

ORGANIZACIONES QUE SE TRANSFORMAN EN ÉPOCAS DE CRISIS

Lilian Dabdoub

Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México

RESUMEN

A lo largo de la evolución en las organizaciones se presentan diferentes crisis. Es lugar común decir que lo importante es convertir a las crisis en oportunidades. Pero, ¿qué puede hacer una organización para promover entre las personas que la integran las actitudes requeridas para lograr esto de manera efectiva? Existen una serie de condiciones que permiten promover la capacidad transformadora y creativa en las organizaciones. La comprensión de la naturaleza y sentido de cada una de las fases evolutivas que viven las organizaciones puede contribuir a estimular una dinámica propicia no solo para la sobrevivencia, sino para el crecimiento a través de la innovación. El proceso de cambio involucra des-aprendizaje y aprendizaje, por lo que la formación continua en las organizaciones requiere también constituirse en un proceso dinámico acorde con las necesidades y circunstancias que vive la organización durante épocas de crisis. La formación se convierte en un recurso para la transformación.

LOS PROCESOS EVOLUTIVOS EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones, al igual que los seres vivos pasan por diferentes etapas en su evolución. En las especies biológicas se pueden distinguir tres procesos básicos: *cladogénesis* (diversificación), *anagénesis* o mejoramiento y *estasisigénesis* o estabilización. En la primera fase las especies muestran una gran flexibilidad que les permite encontrar diversas vías para su desarrollo y adaptación al medio. Una vez que una de esas vertientes avanza en su desarrollo el organismo se va especializando durante la fase de *estasisigénesis* o mejoramiento. Un ejemplo puede ser el oso koala que ha especializado su sistema digestivo para alimentarse de una especie de eucalipto que existe en el hábitat en donde vive. Si dejan de existir esos árboles en el entorno, la sobrevivencia del koala se pone en riesgo. En esta fase se presentan variaciones y ajustes hasta que se logra un cierto nivel de estabilidad. La progresiva especialización conduce a un mayor nivel de eficiencia con un mejor aprovechamiento de los recursos. Sin embargo, esta fase, al tiempo que constituye un alto nivel de desarrollo de la especie, también puede constituirse en una amenaza. Los organismos, al volverse muy especializados, pierden su capacidad de resiliencia. Es decir, la capacidad para asumir los cambios sin perder su identidad.

Un cuarto proceso biológico que resulta una escapada para la extinción consiste en la *neotenia*. Esta consiste en que algunos organismos se mantienen con características juveniles durante más tiempo, lo que les permite mantenerse más flexibles para ajustarse a las cambiantes demandas del medio. El ser humano es un organismo *neoténico*, pues a diferencia de otros mamíferos, su etapa juvenil es más prolongada. Esta propiedad le permite mantenerse más flexible para aprender de su entorno.

Podemos establecer una analogía con estos procesos biológicos y las fases de los procesos evolutivos de la creatividad. Así, cuando surge una necesidad o un problema el pensamiento creativo busca desde la divergencia, múltiples caminos y posibilidades para la solución, explorando opciones innovadoras. Una vez que se empieza a probar alguno de esos caminos, se buscan estrategias para

mejorar la idea, para estabilizar el procedimiento, hasta llegar a un punto en que la solución propuesta logra cierto nivel de estabilidad con base en mecanismos de control y de seguimiento.

Traslademos estos procesos a la evolución de las organizaciones. Cuando éstas se encuentran en etapas en las que se están proponiendo nuevos procesos o la generación de nuevos productos, es cuando tienen mayor flexibilidad. La cultura en la organización está abierta a la exploración, la investigación e incluso a la toma de riesgos y abierta a la posibilidad de la presentación de errores. Una vez que un procedimiento logra mostrar resultados favorables, se busca instrumentar medidas de control que aseguren la mayor eficiencia, el control de calidad y es una etapa en la se puede caer fácilmente en el burocratismo. Al igual que en los procesos biológicos esto puede conducir a la organización a una fase de estabilización-especialización que puede conducir a cierto nivel de rigidez. Lo que al igual que en el caso de los organismos vivos puede poner en riesgo su capacidad resiliente para responder generando propuestas innovadoras ante cambios en el mercado, en el contexto económico.



Lilian Dabdoub

En la evolución biológica las especies cuentan con un proceso que les permite escapar de la rigidez excesiva, esta salida consiste en el proceso denominado neotenia (nueva edad, edad juvenil). Un ejemplo de un animal *neoténico* es el ajolote mexicano, es un anfibio que en lugar de alcanzar la edad adulta, se queda en un estado juvenil que amplía su flexibilidad y posibilidades de supervivencia en el agua y en la tierra. Las estrategias para el pensamiento creativo pueden resultar un recurso útil para promover las habilidades y actitudes necesarias para el replanteamiento de los problemas en busca de propuestas innovadoras.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CAPACIDAD PARA TRANSFORMAR.

Como comentamos en el apartado anterior, la evolución de una organización pasa por diferentes fases que representan retos de diversa índole. En la fase de divergencia (ramificación en la evolución biológica), el reto consiste en contar en la organización con la posibilidad de generar opciones innovadoras para ampliar, expandir o diversificar su oferta. En la fase de mejoramiento, la creatividad se ve aplicada en los procedimientos diseñados para reducir los márgenes de error para lograr la estandarización y sistematización de los mismos. En la fase de estabilización el reto consiste en mantener la suficiente flexibilidad así como la capacidad para la anticipación y la visión holística para prever posibles cambios internos o externos que puedan repercutir en la viabilidad de la organización.

Para responder entonces a las posibles crisis que se plantean en cada fase, la organización requiere considerar cuáles son las condiciones o factores que pueden permitirle transformarse

permanentemente sin perder su identidad o incluso, transformarse para convertirse en otra cosa, si esa es la respuesta más viable.

La teoría de la complejidad concibe a las organizaciones como sistemas adaptativos complejos que pueden exhibir comportamientos de autorregulación para responder a un medio ambiente cambiante y con altos niveles de incertidumbre (Kauffman, 1995).

La capacidad para autorregularse surge en las organizaciones cuando existen niveles de libertad que permiten a las personas organizar sus dinámicas de trabajo para el logro de objetivos comunes cruzando las fronteras de las áreas y los equipos definidos estructuralmente. Por tanto, uno de los factores que hay que tomar en cuenta es hasta qué punto existen rangos de libertad que pueden brindar oportunidad a que se manifieste la capacidad de autorregulación de los equipos de trabajo. A medida que las organizaciones evolucionan para responder a los cambios del ambiente tanto para sobrevivir como para crecer a partir de la innovación (Stacey, 1996), los impulsos para la creatividad provienen del “sistema sombra” de las comunidades de aprendizaje que conservan suficiente diversidad para promover el aprendizaje, pero no en tal extremo que sature al “sistema legítimo” provocando anarquía.

Otro factor que favorece la posibilidad de una transformación dinámica y creativa de la organización consiste en la paradoja de la estructura (Kirton, 2003). Esta se traduce en que se requiere que exista un determinado número de reglas (orden y estructura) que permitan mantener cierto grado de estabilidad, pero no con una rigidez tal, que impida la generación de innovaciones. La paradoja, según lo explica Kirton, consiste en que demasiada estructura puede obstaculizar la creatividad, sin embargo, no se puede crear en el vacío, sin ciertos límites que marquen las fronteras a partir de las que se busca innovar.

La tolerancia hacia un cierto nivel de desequilibrio por parte de los directivos de las organizaciones es el precio que tienen que pagar para que la organización se mantenga lo suficientemente flexible para funcionar como sistema adaptativo. Este tipo de sistemas pueden aceptar y responder a los cambios y a un alto grado de incertidumbre.

El espacio para la creatividad en una organización consiste en un estado dialéctico de tensión entre el control incluido en el sistema legítimo y el caos, incluido en el sistema sombra (Pascale, 1990).

Si se parte de la concepción de las organizaciones como sistemas complejos abiertos se considera la posibilidad de que exista suficiente permeabilidad entre los equipos de trabajo para intercambiar información, conocimiento, aprendizaje. Se requieren ciertas condiciones en el clima socio-afectivo de la organización para que exista mayor probabilidad para que se den estos intercambios (Isaksen, 2000; Dabdoub, 2008). En términos generales, las condiciones básicas consisten en un clima en donde se perciba confianza o al menos no se perciba un alto grado de amenaza psicológica, exista suficiente libertad para que las personas tomen decisiones sobre sus áreas de responsabilidad; se perciba la posibilidad de tomar riesgos y probar cosas nuevas; exista un espacio para la discusión productiva de las ideas y para el juego con posibilidades y el sentido del humor.

FORMAR PARA TRANSFORMAR

Para que las organizaciones puedan responder con resiliencia y creatividad frente a las crisis requieren tomar en cuenta que las personas que colaboran en ellas cuentan con formas de proceder y de responder que les han funcionado en otros momentos. Encontrar nuevos caminos para asegurar no solo la sobrevivencia de la organización, sino incluso un nuevo nivel de desarrollo requiere que las personas trabajen, se comuniquen, colaboren de otras maneras.

Es posible que sea necesario un cambio cultural a nivel de la organización o de los equipos de trabajo, por lo que es importante abrir espacios para apoyar el desarrollo de competencias

(conocimientos, habilidades y actitudes) más acordes con las necesidades que las crisis plantean. Nos referimos en particular al *saber crear* que está muy vinculado con la capacidad de resiliencia. Las competencias involucradas en el saber crear permiten a la organización no solamente reaccionar frente a los cambios impuestos por las crisis, sino adelantarse a ellos y convertir a sus integrantes en agentes promotores de cambios ventajosos.

Un sistema de formación continua creativa en la organización se ocupa, entre otros, de aspectos como los siguientes:

- Promover la comprensión de las dimensiones de la creatividad con un enfoque sistémico: persona, proceso, resultados y ambiente;
- Favorecer el aprendizaje de múltiples técnicas y estrategias para facilitar la generación de ideas, para el establecimiento de conexiones inusuales;
- Favorecer la integración de diversas técnicas creativas a la solución creativa de problemas bajo una visión global, transdisciplinaria y con base en el manejo de un lenguaje creativo compartido (Dabdoub, 2008).

Una educación creativa en las organizaciones incluiría el desarrollo de habilidades para crear colaborativamente, ya que actualmente es muy difícil que una sola persona posea todos los conocimientos o habilidades necesarias para resolver los complejos y novedosos problemas que se presentan en su trabajo. Se requiere favorecer la ruptura de fronteras entre equipos de trabajo y disciplinas para estimular la formación de verdaderas redes de aprendizaje y de creatividad. Uno de los recursos para favorecer este intercambio es el diálogo. El físico David Bohm ha explorado un tipo de diálogo que busca promover, no tan solo el intercambio de ideas o de conocimientos, sino la reflexión sobre los procesos y vivencias. Este tipo de dinámica en las organizaciones puede ayudar a hacer visibles las creencias y valores de las personas, que guían sus comportamientos y que en muchas ocasiones se encuentran enmascaradas.

EL PAPEL DE LOS LÍDERES EN LAS ORGANIZACIONES QUE SE TRANSFORMAN

Los líderes en el contexto de las crisis desempeñan el papel de “coaches”, de mentores, de facilitadores que apoyan los procesos, orientando, estimulando la indagación, la reflexión y la creatividad.

El líder se convierte en un catalizador para los cambios y en ocasiones requiere moderar y apoyar el manejo de la ansiedad que puede surgir en algunas personas en momentos de incertidumbre. Sus actitudes y comportamientos deben comunicar confianza en sus colaboradores. El líder es capaz de identificar las necesidades de aprendizaje en los equipos de trabajo y acerca los recursos necesarios para impulsar los procesos formativos bajo distintas modalidades.

Más que mantener la aspiración de contar exclusivamente con “líderes visionarios”, es importante promover un sentido de propósito compartido por todos en la organización y bajo un esquema de trabajo que permita rangos de libertad propicios para la autorregulación, como se ha comentado. La función del equipo de líderes es la de promover la interconexión, la coordinación entre las diferentes áreas y células de trabajo articulando su labor como un sistema nervioso para favorecer el logro de las metas comunes.

“La imaginación es el inicio de la creación; imaginas lo que deseas, deseas lo que imaginas y al final terminarás creando lo que deseas.”

George Bernard Shaw

BIBLIOGRAFÍA

- BASKIN, K. (1998): *Corporate DNA: Learning from Life*, New York: Butterworth Heinemann.
- BOHM, D.: consultado en http://www.infed.org/archives/e-texts/bohm_dialogue.htm
- BOHM, D. (1985): *Unfolding Meaning: A Weekend of Dialogue with David Bohm*; Ark Paperbacks: New York.
- BOHM, D.; Factor, D. and Garrett, P. (1991): 'Dialogue – a proposal', *the informal education archives*.
- COLEMAN, H. J. (1999): What Enables Self-Organizing Behavior in Businesses. En *Emergence*. Vol. 1,1:33-38.
- DABDOUB, A. L. (2004): Los procesos evolutivos de la creatividad en las organizaciones. En *Creatividad y Sociedad*, nº 5, España
- DABDOUB, A.L. (2008): *Desarrollo de la creatividad para el docente. Estrategias para estimular las habilidades del alumno*. Editorial Esfinge: México.
- KAUFFMAN, S. (1995): *At Home in the Universe: the Search for the Laws of Self Organization and Complexity*, New York: Oxford University Press.
- KIRTON, M. (2003): *Adaption Innovation in the context of diversity and change*. Routledge: East Sussex.
- MATURANA, H.; VARELA, F. J. (1987): *The Tree of Knowledge*, Boston, MA: Shambhala.
- PASCALE, R.T. (1990): *Managing on the Edge*, New York: Simon and Schuster.
- STACEY, R. D. (1996): *Complexity and Creativity in Organizations*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.