos emprendido la sistematización de la información resultante de cada una de sus emisiones. El TEC representa un nuevo escalón superior en nuestra estrategia para contribuir modestamente al aumento de una Cultura de Cooperación.

Desde el año 2000 habíamos realizado algunos talleres con las temáticas de participación y dirección que nos produjeron ciertas experiencias para conducir este tipo de actividad.

El TEC es un evento que invita a dirigentes y funcionarios de empresas, centros y comunidades a asistir a un hotel retirado para pasar por un conjunto de sesiones que les permiten reflexionar y vivir la experiencia en colectivo para encontrar sus principales fortalezas, posibilidades y habilidades necesarias de desarrollar para una mejor comunicación e interacción.

Hemos desarrollado nuestro propio concepto de Empoderamiento, que le brindamos a los/as participantes en un folleto de trabajo que es un material auxiliar en nuestro trabajo. Mención especial queremos hacer a la acepción de Atmósferas Empoderadoras, muy relacionadas con la Cultura de Cooperación que pretendemos impulsar.

Al finalizar el taller se realiza la evaluación por parte de los/as participantes y ellas han sido muy satisfactorias y sus contenidos responden a los objetivos planteados. Hemos constatado un crecimiento sostenido de la cantidad de personas que asisten, del nivel de responsabilidad para con la Organización y la repitencia por algunas organizaciones que envían sistemáticamente a sus miembros al taller. A partir de la sexta emisión del taller, diseñamos una nueva actividad posterior para la reunión con quienes habían asistido en el año al taller.

La labor actual es escribir la metodología que utilizamos, así como el análisis de toda la información que hemos ido acopiando cada año de acuerdo con los resultados de las sesiones, en particular las formas de evaluación de lo realizado. Hay una sesión del taller donde se construye una manera de seguimiento para elaborar continuidades del empoderamiento en las Organizaciones emisoras de talleristas y nuestro acompañamiento a tales acciones como sistema integrado.

A partir del 2017, una Organización distribuida en el país, (y que ha enviado talleristas desde el inicio de los talleres) solicitó realizar un taller sólo para ellos, evento que se repitió de nuevo este año. Como resultado del taller de este año, entonces una división de dicha Organización nos solicitó y realizamos otro taller más para todos los miembros de su dirección. Comenzamos a asistir a un crecimiento más organizado y efectivo de la

difusión de estos modos de hacer y que a la vez se constituyen en una pieza más de nuestra estrategia artesanal. De cierta manera nos permiten evaluar indirectamente, la efectividad de todo lo aquí planteado.

## **Conclusiones**

La cita de Marx con la que empezamos este trabajo ha sido la constante de nuestro quehacer desde los inicios de los años 90. Hemos estado y continuamos estando en una permanente búsqueda por utilizar la Psicología para el mejoramiento de la Sociedad Cubana desde la Psicología Organizacional.

Ello ha implicado la búsqueda e integración de conocimiento en diversas fuentes, la facilitación de diversos procesos de personas, grupos y organizaciones, el intercambio científico y profesional, el impulso a diversos colaboradores/as en las Organizaciones y la profesión, el establecimiento de nuestra estrategia y su perfeccionamiento constante. El proyecto actual de investigación está encaminado a la posibilidad de difundir más ampliamente nuestro modelo de actuación, intercambiarlo con más colaboradores/as y por ende ampliar las posibilidades de contribuir con la Sociedad.

Es un camino más lento, de incertidumbres, con múltiples alternativas a la vez necesitadas de ir siendo hilvanadas de acuerdo con lo que la propia realidad nos está presentando. Por otro lado, más consecuente y efectivo en el largo plazo.

El aumento de empresas que solicitan nuestros servicios, la cantidad de profesionales que se interesan por nuestro modo de hacer y el aumento de la cantidad y nivel de las personas con quienes colaboramos, son indudablemente indicadores de avance en los resultados de nuestra estrategia y marcan los nuevos derroteros.

También la colaboración internacional y nacional creció y continúa creciendo considerablemente. En nuestra colaboración nacional, en primer lugar destaca el Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas al que pertenecemos. Este Centro es un espacio constante de reflexión e intercambio para el enriquecimiento mutuo de los grupos y personas que en él participamos. Tenemos colaboración con otros Centros de Investigación, con Universidades y Direcciones Territoriales de la Sociedad Cubana de Psicología.

En el plano internacional, a inicios de los 90 nació nuestra colaboración con la Universidad de Puerto Rico, la que se ha mantenido e incrementado a través del tiempo y ha resultado en un enriquecimiento mutuo de nuestro quehacer. Posteriormente, la colaboración ha crecido hacia otras Universidades y entidades de diversa índole de Brasil, España, México y Estados Unidos, entre las más importantes. Son muchas las personas que tendríamos que nombrar aquí, preferimos dejarlo para un trabajo es-

pecialmente dedicado a ello. Mención especial en este último país ha sido el papel jugado por Organization Development Network y el Instituto Taos.

Hemos recibido apoyo de la ONG “Ayuda Popular Noruega” que era representada en Cuba por la Dra. Mercedes Arce y desde el año 98 hasta la actualidad contamos con el apoyo de la “Fundación Christopher Reynolds” y de su Secretaria Ejecutiva, Andrea Panarities, de incalculable soporte para el logro de nuestro trabajo, gracias también al papel del Social Science Research Council (SSRC) de EEUU y el rol en él de Sarah Doty.

¡Y... NUESTRA ACTIVIDAD CONTINÚA!

## Referencias

- Andréeva, G. M. (1984). *Psicología Social*. Moscú: VNESHORGIZDAT.
- Arenas, P. & Candelé, I. (2001) *Comprender la participación. Su manifestación en el Perfeccionamiento Empresarial*. La Habana: CIPS.
- Arenas, P. & Rodríguez, C.L. (2004). *Cambio Organizacional: Un enfoque desde Lo Humano*. La Habana: CIPS.
- Arenas, P. & Valdés, L. (1992). *Los jóvenes en la Dirección de un centro científico*. La Habana: CIPS.
- Arenas, P. (2004) Mapa para comprender la participación. En *Participación Social en Cuba*. La Habana: CIPS.
- Arenas, P., Casaña, A., Domínguez, L., Alom, A., Valdés, L. & Pérez, I. (1992) *Las organizaciones: Visión sociopsicológica de su desarrollo*. La Habana: CIPS.
- Arenas, P., Gonzales, J. C., Casaña, A., Alom, A., & Pérez, I. (1994). *Formación para el Cambio*. La Habana: CIPS.
- Arenas, P., González, J. C. & Pérez, I. (1998) *El desarrollo de la Psicología Organizacional en Cuba*. La Habana: Ediciones Ligeras.
- Arenas, P., González, J. C., Hernández, A., Tacoronte, Y. & Pérez, I. (1998). *Los grupos de dirección y el Cambio Humano*. La Habana: CIPS.
- Hernández, A. (2009). *La Investigación-Acción como Método. Una mirada desde la Organización Laboral*. La Habana: Publicaciones Acuario.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters; innovation & entrepreneurship in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster, Inc.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1986). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- La Indagación Apreciativa en Cuba. Experiencias que atrapan* (2015). La Habana: Editorial Acuario.

- Marx, C. & Engels, F. (1845). Tesis sobre Feuerbach. En *Obras escogidas*. Moscú: Editorial Progreso
- Miller, S., Wackman, D.B., Demmitt, D.R. & Demmitt, N.J. (1985). *Trabajando Juntos; comunicación productiva sobre el trabajo. Interpersonal.*, Littleton, Colorado: Communication Programs.
- Mintzberg, H. (1994). Formulación Artesanal de la Estrategia en Thompson & Strickland, *Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas*. Wilmington, Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.
- Schein, E. H. (1985a) *Psicología de la Organización*. México: Prentice/Hall Internacional.
- Schein, E. H. (1985b). *Cultura Empresarial y Liderazgo*. La Habana: MES
- Vygotsky, L. S. (1968). *Pensamiento y Lenguaje*. La Habana: Editora Revolución.
- William, C. & Byham, (1988). *ZAPP! El rayo del poder*. New York: Jeff Cox, 1992. Versión al Español: Rodríguez, E. (1993). La Habana: MES.
- 

Fecha de recepción: 11 de diciembre de 2018

Fecha de aceptación: 2 de febrero de 2019