

El Cambio Humano en paralelo con el económico y tecnológico (612)

Patricia Arenas Bautista

arenas@infomed.sld.cu

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS)

Cuba

Palabras Claves: Complejidad, Cambio Humano, Interacción dinámica humana, Desarrollo Organizacional, Contribución social.

Introducción

Cuba persiste en continuar el Socialismo a la vez que 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 su población con la elevación de la calidad de vida.

Al preguntarnos desde inicios de los años 90 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 Cubano¹. Desde esta lógica, todos los abordajes reflejados en los resultados, partieron 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, 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 y en el país.

Esta conferencia se plantea en lo fundamental:

¹ Ha caracterizado la realización de nuestras investigaciones la consideración del contexto socio-laboral, las políticas y movimientos económicos del país en todos estos años y su impacto en nuestro objeto de estudio. Hoy, todos los esfuerzos del GCH, tienen en su orientación la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, el Plan hacia el 2030 y la implementación de los Lineamientos y cumplimiento de los Objetivos de Trabajo de la Primera Conferencia Nacional. No se trata de indicar formalmente este contexto, sino de especificar las aristas y ejes a considerar desde el cambio humano como una integración imprescindible para el desarrollo.

- ✓ Exponer una concepción enfocada en lo humano como variable esencial para el Modelo de Desarrollo Económico Social del país, su importancia en el llamado “Cambio de Mentalidad”
- ✓ Mostrar las actividades que venimos desarrollando desde inicios de los 90 y que han desembocado en la citada concepción del objetivo anterior.

Los dos objetivos están totalmente interconectados, ellos representan un amplio volumen de actividades que pueden representarse mentalmente como una madeja de hilos enredados de diversos colores. (poner foto de Harlene en la conferencia de Taos.

En el país, se ha invertido muchísimo en la educación de las personas, desde la campaña de alfabetización hasta la municipalización de la Universidad, pasando por la gratuidad de todo el proceso educacional y todas las formas de enseñanza. El punto débil (no sólo en Cuba, también en el resto del mundo) ha estado en la ausencia de un enfoque sistémico para la formación de habilidades para la interacción humana que persiga a su vez la cooperación y orientación social, sin renunciar al fortalecimiento de cada individualidad. La interacción humana se deja a la espontaneidad. Se asume tácitamente que estos aspectos son más bien el resultado del manejo de diferentes variables, ya sean económicas, jurídicas, políticas, familiares, etc.

La construcción colectiva y sistemática de las culturas de cooperación son a la vez, causa y consecuencia de un genuino cambio de mentalidad. Los cambios en la manera de pensar y actuar de las personas constituyen procesos complejos que no ocurren por mandato, más bien existe una tendencia a oponerse a ellos y mantener las viejas maneras de asumir la realidad y de comportarse ante ella. Ellos transitan gradualmente y siempre están en movimiento, en una suerte de sinergia, que se expresa en diferentes planos: individual, grupal, organizacional y del entorno.

Metodología

Desde el inicio, consideramos importante desarrollar la Investigación-Acción en un conjunto de empresas para establecer regularidades de los procesos de Cambio, a la vez que contribuir con las Organizaciones. Buscamos su comprensión desde la interacción humana. Las Organizaciones tienen su propia marcha, entradas y salidas de sus sujetos organizacionales y constantemente están dando al traste con cualquier proyecto lineal.

Nuestros esfuerzos transitaron y continúan haciéndolo por múltiples vías. Hemos actuado en organizaciones específicas, también realizado acciones que convocan a dirigentes, funcionarios o especialistas de diversas organizaciones y contribuido al entrenamiento e intercambio con colegas de Desarrollo Organizacional de Cuba y otros países.

Nuestro trabajo en diversas organizaciones ha aumentado nuestro conocimiento sobre las empresas cubanas y lo hemos ido reflejando en nuestros resultados de

investigación. Ha sido una metodología de trabajo compleja, con múltiples entradas y salidas. Es posible distinguir como sus principales hitos:

- Lectura y sistematización de conocimientos de la Psicología y Eficacia Organizacional.
- Establecimiento de una plataforma básica.
- Inicio de la autotransformación.
- Sensibilidad hacia la realidad social y empresarial del país.
- Creación de espacios de intercambio de conocimientos de la Psicología Organizacional con psicólogos(as), especialistas de ciencias sociales, directivos de centros de investigación y otras organizaciones. Utilización con fines similares de cursos e intercambios profesionales con especialistas y académicos sobre “Técnicas de Dirección”.
- Acompañamiento de procesos organizacionales con metodologías de Desarrollo Organizacional y sus principales resultados.
- Identificación de aristas fundamentales de la Investigación Acción.
- Acercamiento a la categoría “Participación” y al proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- Comprensión de la Complejidad y no linealidad y desde éstas del cambio organizacional.
- Estudio de redes organizacionales.
- Elaboración de metodologías para:
 - Preparar a las Organizaciones para el Cambio.
 - Desarrollar la Intergrupalidad.
 - Aumentar la cooperación entre diferentes generaciones.
- Creación de una Red de Psicología Organizacional y su posterior transición a la Sección de Psicología y Desarrollo Organizacional de la Sociedad Cubana de Psicología.
- Difusión e intercambio de conocimientos:
- Intercambio de conocimientos con especialistas de diferentes países y provincias cubanas.
 - ✓ Realización de talleres en temáticas de la Psicología y el Desarrollo Organizacional con diversos tipos de público. Mención especial al Taller Anual de Empoderamiento y Comunicación.
 - ✓ Integración con otros grupos de trabajo del CIPS.
 - ✓ Participación en numerosos eventos en y fuera de Cuba

Resultados

La conceptualización alcanzada respecto a la necesidad (en el sentido filosófico) de enfocarse en lo humano como factor esencial de cambio y desarrollo, pretende llamar la atención sobre la realidad de que con frecuencia el Estado presupone que el cambio de factores económicos y tecnológicos que resuelvan en un relativo “corto plazo” el logro de conducción y actuaciones de personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedad en general.

Lo anterior contiene un pensamiento lineal, para invertir en estos factores y que como resultado, ellos cambien en última instancia, a posteriori la realidad, posibilidades, desarrollo y compromiso humano, lo que con frecuencia se deja a la espontaneidad. Por supuesto, que tal afirmación no implica desconocer el inmenso papel de los factores económicos y sociales entre otros elementos superestructurales. Pero se requeriría de una representación mental tridimensional, compuesta de una figura octaédrica en movimiento en que en un momento determinado descansa sobre las condiciones económica, en otro sobre las tecnológicas, jurídicas, etc. y en otro, el que más nos atañe, sobre la interacción social humana. Al interior de ese octaedro², los cruces entre todas las variables y factores son diversos y en redes.

El enfoque en lo humano presupone un pensamiento complejo que ayude y juegue para comprender entre otros factores:

- Comprender que los seres humanos somos los sujetos de los procesos.
- La dinámica de interacción entre lo macro y lo micro, el largo, mediano y corto plazo.
- La distinción entre Sujeto individual, grupal, organizacional, comunitario y social. Sus múltiples lazos de entrecruzamiento en la medida a la vez de como son contenidos entre sí.
- Es preciso desarrollar una necesaria revolución en la interacción dinámica humana.
- Se precisa educar a los Sujetos enunciados para el logro de objetivos mutuamente satisfactorios y equitativos.
- Impulsar la construcción colectiva de cualesquiera finalidades y las vías para alcanzarlas.
- **El cambio presupone interactuar de manera diferente: COMPRENDER-NOS, ACEPTAR-NOS Y CONSTRUIR DESDE NUESTRAS DIFERENCIAS. Implica invertir tiempo y dinero para la formación de sistemas de habilidades cooperativas.**
- Papel de especialistas y otros profesionales y académicos de las Ciencias Sociales para su actuación como facilitadores(as) de cambio, más allá que *diseñadores(as)* de modelos en la búsqueda que la realidad se encuadre en los mismos.

² Mencionamos un octaedro para ayudar a la representación mental volumétrica, pero el número de lados puede variar en la medida que se conceptualicen los factores que comúnmente aparecen en la identificación dialéctica de base y superestructura.

¿Cuáles serían entonces, entre otros, aspectos esenciales a considerar para la formación de sistemas de habilidades para la interacción humana y las habilidades cooperativas?:

- Autotransformación
- Indagación
- Apreciación
- Empatía
- Escucha
- Emisión de mensajes
- Retroalimentación
- Comunicación no verbal
- Mensajes, signos, significados y sentido personal

Se trataría de búsqueda permanente de crecimiento en todos estos elementos, de una actividad continua de transmisión, aceptación y construcción colectiva.

Todas las acciones que hemos realizado desde los 90 están enfocadas a la visión de contribución al mejoramiento de la Sociedad. El decursar por los diferentes momentos se nos ha hecho más o menos claro por intervalos, pero el avance ha sido sostenido para el modelo que hoy estamos visibilizando y que tributa a la afirmación que sustenta esta ponencia: “Enfoque en lo humano como factor estratégicos para el cambio y mejoramiento social”.

Discusión

Para cambiar un sistema, puede comenzarse y trabajar por los subsistemas en su interior, en una dinámica que vaya de unos a otros, hasta el movimiento de todos entre sí. Los sistemas no cambian por decretos, ni por sólo cambiar las estructuras, es esencial también, cambiar al ser humano. El y sus interacciones dialécticas son un componente esencial tanto para el diseño de estructuras como en la elaboración de las políticas organizacionales

Necesitamos comprender más los procesos de interacción humana, la posibilidad de enriquecerlos, activarlos y utilizarlos para el logro de fines. Requiere permanentemente facilitar espacios de aprendizajes, interacción y empoderamiento de personas y grupos; debe favorecer que las personas sientan que crecen y pueden contribuir y comprometerse. Hoy más que nunca necesitamos mujeres y hombres honestos, motivados, capaces, dispuestos al compromiso y a la cooperación.

Cambiar y crear condiciones para que cambien también quienes nos ordean. Es preciso descubrir los elementos humanos en el abordaje sistémico organizacional; considerar el papel de los tiempos, la circularidad y carácter de espiral de todos los procesos, el cambio de disposición hacia la relación interpersonal, la apreciación e indagación, todo ello en una danza del cambio.

Una Cultura de Cooperación pasa por la reflexión y experimentación de las propias personas sobre sí y sobre la diversidad de quienes le rodean, portadores también de diferentes necesidades. La interacción y formas de diálogos deben transcurrir mediante una comunicación clara y empática, que construye y genera colectivamente lo mejor para la Organización, sus miembros y la sociedad.

Constituyen claves para la creación de tal Cultura, la construcción en la Organización de una atmósfera de confianza, donde las personas tienen clara la misión, objetivos y tareas, así como los límites y reglas; cuentan con recursos suficientes para lograr lo que se proponen, existe amplia circulación de la información, hay apertura al aprendizaje y al desarrollo. Los controles son adecuados y flexibles, se consideran los diversos criterios en la toma de decisión, se trabaja en equipos, se recibe estimulación material y espiritual y los temores y conflictos son utilizados para aprender y buscar mejores soluciones.

La capacitación y el aprendizaje acompañan los procesos de cambio, son necesarios y contribuyen sustantivamente a perfeccionar su despliegue exitoso. No obstante, debe considerarse que no solo han de transitar por los conocimientos en el orden técnico, de la propia actividad, de la economía o informática, etc. Estos conocimientos son necesarios, pero no suficientes (muchos de ellos pueden resultar obsoletos en algunos años, dado el vertiginoso desarrollo científico y tecnológico de la contemporaneidad).

Lo que si nunca tendrá obsolescencia será la actitud abierta al permanente aprendizaje, disponer de un marco conceptual que permita evaluar, incorporar y aplicar las nuevas experiencias e informaciones, el descubrimiento de las potencialidades y la voluntad de desarrollarlas, el dominio y despliegue de las capacidades, la comunicación, empatía y sinergia. El descubrimiento de que la cooperación y búsqueda de beneficio continuo más allá de lo individual, entre todos y todas, es en realidad una “necesidad” más que una ideología en un planeta que comporta muchas desigualdades y tiene límites de explotación natural.

Bibliografía

Arenas, P.; González; J.C.; Pérez, I. (1998) El desarrollo de la Psicología Organizacional en Cuba. Impresión ligera CIPS, La Habana,.

Colectivo de Autores (1992): Las Organizaciones: Visión Sociopsicológica de su desarrollo. CIPS, Fondos del Centro de Documentación. La Habana.

Schein, E.H. Psicología de la Organización. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1985.

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

Pérez Mesa, I. (1991) Bibliografía Comentada sobre Psicología Organizacional. CIPS, Fondos del Centro de Documentación. La Habana.

Mintzberg, H. (1994). Formulación Artesanal de la Estrategia. En Thompson & Strickland, *Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas* (pp.) Wilmington, Delaware, EUA: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.

Schein, E.H. (1985) *La cultura empresarial y el liderazgo*. s/e/ La Habana

Miller, S., Wackman, D. B., Demmitt, D. R. & Demmit, N. J. (1985). *Trabajando Juntos. Comunicación productiva sobre el trabajo*. Littleton, Colorado: Interpersonal Communication Programs.

Drexler, A & Sibbet, D. (2000). Guía gráfica para las mejores prácticas del equipo. En su sistema para el modelo de Alto Desempeño del Equipo. Recuperado el 22 de marzo 2002 en http://www.adobe.com/images/shared/download_buttons/get_adobe_flash_player.png on this server/

Brown, J. & Issac`s, D. (2005). *El World Café. El Nuevo paradigma de comunicación organizacional y social*. San Francisco, EUA: Berrett-Koehler

Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. (2010). *El Poder de la Indagación Apreciativa. Una guía práctica para el cambio positivo*. La Habana: Editorial CENECEX. Publicaciones Acuario.

Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires: Ediciones Juan Granica S.A. y Javier Vergara Editor S.A.

Herzig, M. & Chasin, L. (2006). *Promoviendo el dialogo a través de las divisiones*. Watertow: Public Conversations Project.

Arenas, P & Rodríguez, C.L. (2004) Cambio organizacional: un enfoque desde lo humano. Resultado de investigación, CIPS, *Fondos del Centro de Documentación. La Habana*.