



Claves de la cultura organizacional



Llaves de la cultura organizacional

Comprender y operar sobre la cultura organizacional requiere considerar un tipo de lógica diferente a los procesos psicológicos individuales y alejada de los conceptos clásicos de las ciencias tradicionales. La Teoría del Caos (mecánica cuántica) ofrece un modelo referencial muy útil a las ciencias sociales para comprender ciertos tipos de estructuras complejas como la cultura en grandes organizaciones.

De Newton a Prigogine

En un [trabajo](#) del 2017 mencioné algunos referentes de la antropología para entender el concepto de cultura organizacional a nivel académico y además recientemente [publiqué](#) un breve listado de definiciones sobre cultura para uso gerencial.

El foco de este artículo es establecer un diálogo con los ingenieros y expertos en ciencias “duras” planteando algunas referencias conceptuales necesarias para leer los fenómenos de la cultura organizacional como la entendemos actualmente.

Se recordará que las ciencias clásicas se definen como fuentes de conocimientos “verdaderos” y “objetivos” en tanto analizan fenómenos que se pueden aislar, replicar y predecir con independencia del factor tiempo.

En mi experiencia he podido advertir que esa orientación profesional hacia la gestión de la “verdad objetiva”, en la práctica termina extendiéndose al análisis de la mayoría de los procesos en la actividad laboral cotidiana.

En la minería, por ejemplo, quienes hacen del análisis de problemas productivos mecánicos y químicos su actividad permanente, con frecuencia y sin advertirlo terminan trasladando esa lógica de análisis a otros procesos más complejos, una tendencia que es natural para casi todas las profesiones conocidas.

La lógica para analizar los procesos de cultura organizacional en cambio, está más cerca de la mecánica de partículas (la física microscópica) que de la física clásica.

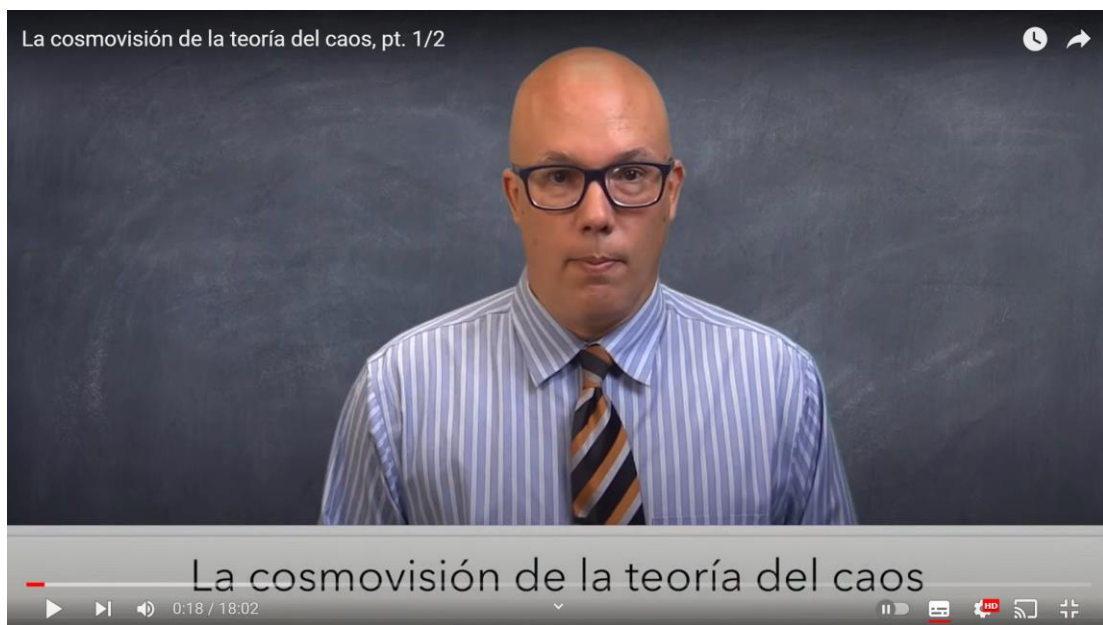
De hecho, nuestro análisis de la cultura siguiendo los postulados de la mecánica cuántica, considera que la disipación de energía y materia lejos del equilibrio, puede convertirse en una fuente de orden, de autoorganización y coherencia.



Vemos a la cultura organizacional como un tipo de sistema complejo y dinámico no lineal, muy sensible a ciertas variaciones de magnitudes mínimas que al comienzo de un proyecto pueden provocar efectos de máxima amplitud hacia el final.

Aunque aparentemente la cultura organizacional se mantiene sujeta a restricciones funcionales y limitaciones jerárquicas, sin embargo se muestra como un sistema abierto y complejo muy difícil de predecir exactamente, como cuando se le reclaman metas productivas de corto plazo, aún cuando muestra un determinismo global en el largo plazo y se conduce en cierta dirección predeterminada.

<https://www.youtube.com/watch?v=-1F6qoixj1o>



Propiedades cuánticas

De este modo las propiedades de la mecánica cuántica aplicadas a las ciencias sociales permiten operar sobre la cultura considerando esos postulados como recursos legítimos y fundamentalmente útiles para el análisis organizacional, sin olvidar que consideramos a la cultura organizacional como un tipo particular de sistema complejo, dinámico y no lineal.

Propiedad de dualidad

Las partículas pueden comportarse como ondas y también como corpúsculos según la mecánica cuántica, del mismo modo que en el escenario cultural una variable puede adjudicarse múltiples significados a la vez, en algunos casos contradictorios, pero todos válidos.

Propiedad de Heidelberg



El principio de incertidumbre que impide medir al mismo tiempo la ubicación y la velocidad de una partícula (se conoce una o la otra, pero no ambas simultáneamente), es aplicable a diferentes indicadores de la cultura interna.

Propiedad probabilística

A grandes rasgos rasgos las certezas en el campo cultural, igual que en la mecánica cuántica, solo pueden establecerse como probabilidades y no como predicciones puntuales.

Propiedad de entrelazamiento

Dos variables culturales suficientemente alejadas pueden sin embargo reflejarse mutuamente de modo tal que conociendo a una es posible conocer a la otra porque ambas se vinculan de algún modo, aunque esa relación de simpatía es desconocida todavía. Lo mismo sucede con ciertas partículas en la mecánica cuántica.

Propiedad de decoherencia

La decoherencia es la pérdida del estado cuántico de un Qbit, cuando es afectado por factores ambientales. Buena parte de las variables culturales son profundamente sensibles al entorno de modo tal que el pasaje entre estabilidad y fluctuación puede deshabilitar reacciones esperables en otras condiciones.

Teoría de la relatividad especial

También [la teoría de la relatividad especial](#) hace un aporte significativo al análisis cultural, en tanto define que la ubicación de un fenómeno en el tiempo y el espacio, depende sobre todo de la ubicación del observador.

En otras palabras, la visión individual de la cultura se encuentra siempre sesgada por la posición jerárquica y la especialidad del observador. Como todos los lentes tienen distorsiones, lo más seguro para entender la cultura es comparar diferentes miradas sintetizando perspectivas diversas.

Autopoiesis

También los fundamentos de la neurobiología desarrollados por Humberto Maturana y Francisco Varela, continuados en el Laboratorio de Neurobiología de la Universidad de Chile por Jorge Mpodosis y Juan Carlos Letelier investigando la autopoiesis (el proceso de autogeneración de vida), son relevantes para comprender las fluctuaciones de la inestabilidad que llevan a un nuevo modelo de orden coherente que denominamos cultura organizacional.



Consideramos a la cultura organizacional como una "máquina autopoietica" en palabras de los autores, que presenta: 1. Bordes semipermeables que especifican el interior y el exterior del sistema; 2. Los componentes del borde son producidos por una red de reacciones que opera al interior del sistema y 3. El borde y la red de reacciones son mutuamente dependientes.

La computadora cuántica

En la computación clásica, un bit es una señal electrónica que está encendida o apagada. El valor del bit clásico puede ser uno (encendido) o cero (apagado). Sin embargo, la computación cuántica utiliza el cúbit o Qbit en lugar del bit, basándose en las leyes de la mecánica cuántica, que puede incluir en un Qbit múltiples variables al mismo tiempo.

Mientras que en el sistema de cómputo cuántico la unidad mínima de información es el Qbit, gracias a la superposición cuántica el Qbit puede tomar diversos valores a la vez, puede ser 0 y 1, o bien es incluso posible que no sólo ocurra una superposición de ambos valores, sino que ocurra una superposición simultánea de todos los Qbits que se estén combinando, un conjunto de dos Qbits puede representar una superposición de valores: 00, 01, 10 y 11 a la vez. El incremento de la capacidad de superposición, equivale a una mayor capacidad de representación de información.

La cultura muestra la capacidad de un enorme procesamiento de información en base a la superposición de significaciones, al relacionar muy diversos valores simultáneamente desde lugares muy diferentes sin conexión aparente entre ellos, aprovechando esa ambigüedad para aumentar la extensión de los significados dentro de lo que lo que se considera cultura interna.

<https://www.youtube.com/watch?v=-1F6qoixj1o>





Conclusiones

Bajo los paradigmas clásicos de la física de los grandes objetos, se suele creer que la cultura puede ser intervenida con un único tipo de input, con independencia del factor tiempo, creyendo que la cultura es un fenómeno aislado del contexto y reversible, buscando modelar conductas colectivas aplicando normas que simplemente se cumplirán por obediencia, esperando que la cultura opere como un receptáculo vacío que recibirá pasivamente los contenidos que se deseen implantar.

Las intervenciones bajo los supuestos anteriores suelen resultar irrelevantes, con independencia de la calidad de la implementación, porque esa definición de cultura responde a supuestos erróneos o aplicables a otro tipo de estructuras sociales.

Entendemos que la mayor dificultad para comprender la mecánica cuántica es que su análisis resulta contraintuitivo. Exactamente lo mismo sucede con la cultura organizacional, que no opera como la suma de todos los individuos aisladamente considerados, sino como un sistema intangible que adquiere características propias y diferenciadas.

Las definiciones centrales de la mecánica cuántica que incluyen conceptos de autoorganización, complejidad, la flecha del tiempo, fluctuaciones, bifurcaciones, dualidad, atractores y probabilidades, nos han señalado un camino más transparente para analizar una serie de fenómenos que los recursos de las ciencias sociales clásicas no alcanzaban a delinear completamente.

Si antes se representaba a la cultura como equipos de remo en competencia sincronizada, hoy entendemos a la cultura como una estructura autopoiética compleja, no lineal, muy alejada del equilibrio, vinculándose con mercados volátiles, inciertos, complejos y ambiguos.

Nuestro acercamiento a la mecánica cuántica es conceptual y solo la consideramos como referencia para analizar y operar sobre culturas organizacionales, junto con los conceptos tradicionales de antropología, pedagogía, psicología social, sociología y gestión organizacional.

Tal como lo ha expuesto el premio Nobel de Química 1977 Ilya Prigogine, uno de los padres de las estructuras disipativas, las fronteras de las ciencias ya no pueden seguir edificando muros entre "conocimientos duros" y "conocimientos blandos".

Existe un horizonte prometedor de ilimitadas oportunidades construyendo puentes entre distintas especialidades científicas para asegurar intervenciones culturales transversales más eficientes y con menor consumo de recursos. ©