



Revista Electrónica de Psicología Iztacala



Universidad Nacional Autónoma de México

Vol. 19 No. 3

Septiembre de 2016

PERSPECTIVAS PARA EL CAMBIO EN LA EMPRESA ESTATAL CUBANA: EL NIVEL INTERGRUPAL

Yoana Batista Jiménez¹, Mónica Díaz Otero² y Alba Helen Hernández Santana³
Centro de investigaciones Psicológicas y Sociológicas
Cuba

RESUMEN

El artículo argumenta la importancia de trabajar desde el nivel intergrupar para producir cambios en el nivel organizacional. Se comentan algunas particularidades del contexto organizacional cubano actual y sus perspectivas para el cambio, específicamente relativo a la dinámica humana. Se presenta y valora una experiencia realizada con un enfoque de investigación-acción, orientada a favorecer relaciones intergrupales de cooperación en una empresa estatal cubana. Se trabajó con sesiones de diálogo con intergrupos relevantes para la organización investigada. En una primera fase se exploraron elementos de la dinámica psicosocial para identificar y caracterizar la forma que tomaban las relaciones entre los diferentes grupos y áreas, y en un segundo momento del proceso se iniciaron acciones que pudieran enfocarse en las zonas de mejora planteadas. Se encontraron evidencias que muestran cómo, trabajando desde el nivel intergrupar, se pueden abrir espacios importantes para la participación del colectivo de trabajadores en la vida empresarial. La presentación de este caso práctico muestra la relación entre comunicación, participación, cooperación y cambio desde el trabajo

¹ Centro de investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS). Cuba. Correo Electrónico: yyy@ceniai.inf.cu

² Centro de investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS). Cuba. Correo Electrónico: monicacips@ceniai.inf.cu

³ Centro de investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS). Cuba. Correo Electrónico: albacips@gmail.com

articulado en el nivel intergrupar, en función de lograr mejoras en la efectividad empresarial.

Palabras clave: Relaciones intergrupales, Cooperación, Comunicación, Participación, Cambio.

CHANGE PERSPECTIVES IN THE CUBAN STATE COMPANY: THE INTERGROUP LEVEL

ABSTRACT

The paper argues the importance of working in the intergroup level to produce changes in the organizational level. Some peculiarities of the current Cuban organizational context and prospects for change; specifically on human dynamics are discussed. The authors present and assess an action–research experience designed to improve cooperation in a Cuban state enterprise. Dialogue sessions with relevant intergroup for the organization investigated were designed. In the first phase, elements of psychosocial dynamics were identified and characterized, and in a second phase of the process, were initiated actions focused on the areas of improvement that the intergroup had identified. Evidence was found showing how, working in the intergroup level open important spaces for participation of the workforce in business life. The presentation of this case shows the relationship between communication, participation, cooperation and change by working in the intergroup level, in terms of achieving improvements in business effectiveness.

Key Words: Intergroup relations, Cooperation, Communication, Participation, Change.

LA EMPRESA ESTATAL CUBANA EN EL PUNTO DE MIRA.

El ámbito laboral cubano es cada vez más diverso y requiere de importantes cambios que permitan mayores niveles de productividad y un aumento de la efectividad de las organizaciones laborales. No es posible pretender tener aspiraciones de justicia social sin contar con un modelo de funcionamiento económico⁴ sostenible y generador de riquezas.

⁴ El modelo de funcionamiento económico se entiende como la expresión sintética de los principios fundamentales de organización y movimiento de la economía nacional enmarcados en un determinado sistema socio-económico (Fernández, 2011).

De ahí que la empresa estatal cubana esté en el punto de mira de muchas de las transformaciones que se avecinan, pues ella debe jugar un papel protagónico en la economía nacional, para lo cual no solamente debe ser más autónoma, sino también desarrollar mejores capacidades de adaptación y organización.

Cuando se analizan las formas de gestión de la propiedad social en un modelo de funcionamiento económico, el debate gira generalmente entre la gestión estatal centralizada y la gestión estatal descentralizada. Lo cierto es que en nuestro modelo ha primado la gestión estatal centralizada, donde las decisiones son tomadas por estructuras gubernamentales. Ello ha generado en muchos casos, poca implicación de los trabajadores en las decisiones y resultados de la empresa.

Por otro lado, una gestión estatal descentralizada dará lugar a más autonomía en cuanto le otorgaría más poder de decisión a la empresa. Ese camino, que consideramos acertado y necesario, es en extremo complejo pues implica dar respuesta a múltiples interrogantes relacionadas con la toma de decisiones en el nivel empresarial y por tanto remite al tema de la participación e implicación de los trabajadores.

Ha sido ampliamente argumentada la necesidad de que el paso hacia una mayor autonomía en las empresas estatales cubanas debe transitar por la transferencia de las facultades empresariales a la sabiduría y a los intereses del poder colectivo (Arenas, Candelé, 2001; Alhama, Alonso, Núñez, 2004; Alhama, 2007; Fernández, 2011; Yera, 2011; Martín, 2013).

La participación amplifica la implicación y por tanto el compromiso de las personas con su trabajo y con su organización, reduce la posibilidad de error, potencia la generación de múltiples opciones y alternativas pero conlleva un proceso de gradual implicación y saberes no ejercitados en nuestros espacios laborales (Arenas, Candelé, 2001). Para que la participación sea auténtica los trabajadores deben contar con la capacidad, la motivación y la información que les permita participar en un proceso decisorio. Estas condiciones no siempre se logran, particularmente en el contexto empresarial los trabajadores carecen muchas veces

de la información y conocimientos mínimos para poder ser parte de los procesos decisorios a los que son llamados. La apatía y desinterés por los destinos de la organización es una lamentable consecuencia demasiado frecuente para ser ignorada.

El cambio hacia mayores niveles de autonomía y participación en las decisiones empresariales significa un reto pues en la generación de problemas de efectividad empresarial no solo han participado factores externos a la empresa. Algunos elementos del funcionamiento interno necesitan ser atendidos y cambiados en aras de lograr un funcionamiento más efectivo (Arenas, González., Hernández, Pérez, Tacoronte y 1998; Arenas, Patricia y Rodríguez, 2004; Martin, 2013). Entre estos podemos destacar:

- Prevalencia de un liderazgo autoritario.
- Limitada participación de los trabajadores en las decisiones.
- Poca cultura del consenso.
- Limitada noción de sí misma como sujeto social.
- Sobrecarga de rol en los directivos.
- Sobreuso de la comunicación descendente, limitaciones a la comunicación ascendente y pobreza de temas y de vías para la comunicación lateral.
- Limitada cultura económica.
- Sistemática y necesaria violación de las reglas para lograr el funcionamiento, lo cual ha contribuido a legitimar la indisciplina e ilegalidad.
- Sobreuso de incentivos morales e insuficiente estimulación salarial.
- Fragmentación: problemas de integración entre las diferentes áreas.

Estas problemáticas apuntan directamente a la necesidad de cambios en los procesos humanos en nuestras organizaciones y/o empresas, dirigidos a la generación de formas más efectivas de interacción social para el trabajo. No es posible pensar en cambios económicos, sin que se produzcan también en el lado humano de la organización. Pensamos que el cambio humano es esencial e inherente al proceso de transformación económica y social por el que transitarán las empresas estatales. Es precisamente esta convicción lo que nos ha impulsado

a buscar de manera continua nuevos caminos metodológicos que faciliten el cambio humano en la empresa, dirigidos a combinar el desarrollo de la organización y de las personas que en ellas laboran.

EL NIVEL INTERGRUPAL: ESPACIO PARA EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN LABORAL.

Partimos de considerar la importancia del nivel intergrupal para la comprensión y transformación de las organizaciones laborales. El trabajo en este nivel puede tener un impacto directo en los procesos humanos relacionados con la integración y con la efectividad organizacional (Hernández et al, 2011).

En el contexto laboral los grupos se relacionan de manera frecuente y necesaria para el cumplimiento de las metas organizacionales. Las relaciones intergrupales se dan mayormente en un espacio social no pautado explícitamente por quienes diseñan la organización. Sin embargo tienen una función importante en la integración de las partes que la conforman, a partir de los procesos e interacciones sociales de las personas o grupos que los constituyen, que bien pudieran ser interacciones desde la cooperación o la competencia. Para lograr dicha integración es importante considerar los procesos comunicativos dentro de la organización laboral a través del nivel intergrupal. La comunicación es la esencia de la actividad organizada y el proceso básico a partir del cual se originan estas acciones.

Lo deseable, con vistas a una mejor integración organizacional y a un cumplimiento más efectivo de las metas de la empresa, es que primen relaciones de cooperación entre los diferentes grupos que la componen. Las relaciones de cooperación intergrupal pueden actuar como catalizador del potencial humano de la organización (Yus, 1997), si consideramos que ellas:

- Promueven el desarrollo de una valoración positiva de los otros, aumentando el conocimiento y la ayuda mutua.

- Implican la percepción de un objetivo común, lo cual facilita una mayor coordinación en las actividades, y permite alcanzar de forma más eficiente las metas organizacionales.
- Desarrollan la comunicación.
- Aumentan la satisfacción individual en el ámbito laboral.

La cooperación intergrupal tiene una repercusión directa en el logro de la integración organizacional y su efectividad en el cumplimiento de su función social y las metas propuestas. Potencia la efectividad de los grupos, permiten la identificación de obstáculos y limitaciones en los procesos de trabajo, así como la generación de soluciones más efectivas y rápidas a problemáticas de índole compleja, dadas en la interrelación de los diferentes procesos de trabajo implicados.

Por el contrario, la competencia u hostilidad en las relaciones entre los grupos tiene un impacto negativo en la efectividad empresarial, el clima socio psicológico y la satisfacción e implicación de las personas con la organización. La fragmentación entre las diferentes áreas y/o grupos de trabajo puede venir dada por políticas organizacionales que promueven, muchas veces de manera no intencionada, competencia entre los grupos. El proceso de diferenciación funcional trae naturalmente la fragmentación o competencia y lamentablemente no siempre encontramos que se procuren o generen en nuestras empresas u organizaciones laborales dinámicas que permitan compensar esto. La experiencia que se presenta es un ejemplo de cómo pueden ser desarrolladas acciones que promueven la cooperación intergrupal y qué impactos pueden generar.

UNA EXPERIENCIA PRÁCTICA.

La experiencia se desarrolló en una empresa subordinada al Ministerio de Informática y Comunicaciones. En una primera fase de trabajo con esta organización, se exploraron, desde la investigación acción como enfoque metodológico, elementos de la dinámica psicosocial para identificar y caracterizar

la forma que tomaban las relaciones entre los diferentes grupos y áreas. Como resultado, se obtuvo una lista de posibles zonas de mejora en el funcionamiento integrado de la empresa.

En una segunda fase del proceso de investigación acción se iniciaron acciones que pudieran enfocarse en las zonas de mejora planteadas, fundamentalmente en lo relativo a los procesos comunicativos para el trabajo entre los diferentes grupos y la formación para la cooperación a partir de las relaciones intergrupales. Se decidió realizar un entrenamiento en Cooperación Intergrupal donde participaran tres grupos que tenían necesidad de perfeccionar el trabajo conjunto, particularmente en aspectos relativos a la comunicación. En la historia de relación existían antecedentes de conflicto intergrupal abierto que fueron resueltos en su momento pero la comunicación entre ellos necesitaba ser mejorada. Otro criterio importante de selección fue la relevancia de sus vínculos para el funcionamiento de la empresa como un todo, pues su trabajo impacta directamente en la realización y salida del producto de cara a los clientes.

A partir del proceso investigativo previo pudimos establecer, de conjunto con los miembros de los grupos algunos elementos que condicionaban las dificultades comunicativas:

- una fuerte interdependencia secuencial entre los grupos: el cumplimiento exitoso de las funciones de uno de ellos depende del trabajo de los otros grupos implicados.
- la naturaleza de las funciones que realizan es muy diferente e implica formación y relaciones con el entorno igualmente diferenciadas para cada grupo.
- los criterios para evaluar los resultados y asignar los recursos organizacionales no están dirigidos a fomentar la integración, se evalúa a cada grupo de forma diferenciada.
- por la naturaleza de las funciones los grupos están separados espacialmente y tienen marcada diferenciación en el manejo del tiempo (uno de ellos incluso trabaja fundamentalmente fuera de la empresa).

Lógicamente, grupos tan diferenciados hacen mucho más arduo lograr el proceso de integración entre ellos. Es importante considerar estos elementos pues en gran medida son necesariamente estables y no están sujetos a cambios posibles. De lo que se trata es de lograr compensar y superar estos obstáculos, facilitando la generación de herramientas o bien de un rediseño de sus procesos de trabajo conjunto e interacción para superarlos. Para ello fueron diseñadas y realizadas un total de 8 sesiones de diálogo intergrupar en las que participaron miembros de tres grupos de trabajo con vínculos relevantes y que estuvieron dirigidas al logro de los siguientes objetivos:

- Aumentar el conocimiento que tienen los diferentes grupos sobre el trabajo de otras áreas funcionales.
- Producir mejoras en los procesos comunicativos para el trabajo entre los diferentes grupos.
- Promover una visión positiva y cooperativa en la comunicación entre los grupos para el proceso de trabajo.
- Iniciar un proceso de formación para la cooperación como clave para lograr mejoras en la integración organizacional a partir de las relaciones intergrupales

En las sesiones se garantizó que las personas participaran como representantes de cada uno de sus grupos funcionales. De ese modo nos manteníamos actuando en el nivel intergrupar. Ello fue posible lograrlo desde el diseño cuidadoso de cada uno de los ejercicios y actividades, así como desde el rol desempeñado por las facilitadoras.

Las sesiones de diálogo intergrupar fueron diseñadas como un entrenamiento vivencial, donde las investigadoras actuaban como facilitadoras del crecimiento y ejercitación desarrollado por los propios participantes. Todos los ejercicios y dinámicas realizadas tuvieron como contenido central las relaciones de los grupos para el proceso de trabajo conjunto que llevan a cabo cotidianamente. Ello

propició la implicación de los participantes pues sentían una conexión directa entre el entrenamiento y sus funciones de trabajo lo que no dejaba dudas en ningún momento acerca de la utilidad del tiempo empleado en las sesiones de diálogo. Además, el hecho de tratar de abordar cada ejercitación y dinámica desde el trabajo cotidiano nos permitió tener una medida del impacto real de los aprendizajes y cambios propuestos en los grupos y en los resultados organizacionales.

La comunicación⁵ fue el eje central sobre el cual se revisaron y reconstruyeron todos los procesos de trabajo conjunto y las pautas de interacción intergrupar. El conocimiento mutuo, la identificación y aceptación de las diferencias, la comprensión de la necesaria complementariedad de cada grupo para el logro de las metas organizacionales fueron también aspectos trabajados en las sesiones para la modificación de las relaciones entre los grupos.

Desde un primer momento pudimos identificar resultados en relación con el aumento del conocimiento mutuo de las funciones, responsabilidades, logros y condiciones de trabajo de cada grupo. Esto favoreció una mejor comprensión del otro grupo y de aceptación de las diferencias, que comenzaron a ser percibidas como fortalezas. Consecuentemente se disminuyeron tensiones y conflictos. Los grupos identificaron metas y problemáticas comunes y reconocieron relaciones de interdependencia positiva real y percibida. Es decir, se logró un impacto directo en la visión que construyen los miembros de la organización del todo organizacional y de las relaciones entre sus partes.

También, como parte del proceso de diálogo intergrupar conjunto, en las sesiones se fortalecieron vínculos sociales entre los miembros, lo cual favoreció la cooperación intergrupar. Los participantes reconocieron explícitamente que las

⁵ Además de ser la demanda explícita de la organización y resultado directo del proceso investigativo previo es precisamente la comunicación el vehículo esencial de generación de patrones de interacción y por supuesto también de su re-construcción. La comunicación juega un papel esencial en la vida de la organización al permitir la regulación del comportamiento, la generación de motivación, clarificación de roles y metas, expresión de necesidades emocionales y recurso para los procesos decisionales. De ahí que se convierta en un recurso clave para producir cambios en los procesos psicosociales relacionados con el trabajo.

sesiones lograron, en relativamente poco tiempo, una coordinación más efectiva para el trabajo en los diferentes grupos y particularmente en aquellos procesos que los vinculan.

De igual forma, los métodos comunicativos y de coordinación vivenciados en el desarrollo de las sesiones tuvieron un impacto positivo en los participantes, quienes los incorporaron en sus procesos de trabajo a la hora de tener que llegar a decisiones o crear determinadas soluciones de manera conjunta.

El trabajo en las sesiones logró que se modificaran canales y condiciones necesarias para aumentar la efectividad de la comunicación entre los grupos. Los resultados obtenidos evidencian una mejora en los *procesos comunicativos*, así como el aumento del *conocimiento mutuo* y la *aceptación de la diferencia*. Ello nos permite reconocer estos aspectos como elementos claves en el camino para fomentar relaciones de cooperación en futuras acciones transformativas en el contexto empresarial.

Según el criterio de los participantes en la experiencia, la utilización de una metodología participativa les permitió sentirse más implicados en el logro de los objetivos de su organización laboral. Luego de haber transcurrido varias sesiones de diálogo intergrupal, los participantes llegaron a la conclusión de que lo más conveniente era hacer una reestructuración en el diseño de procesos de trabajo que implicaban a su vez modificaciones en el sistema de roles.

Hubo preocupación porque esos cambios no dependían de ellos enteramente, sino que debían ser aceptados por el Consejo de Dirección. En este punto las personas habían desarrollado grados elevados de participación y compromiso con las propuestas realizadas, de ahí que elaboraron una propuesta final para discutirla con el Consejo de Dirección, donde se explicaban las reestructuraciones en el diseño de los procesos de trabajo en la empresa que ellos proponían, y que creían que apuntaban directamente a una mayor eficiencia en el logro de los objetivos de la organización. Finalmente tuvo lugar una sesión de diálogo entre una representación de los diferentes grupos y el Consejo de Dirección.

El intercambio de ideas permitió un entendimiento mutuo. Se realizaron cambios estructurales favorecedores de la integración organizacional que partieron de las reflexiones conjuntas y el debate generado en las 8 sesiones de diálogo intergrupal. Los trabajadores pudieron ver en la práctica que era factible implementar las propuestas que ellos habían realizado, lo cual supone un impacto en su implicación y compromiso con la organización.

Las sesiones de diálogo intergrupal se constituyeron en un emergente espacio para la participación real del colectivo de trabajadores en las decisiones concernientes a la vida empresarial por el hecho de que a través de ellas los participantes encontraron soluciones y realizaron recomendaciones que contribuyen directamente al mejor desempeño de la organización. Ello supone el logro de objetivos no propuestos inicialmente y que se dirigen a la participación y el cambio en el nivel organizacional.

VALORACIONES FINALES.

Usualmente se trabaja en las organizaciones laborales desde el nivel grupal, individual u organizacional. El principal aporte de la experiencia desarrollada es precisamente confirmar la importancia de trabajar en el nivel intergrupal en las organizaciones laborales, por la movilidad que las acciones en este nivel generan hacia toda la dinámica organizacional, favoreciendo la integración y cooperación entre los diferentes grupos o áreas.

Encontramos nuevas afirmaciones no previstas en el diseño inicial que mostraron cómo trabajando desde el nivel intergrupal se pueden abrir espacios para la participación del colectivo de trabajadores en la vida empresarial. Al propiciar un espacio diferente de interacción entre personas y grupos surge la posibilidad de un mayor intercambio de información y se facilita la generación de nuevas perspectivas más integradoras o efectivas.

En la experiencia relatada, el trabajo intergrupal propició la participación real de los trabajadores quienes generaron estrategias de trabajo diferentes, que

representaron cambios importantes en el funcionamiento organizacional. Todo el proceso de generación de propuestas de cambios estuvo dirigido hacia una mejor organización de los procesos de trabajo y deben tener impacto en la efectividad productiva de la empresa, objetivos importantes dentro de la actualización del modelo económico cubano. También ellos suponen efectos positivos en la satisfacción y motivación laboral.

Podemos afirmar, a partir de esta experiencia, que es posible abrir nuevos espacios de participación empresarial al favorecer relaciones intergrupales de cooperación. Justamente desde la realización de diversas sesiones de diálogo intergrupales que revisaron y perfeccionaron los procesos de trabajo conjunto, la comunicación e interacción entre los diferentes grupos y se pudo generar una implicación directa de los trabajadores en decisiones concernientes al funcionamiento integrado de la empresa.

La implantación de modelos de gestión estatal más descentralizados (empeño que reclama la actualización de nuestro modelo económico) requiere de espacios para la participación auténtica de los trabajadores como eje central de cambio. Consideramos que esta experiencia es un punto de partida para el diseño de nuevas herramientas más efectivas para el cambio organizacional. Ella muestra que es posible combinar cooperación, participación y cambio para lograr mejoras en la efectividad empresarial y como esta combinación se cataliza desde el trabajo en el nivel intergrupales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Alhama, B. R.; Alonso A. F. y Núñez, M.T. (2004). **Nuevas formas Organizativas del Trabajo**. Instituto de Estudios e Investigaciones. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Alhama, B. R. (2007). Capital Humano. Concepto e instrumentación. **COMPLEXUS Revista de Complejidad, Ciencia y Estética**, 3 (1), 31-52
Recuperado de: <http://www.sintesis.cl/assets/complexus7.pdf>

- Arenas, P. y Candelé, I. C. (2001). **Comprender la participación. Su manifestación en el Perfeccionamiento Empresarial**. La Habana: Informe de investigación. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS).
- Arenas, P., González, J.C., Hernández, A.H., Pérez, I. y Tacoronte Y. (1998). **Los Grupos de Dirección y el Cambio Humano**. La Habana: Informe de investigación. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS).
- Arenas P. y Rodríguez C. L. (2004). **El cambio Organizacional desde una perspectiva compleja. Informe de investigación**. La Habana: Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS).
- Fernández, O. (2011). El Modelo de Funcionamiento Económico en Cuba y sus transformaciones. Seis ejes articuladores. **Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana, 154**. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu>.
- Hernández A. y Tacoronte Y. (2011). **El Intergrupo en las Organizaciones laborales. Enfoque teórico metodológico para una mejor integración organizacional**. La Habana: Informe de investigación. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS).
- Martin, J. L. (2013). **Cultura del trabajo, población y turismo: impactos del reajuste de los 90**. La Habana: Editorial CEDEM, Universidad de la Habana.
- Yera, M. (2011). ¿Cuál es el problema estratégico principal de la economía cubana? **Revista Temas, 3**. Recuperado de: http://www.temas.cult.cu/catalejo/economia/Luis_Marcelo_Yera.pdf
- Yus, R. (1997). Desde la Cooperación en la escuela a la Cooperación para el desarrollo. **Educación, Desarrollo y Participación Democrática**. ACSUR-Las Segovias, 111-138.