



# LA INDAGACIÓN APRECIATIVA Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DR. ALFREDO MIRANDA LOPEZ

## La dinámica de las organizaciones

Aunque las semillas del comportamiento organizacional fueron sembradas hace más de doscientos años, el desarrollo de la teoría y práctica contemporáneas son producto del siglo XX. Las reflexiones hechas por el magisterio católico sobre el trabajo en la vida del hombre han sido determinantes. En la encíclica *Rerum Novarum* (1891), el papa León XIII, hablando de la cuestión social, señaló el valor y la dignidad de todas las personas.

La administración científica de Taylor (1911) fue fundamental para la estandarización de los puestos de trabajo. Münsterberg (1913) creó el campo de la psicología industrial. Fayol (1916) definió las funciones fundamentales de todos los administradores y los principios del buen ejercicio de la administración. Los trabajos de Follet (1918) y de Barnard (1938) sobre la importancia de los aspectos sociales en las organizaciones, destacan la teoría del hombre social. Weber (1946, 1947) formuló la teoría de la estructura de la autoridad y describió en consecuencia la actividad de las organizaciones (Metcalf, 1941)<sup>1</sup>.

Los estudios hechos en las instalaciones fabriles Hawthorne de la Western Electric de 1924 a 1930 provocaron el enfoque inicial del llamado lado humano de la organización y generaron algún tipo de paternalismo en la administración. Los reportes de los experimentos de Mayo (1933, 1945) y los de Roethlisberger, Dickson (1939) y Homans (1950) tuvieron un efecto radical en la dirección del ejercicio de la administración, demostrando la primacía de los factores sociales en la moral y en la productividad.

Posteriormente, Carnegie (1936) resaltó que el tema esencial para conseguir el éxito, era mediante la cooperación de los demás. Sus puntos importantes, entre otros, tenían que ver con hacer sentir bien a los demás, con un aprecio sincero por sus esfuerzos, cambiar a las personas elogiando sus buenos rasgos y nunca decir a las personas que estaban equivocadas.

Barnard (1938) propone a las organizaciones como sistemas sociales que deben ser efectivos -lograr metas- y eficientes -satisfacer las necesidades de sus empleados- en su

concepto, dice que la autoridad viene de la voluntad, disposición y aceptación de los empleados más que del poder de la jerarquía. Las investigaciones sobre liderazgo (Lewin et al., 1939)<sup>2</sup> demostraron que el liderazgo democrático es superior al autoritario.

Bene y Sheats (1948) propusieron que las funciones del liderazgo deberían ser compartidas entre el líder y su grupo y también cómo hacerlo. Coch y French (1948) escribieron sus hallazgos sobre la resistencia al cambio y cómo vencerla.

Von Bertalanffy (1950,1956) introdujo los conceptos de la teoría general de sistemas mostrando sus aplicaciones en la física y en las ciencias biológicas, reconociendo la importancia del medio y la enorme capacidad de adaptación que se exige a las organizaciones. “Peter Senge la popularizó más tarde con la *Quinta Disciplina* y el arte y la práctica de la *Organización que Aprende*, un concepto que habían inaugurado Schon y Argyris” (González, 2005, p.45)<sup>3</sup>.

Las evidencias sobre la capacidad de los individuos para tomar el control de su conducta y de su salud mental cuando hay un entorno social de apoyo y cuidado fueron recogidas por Rogers (1951). Maslow (1954), Argyris (1957) y McGregor (1960) propusieron que las estructuras y prácticas organizacionales tenían que modificarse para aprovechar el potencial productivo de los empleados tomando en cuenta el lado humano de la empresa. Skinner (1953) tuvo un efecto significativo con sus estudios de la conducta en el diseño de programas de capacitación y sistemas de remuneración. La descripción por primera vez de dos diferentes formas de la estructura organizacional: mecanicista y orgánica fue hecha por Burns y Stalker (1961).

El tema del liderazgo democrático con teoría y datos de sus estudios mostrando su superioridad para obtener resultados con los grupos de trabajo en las organizaciones lo hizo Likert (1961, 1967). Katz y Kahn (1966) presentaron la primera exposición completa de las organizaciones y los sistemas abiertos. McClelland (1961), Fiedler (1967) y Herzberg (1959) dieron a los administradores conocimientos más sólidos sobre la conducta de los empleados. Hackman y Oldham (1975) encontraron una explicación de la influencia de los factores laborales en la motivación y la satisfacción del personal y construyeron un marco teórico válido para analizar los trabajos.

Al cumplirse el centenario de la publicación de la *Rerum Novarum* el magisterio social católico insiste sobre la dimensión humana integral del desarrollo y el salvaguardar una auténtica ecología humana (Juan Pablo II, 1991)<sup>4</sup>.

El Desarrollo Organizacional se ha enriquecido por las múltiples contribuciones de personas relacionadas con las ciencias de la conducta, consultores y miembros de diferentes organizaciones y empresas que lo practican. Se pueden distinguir cuatro grandes momentos en su historia:

- La creación, entre los cuarentas y los cincuentas, de los grupos de sensibilización y los descubrimientos e innovaciones realizados en los laboratorios de entrenamiento, y sus aplicaciones a organizaciones complejas, también llamados *Grupos T* por la inicial de la palabra entrenamiento –*training*– en inglés, recibieron las importantes contribuciones de Lewin, Lippitt y White (1939), Bradford (1975), Benne y Sheats (1948),

Tannenbaum et al., (1954), Argyris (1957,1989), McGregor (1960), Bennis y Shepard (1956), Blake y Mouton (1962), Beckhard (1967), Bennis (1965), Schindler-Rainman (1975) que son bien conocidas y hasta influyeron en el nombre mismo del término Desarrollo Organizacional. Se asocia con frecuencia este tema con los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento en Desarrollo de Grupos –NTL–. También hicieron muy importantes contribuciones al Desarrollo Organizacional, varios departamentos encargados del personal en muchas organizaciones y empresas

- El nacimiento de las encuestas de realimentación, una forma específica de investigación-acción, tuvo exponentes destacados como Likert y Mann (French y Bell, 1999, p.42-43)<sup>5</sup> al fundarse en la Universidad de Michigan el Centro de Investigación de Encuestas –SRC– y hubo en el proceso de su desarrollo, múltiples relaciones con los laboratorios nacionales de entrenamiento –NTL–
- El surgimiento de la investigación-acción donde Lewin, un importante exponente, con sus estudiantes, hicieron una enorme cantidad de estudios en los cuarentas y cincuentas, siendo los resultados un elemento básico para el desarrollo de esta disciplina (id., 1999)
- Los sistemas socio-técnicos y socio-clínicos. Las investigaciones de Trist (1950) observando la notable productividad y estándares de seguridad alcanzados por algunos equipos humanos en la industria del carbón británica fueron determinantes en el desarrollo de este enfoque (Pasmore y Khalsa, 1993; Trist y Sashkin, 1980)<sup>6</sup> y lo llevaron a experimentar en otras industrias y países con equipos semi-autónomos proponiendo términos como el de *democracia industrial* y *sistemas abiertos* con Emery (1947) citado en Kleiner (1996) quien desarrolló las conocidas conferencias de búsqueda –*search conferences*– que tanto influyeron después en los trabajos de Desarrollo Organizacional y en la búsqueda del futuro de las organizaciones –*future search*– (Weisbord, 1984, 1987b)<sup>7</sup>. Las aportaciones de estos sistemas fue definitiva también para el desarrollo del modelo de la Indagación Apreciativa (Weisbord y Janoff, 2000)<sup>8</sup> que nos ocupa.

“La llamada segunda generación del Desarrollo Organizacional se ha concentrado mucho en los procesos de transformación” (French y Bell, 1999, p. 46)<sup>9</sup>. El interés en la transformación, en la cultura organizacional (Schein, 1985,1990; Kilmann et al., 1985; Ouchi y Price, 1993)<sup>10</sup>, en la organización que aprende (Senge, 1990; Argyris, 1989)<sup>11</sup> el renovado interés en los equipos (Katzenbach y Smith, 1993)<sup>12</sup>, en la calidad total (Ciampa, 1992)<sup>13</sup>, en los procesos de visión y búsqueda del futuro, las grandes reuniones (Weisbord, 1984,1987, 1989)<sup>14</sup> y otras áreas de interés mantiene ocupados a los teóricos, a los consultores y a los que practican el Desarrollo Organizacional.

El estado actual del comportamiento organizacional abarca ideas planteadas hace décadas pero los nuevos avances no tratan de sustituir a los anteriores, más bien se deben considerar como modificaciones, extensiones o complementos. Si algo se ha aprendido en los últimos 40 años es que no todas las ideas, por atractivas que sean, se aplican a todas las organizaciones, trabajos o empleados.

En la actualidad, el comportamiento organizacional debe ser estudiado y aplicado en un contexto contingente. Aplicada al contexto organizacional esta teoría contingente claramente establece que no hay una manera única e ideal de dirigir a las personas en las

organizaciones ni tampoco hay solamente un grupo sencillo y compacto de principios de aplicación universal (Robbins, 2004; Coffman y González-Molina, 2002)<sup>15</sup>.

Los estudiosos de las organizaciones han dejado de preocuparse por el organigrama para centrarse más en el valor de las personas de la organización: el talento, la creatividad, el diseño, la innovación y el liderazgo.

Como disciplina madura, la investigación actual de comportamiento organizacional y su dinámica se perfilan en la línea de perfeccionar las teorías con las que se cuenta y continuar explorando.

### **Las fuerzas del cambio**

El motor de la vida es el cambio. El paso del tiempo es inexorable (Dionne y Reig, 2002)<sup>16</sup>. Mientras los directivos contemplan el futuro de sus organizaciones a medida que se adentran en el siglo XXI, no pueden escapar a lo inevitable del cambio, todo advierte a los responsables de las organizaciones que éstas dependen de la habilidad para manejar el cambio. Los directivos efectivos deben visualizar el manejo del cambio como una responsabilidad integral, no como algo periférico (Gibson et al., 2003)<sup>17</sup>. El cambio, la estabilidad y la renovación son las paradojas de los sistemas de autoorganización (Wheatley, 1999)<sup>18</sup>. “En tiempos turbulentos una organización se debe gestionar tanto para resistir los golpes inesperados como para aprovechar las oportunidades repentinas e insospechadas” (Drucker, 1980, p.9)<sup>19</sup>. Lo más importante en las disciplinas sociales como la administración son sus supuestos básicos.

El cambio es el supuesto que importa ahora más que nunca. “Vivimos en un período de profunda transición y los cambios son mucho más radicales que los que vivimos en la segunda revolución industrial, en la gran depresión o en la Segunda Guerra Mundial” (id., 1999, p.ix)<sup>20</sup>. La única constante es el cambio, decía Newton.

La doctrina social católica favorece también los cambios que conducen al auténtico progreso del hombre y de la sociedad, reclamando la centralidad del hombre, su primacía sobre las cosas y la importancia de la dimensión subjetiva del trabajo (Juan Pablo II, 1990)<sup>21</sup>.

Cada día las organizaciones actuales se enfrentan a un ambiente dinámico y cambiante que las obliga a adaptarse. Las fuerzas del cambio son múltiples y algunas son claramente identificables en las organizaciones.

La naturaleza cambiante de las fuerza de trabajo, el impacto de la tecnología en los trabajos y en las organizaciones, las repetidas crisis económicas que conforman esta era de la discontinuidad son algunas de ellas.

La creciente competencia global aunada a las grandes consolidaciones de la industria, el crecimiento del comercio electrónico junto con la dinámica de las tendencias sociales impactadas por la Internet están influyendo en todas las organizaciones. “La única

y verdadera ventaja competitiva es la capacidad de aprender y de cambiar” (Porter, 2004, p.46)<sup>22</sup>.

Otras fuerzas son los contrastantes cambios en las pirámides demográficas de diferentes países y los cambios radicales en la política mundial (Tabla 1).

Basta mencionar el fin de la guerra fría con la simbólica caída del Muro de Berlín, la desaparición de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, la apertura de Sudáfrica y China, la apertura comercial y democrática de México, los nuevos fundamentalismos, el problema de los Balcanes, las dos guerras en Irak y en otros sitios del globo, el recrudecimiento de algunos regionalismos, los problemas étnicos y raciales en África, las grandes migraciones modernas y el resurgimiento del terrorismo que sin duda impactan también en la cultura y en la diversidad de las organizaciones.

Tabla 1: Las fuerzas del cambio

<b>FUERZAS DEL CAMBIO</b>	<b>RESISTENCIA AL CAMBIO</b>
Fuerzas competitivas	<b>A nivel organizacional</b>
Fuerzas económicas	Estructura
Fuerzas políticas	Cultura
Fuerzas globales	Estrategia
Fuerzas demográficas	<b>A nivel funcional</b>
Fuerzas sociales	<b>A nivel grupal</b>
Fuerzas éticas	Normas
	Cohesión
	Pensamiento grupal
	<b>A nivel individual</b>
	Tendencias cognitivas
	Inseguridad e incertidumbre
	Percepción selectiva y retención
	Hábitos

Fuente: Elaboración propia adaptado de Jones, 2004.

El cambio entendido como pensar, sentir y hacer las cosas de otra manera, puede ser espontáneo o planeado. Cuando las actividades del cambio son intencionales y orientadas a conseguir un objetivo se puede hablar de un cambio planeado que es producto de una necesidad para responder a las necesidades del entorno, no sólo para sobrevivir, sino para tener éxito en la economía del conocimiento del siglo XXI (Johnson, 2002). “El cambio organizacional es el proceso por el que las organizaciones se mueven del estado presente a un estado futuro y diferente para incrementar su eficacia” (Jones, 2004, p.301)<sup>23</sup>. Los objetivos buscados pueden estar tratando de mejorar el desempeño de las personas, de los recursos funcionales, de las capacidades tecnológicas o de las competencias organizacionales.

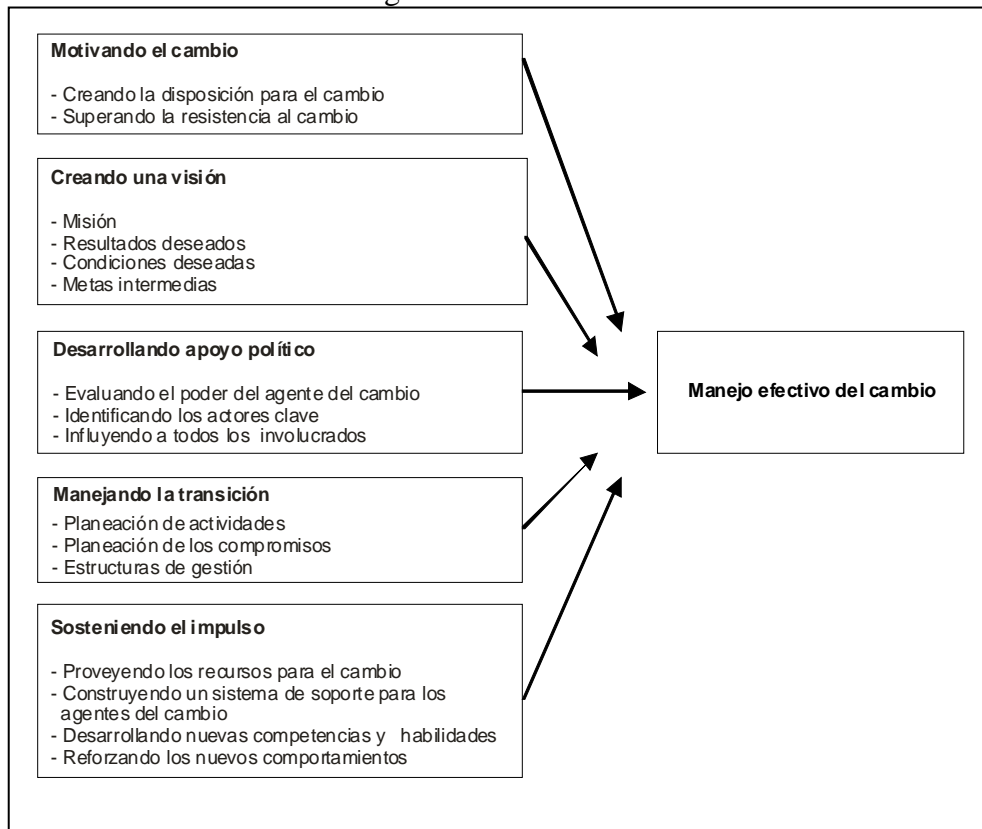
El cambio organizacional no se refiere tanto a los sistemas o a los métodos cuánto a las personas (McPherson y Wittemann, 2004)<sup>24</sup>. “Cuando los individuos y los equipos realmente se preocupan de cambiar sus propias prácticas, sus propias personas, entonces las organizaciones cambian” (id., p.10)<sup>25</sup>.

Es común que en las organizaciones surjan agentes, personas o grupos de personas que sean catalizadores del cambio y asuman la responsabilidad de promoverlo o manejen sus actividades. Pueden ser empleados o directivos, consultores externos, expertos internos o personas que visualicen con claridad la necesidad de hacerlo (Figura 2).

Uno de los resultados más documentados en el estudio del comportamiento de los individuos y las organizaciones es que se resisten al cambio. En cierto sentido es positivo porque confiere estabilidad y un grado de previsión del comportamiento pero también puede generar conflictos, estorbar la adaptación, el progreso y la mejora de la organización y de las personas.

Puede aflorar de muy diversas formas: abierta y explícita, implícita, oculta, inmediata o diferida. Las fuentes de la resistencia individual al cambio residen en características humanas básicas como son las percepciones, la personalidad y las necesidades.

Figura 2: Cambio efectivo



Fuente: Elaboración propia adaptado de French y Bell, 1999

Los expertos identifican cinco razones de la resistencia al cambio en las personas: hábitos, seguridad, factores económicos, miedo a lo desconocido y procesamiento selectivo de la información. En el caso de las organizaciones, por naturaleza conservadoras, los autores identifican las siguientes fuentes de resistencia: la inercia estructural, el enfoque limitado al cambio, la inercia de los grupos, la amenaza a la destreza de los grupos

especializados, la amenaza a las relaciones establecidas de poder y la consecuente amenaza a la asignación de todo tipo de recursos anteriormente establecida (Robbins, 2004)<sup>26</sup>.

Se han propuesto múltiples tácticas para manejar la resistencia al cambio. Toman un lugar preponderante la información abierta, una comunicación efectiva y de manera muy destacada la educación y la participación. La facilitación y apoyo así como la negociación son otras herramientas que se han manejado.

No se puede dejar de mencionar que la persuasión, la manipulación y la cooptación, así como la coerción son otras maneras de ejercer influencias encubiertas, manipular la participación o aplicar amenazas sobre quienes se resisten al cambio. Generalmente tienen efectos negativos en el mediano plazo y destruyen la credibilidad y la confianza en las organizaciones provocando otros efectos notablemente adversos.

Todos los cambios requieren de una intensa actividad política porque las decisiones y las prácticas consecuentes determinan el grado en que la organización aprende y se adapta a los factores de cambio ambiental. Todo cambio amenaza invariablemente el *statu quo* y requiere un equilibrio entre los agentes internos y externos incluyendo en estos a los empleados nuevos o de reciente integración a las organizaciones, ya que estos han invertido menos en el estado de las cosas que los empleados antiguos. Pueden darse luchas por el poder de la organización, lo que en buena medida determinará el ritmo y el alcance del cambio.

### **Los agentes del cambio**

Los agentes del cambio pueden escoger la mejor manera de responder a todas las fuerzas logrando los estados futuros deseados para sus organizaciones. En general los tipos de cambio caen en dos grandes grupos: los evolutivos y los revolucionarios (Kotter y Schlesinger, 1979)<sup>27</sup>. Los primeros son graduales, incrementales y generalmente tienen un enfoque específico.

Entre los desarrollos en el campo de los cambios evolutivos está la ya mencionada teoría de los sistemas socio-técnicos que propone la importancia del papel del cambio y de la tarea, es decir, la integración del sistema social y el sistema técnico –la tecnología, las herramientas– a partir de las personas, privilegiando al ser humano, evitando el obligarlo a adaptarse a los equipos y a las máquinas (Trist y Sashkin, 1980)<sup>28</sup>.

Este enfoque parte de la persona y no de la técnica, buscando las mejores relaciones entre la manera de cómo se estructura el trabajo y el comportamiento de los grupos humanos para incrementar la eficacia organizacional. Se reconoce a los sistemas socio-técnicos como uno de los cuatro pilares del Desarrollo Organizacional que emergió de la aplicación de las ciencias del comportamiento.

Posteriormente la administración total de la calidad desarrollada por Deming (1989) y por Juran (1990) para mejorar continuamente la eficacia de los equipos flexibles a través de la creación de los círculos de calidad. Los equipos de trabajo flexibles conformados por un grupo de trabajadores que asume la responsabilidad de hacer todas las tareas necesarias

para completar una etapa específica en los procesos de manufactura es otro desarrollo muy común en el campo evolutivo (Jones, 2004)<sup>29</sup>. “Surgieron otras variantes en el tema de la calidad con la vertiente de la calidad en el servicio de Albrecht, la calidad no cuesta de Crosby y más tarde el *Six Sigma*” (González, 2005, p.46)<sup>30</sup>. El método impulsado por la norma de calidad seis sigma enfatiza la prevención de problemas, recalca el análisis y las medidas estadísticas en las áreas de diseño y manufactura y en todas las actividades orientadas a los clientes (Dubrin, 2003)<sup>31</sup>.

Los cambios revolucionarios son drásticos, repentinos y abarcan toda la organización. El más conocido es el caso de la reingeniería que propone un rediseño radical de los procesos de los negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas del desempeño tales como costo, calidad, servicio y velocidad de respuesta (Hammer y Champy, 1983)<sup>32</sup>, destacando la actividad de los procesos que cruzan todas las funciones organizacionales para concentrarse en lo que el cliente demanda y en el logro de su satisfacción.

La e-ingeniería es un desarrollo revolucionario que pretende usar toda clase de sistemas de información para mejorar el desempeño. La reestructuración, muy ligada a la reingeniería, es en un proceso por el que los administradores, al cambiar las relaciones de las tareas y los niveles de autoridad, hacen un rediseño organizacional que impacta no sólo en la estructura sino en la cultura de la organización para mejorar su eficacia. Otro tipo de reestructura es el recorte de personal, de niveles jerárquicos o el adelgazamiento en general para reducir costos burocráticos o “el compromiso con el alto rendimiento, como prefiere llamarlo Lawler, uno de sus mentores” (González, 2005, p.47)<sup>33</sup>.

Finalmente se considera a la innovación como un proceso en el que la organización usa todas sus habilidades y recursos para desarrollar nuevos productos, nuevos servicios, nuevas maneras de trabajar o de operar, todo con la finalidad de responder mejor a las necesidades de los clientes. “Cualquiera que sea el modelo, la flexibilidad es la clave y la innovación, la religión” (id., p.47)<sup>34</sup>.

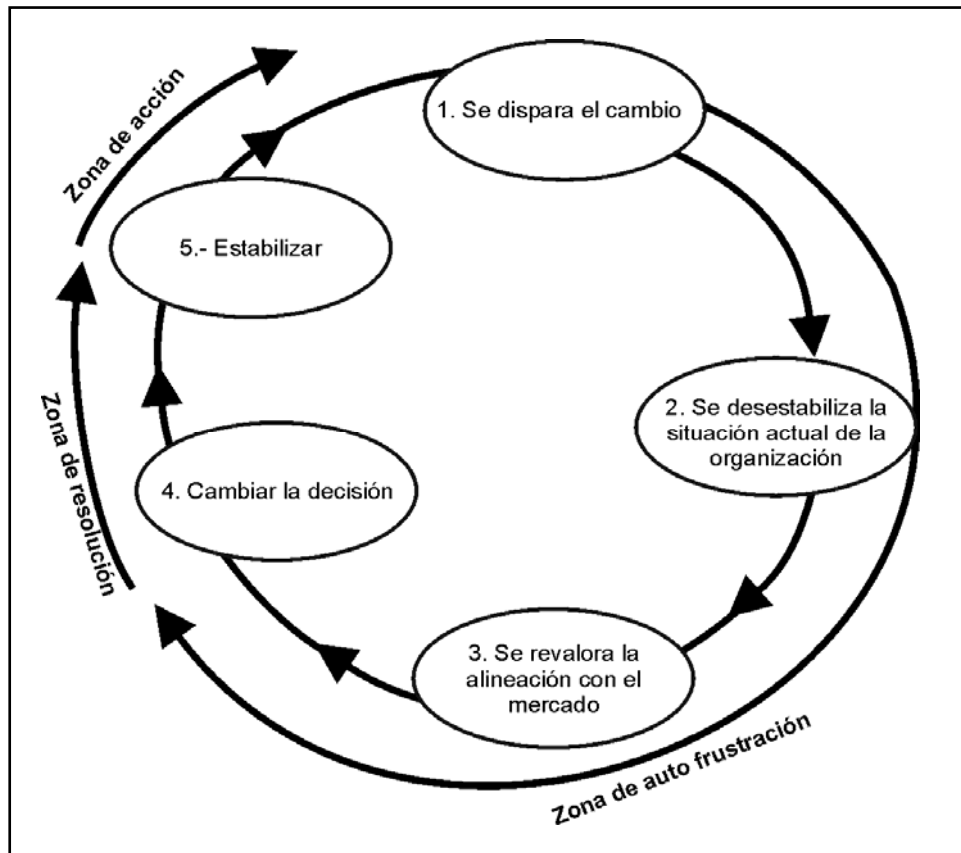
Estudios de la administración del cambio organizacional han propuesto varios modelos para el manejo del cambio. Uno de ellos es el modelo de los campos de fuerza de Lewin, que describe tres etapas en el proceso de cambio: el descongelamiento, el movimiento y el recongelamiento del nuevo cambio (Jones, 2004)<sup>35</sup>. Considera el *statu quo* como un estado de equilibrio y analiza dos conjuntos de fuerzas: las fuerzas impulsoras que facilitan alejarse del estado de cosas original y las restrictivas o de resistencia que estorban el movimiento fuera del estado de equilibrio (Robbins, 2004)<sup>36</sup>.

Otro modelo, ya mencionado, es la investigación-acción, que se refiere a un proceso de cambio basado en el acopio sistemático de datos y la selección de una acción de cambio fundada en lo que éste indica, reconociendo la existencia de un problema que requiere solución. Su importancia radica en que proporciona una metodología científica para manejar el cambio definiendo varias etapas como son el diagnóstico de la organización, el análisis de los datos y la determinación del futuro deseado, el ejecutar las acciones necesarias, el desarrollar la evaluación de las acciones y lograr la institucionalización del modelo de la investigación-acción mediante una continua retroalimentación.



Este modelo (Figura 3) toma en cuenta que el cambio es llevado a cabo por los directivos de los altos niveles de la organización, es decir, de arriba a abajo o por los empleados de los niveles bajos y medios, subiendo y expandiéndose gradualmente en todos los ámbitos organizacionales (Jones, 2004)<sup>37</sup>. Tiene la ventaja de que se centra en la búsqueda objetiva de los problemas cuya clase determina el tipo de acción de cambio.

Figura 3: Ciclo dinámico del cambio



Fuente: Elaboración propia adaptado de French y Bell, 1999.

## El Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional es otro modelo muy difundido en las organizaciones que abarca un conjunto de intervenciones de cambio planeado fundadas en valores humanistas y democráticos para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados (Robbins, 2004)<sup>38</sup>. El paradigma del Desarrollo Organizacional valora el crecimiento de los individuos y la organización apoyados en la educación y la comunicación, los procesos de colaboración y participación y los de facultación –*empowerment*– de las personas aunados a un espíritu de indagación.

Los valores en que fundan las iniciativas de este modelo son: el respeto por las personas, la confianza y el apoyo, la distribución del poder, la confrontación abierta de

problemas, la facilitación y el apoyo, la negociación y el acuerdo y la participación y el compromiso (Dubrin, 2003)<sup>39</sup>. Los agentes de cambio en el modelo de Desarrollo Organizacional pueden ser impositivos pero siempre ponen un fuerte acento en la colaboración. El cambio puede ser gestionado de forma autocrática a través de la razón diseminando información previa al cambio deseado reconociendo la existencia de motivos y necesidades individuales y grupales y también a través de la re-educación para mejorar las funciones de la organización.

La reeducación implica un conjunto particular de actividades que reconoce que ni el poder ni la razón solos pueden generar el cambio planeado. Este conjunto de actividades ha sido sujeto a mucha investigación y aplicación siendo generalmente entendido como la esencia del Desarrollo Organizacional” (Gibson et al., 2003, pp.500-501)<sup>40</sup>.

Para producir cambios, el Desarrollo Organizacional presenta generalmente seis tipos de intervenciones: el entrenamiento en sensibilización, que es un proceso intenso de asesoramiento con un facilitador para entender y aprender de las percepciones mutuas, la retroalimentación por encuestas, la consulta de procesos, en la que un especialista en Desarrollo Organizacional examina el patrón de las comunicaciones de una unidad de trabajo, la construcción de equipos, el desarrollo y entrenamiento intergrupar, que incluye la práctica de los espejos organizacionales y finalmente las llamadas intervenciones organizacionales totales o cambios organizacionales a gran escala (Jones, 2004)<sup>41</sup>.

Recientemente surgió una séptima, denominada *Indagación Apreciativa* que, a diferencia de casi todos los métodos de Desarrollo Organizacional que se centran en problemas y buscan soluciones, la Indagación con Aprecio acentúa los aspectos positivos determinando las cualidades distintivas y fortalezas especiales de una organización, mismas que se pueden aprovechar para mejorar el desempeño.

En este modelo no se entiende el cambio de la manera tradicional, como un evento con principio y fin, sino como un proceso continuo y dinámico que se da en cada conversación y diálogo, en cada pregunta e indagación y en cada acción que se toma para conocer y entender algo acerca de la propia organización y del mundo. “De ahí la noción de que la Indagación Apreciativa es una filosofía del conocimiento” (Watkins y Mohr, 2001, p.33)<sup>42</sup>.

El manejo del cambio a nivel individuo tiene una importancia definitiva, no se trata sólo de que el individuo sea capaz de enfrentarlo sino que realmente forme parte de él. En el estudio de Judge et al. (1999)<sup>43</sup> se mide la habilidad para enfrentar al cambio con siete factores de la personalidad. Los cinco primeros fueron el locus de control, la autoeficacia generalizada, la autoestima, la apertura a la experiencia y la aversión al riesgo. Las dos variables más fuertes y que más impactan el manejo del cambio son: la tolerancia a la ambigüedad y la afectividad positiva. Por ello, personas flexibles que pueden tolerar una falta de claridad y de estructura y cuyo pensamiento positivo domina, se enfrentan al cambio de mucho mejor manera.

A nivel de la persona, los factores intrínsecos como la satisfacción en el puesto y el compromiso organizacional y por otra parte, los factores externos como sueldo, plan de

vida y desempeño en el trabajo condicionan en parte no sólo la participación sino el compromiso con los procesos de cambio (Dubrin, 2003)<sup>44</sup>.

Finalmente no se puede dejar de mencionar que en materia de cambio organizacional sobresalen tres temas en relación con la actividad administrativa: cómo estimular la innovación buscando campeones de ideas y fuentes de innovación, cómo formar una organización de aprendizaje para adquirir la capacidad continua de adaptarse al cambio y cómo crear sistemas de administración del conocimiento para organizar, procesar y distribuir lo que sabe la organización de modo que la información correcta llegue a las personas adecuadas en el momento oportuno y facilite su aprendizaje significativo y el de la organización.

### **Antecedentes inmediatos de la Indagación Apreciativa**

En el año de 1980, en los Estados Unidos de América se inició la gestación de la teoría y práctica de la Indagación Apreciativa que marcó un hito en los campos del desarrollo organizacional y de los procesos de cambio o transformación de las organizaciones, impactando múltiples áreas de la administración como la negociación, la gestión del conocimiento, la resolución de conflictos y la planeación estratégica, entre otros.

El trabajo realizado por David Cooperrider en la Clínica de Cleveland, Ohio con Suresh Srivastva de la Case Western Reserve University se convirtió en la semilla de lo que llegaría a ser una filosofía y una orientación al cambio que pueden reconfigurar la práctica del diseño, desarrollo y aprendizaje organizacionales.

Varias corrientes de pensamiento en particular han influido en el desarrollo de la Indagación Apreciativa. Por una parte, el impacto de los avances de las llamadas *nuevas ciencias*, el enfoque sistémico y la dinámica de sistemas y por otra, la corriente del constructivismo social, los estudios psicológicos y sociológicos de la conexión entre las imágenes y la conducta y la teoría fundamentada, entre otras.

La difusión y conocimiento de la Indagación Apreciativa se han dado a lo largo de varios años en diversos países del mundo, apoyados en parte por las publicaciones de diferentes libros y trabajos relacionados, por la realización de congresos y encuentros y por la fundación del Centro Sigma para el Cambio Global en 1989 en la Escuela de Negocios de Weatherhead en la Case Western Reserve University en Cleveland, Ohio. Posteriormente en 1990, el inicio de los trabajos del Instituto Taos, en el estado de Nuevo México fortaleció el desarrollo y la práctica de la teoría.

Ya para entonces la Academia Norteamericana de Administración así como los organismos profesionales de desarrollo organizacional reconocían el tema de manera formal. La Indagación Apreciativa ha sido auspiciada y fortalecida por el trabajo de académicos, empresarios, directivos de organizaciones y consultores en diversas partes del mundo.

Fue en 1996 cuando por primera vez en México, un grupo de consultores aplicó en la compañía Avon la Indagación Apreciativa en un tema relacionado con la igualdad de

género. Varias organizaciones lucrativas y no lucrativas han realizado diferentes tipos de procesos organizacionales usando los principios de la Indagación Apreciativa, sin embargo, no se ha documentado hasta ahora de manera formal una actividad similar en universidades o instituciones educativas en México, ni tampoco en el tema específico de construcción de procesos de visión dentro de la planeación estratégica.

La Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla –UPAEP– fundada en mayo de 1973, inició un proceso de transformación en 1996 que cristalizó en una visión para el año 2005, acompañada por un proceso de planeación estratégica. Es importante mencionar que en estos eventos tomaron parte tanto los miembros del Patronato Fundador como los primeros niveles directivos.

En 1999 como resultado de ese proceso se iniciaron varios cambios, entre ellos la definición de una administración por procesos y la generación de indicadores de gestión lo cual permitió darle seguimiento formal a las estrategias fundamentales acordadas, y generó un nuevo fenómeno de mayor participación entre los diferentes miembros de la comunidad universitaria.

En el año de 2003 se tomó en la UPAEP la decisión de iniciar los trabajos de la generación de la Visión 2015 buscando la participación y colaboración de toda la comunidad universitaria. Para este propósito se seleccionó el modelo de la Indagación Apreciativa, ya que en teoría, favorece este proceso organizacional de manera general y participativa y es el segundo caso que se conoce en México, documentado usando la metodología de investigación del caso en las organizaciones.

## REFERENCIAS

CIAMPA, D. (1992), *Total quality*, Reading, MA: Addison- Wesley Publishing Company.

- DIONNE, W. G. y REIG, E. (2002), *Reto al cambio: un modelo vivencial para facilitar los procesos de superación personal*, México: McGraw-Hill.
- DRUCKER, P. F. (1980), *Management in turbulent times*, Nueva York: Harper & Row Publishers.
- DRUCKER, P. F. (1999), *Management challenges for the 21<sup>st</sup>. century*, Nueva York: HarperCollins Publishers.
- DUBRIN, A. J. (2003), *Fundamentos de comportamiento organizacional* (2<sup>a</sup>.ed.), México: Thomson Editores.
- FRENCH, W. L. y BELL C. H. (1999), *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (6<sup>a</sup>. ed.), Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall.
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONNELLY, J. (2003), *Las organizaciones, comportamiento, estructura, proceso*, México: McGraw Hill Interamericana.
- GONZÁLEZ, G. (2005), "Camino al andar", *Gestión de Negocios*, vol. 5, núm.2, marzo-abril, pp. 40- 47.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1983), *Reengineering the corporation*, Nueva York: HarperCollins Publishers.
- JONES, G. R. (2004), *Organizational theory, design and change: text and cases* (4a. ed.), Upper Saddle River, Nueva Jersey: Pearson Prentice Hall.
- JUAN PABLO II (1990), *Los trabajadores y los empresarios*, USEM, México: Gráficos Valle.
- JUAN PABLO II (1991), *Centesimus annus*, Mexico: Ediciones Paulinas.
- JUDGE, T. A., THORENSEN, C. J., PUCIK, V. y WELBOURNE, T. M. (1999), "Managerial coping with organizational change. a dispositional perspective", *Journal of Applied Psychology*, febrero, pp. 102-107.
- KATZENBACH, R. J. y SMITH, K. D. (1993), *The wisdom of teams*, Boston: Harvard Business School Press.
- KILMANN, H. R., SAXTON, J. M. y SERPA, R. (1985), *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- KOTTER, J. P. y SCHLESINGER, L. A. (1979), "Choosing strategies for change", *Harvard Business Review*, marzo- abril, pp.106-114.
- LEWIN, K., LIPPITT, R. y WHITE, R. (1939), "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates", *Journal of Social Psychology*, vol. 10, pp. 271-299.
- McPHERSON, C. y WITTEMANN (2004), *Inspiration or desperation: companies change when people care*, Augusta, Georgia: Summerville Books.
- METCALF, H. C. (1941), *Dynamic administration: the collected papers of Mary Parker Follett*, Nueva York: Harper.
- OUCHI, G.W y PRICE, L. R. (1993), "Hierarchies, clans and theory z: a new perspective on organization development", *Organizational Dynamics*, vol. 21, primavera, pp. 62-70.
- PASMORE, A. W. y KHALSA, G. S. (1993), "The contributions of Eric Trist to the social engagement of social science", *Academy of Management Review*, núm. 18, julio, pp. 546-569.
- PORTER, M. E. (2004, junio), *¿Qué es estrategia?* Ponencia presentada en Expo Management 2004, Mexico, DF.

- ROBBINS, S. P. (2004), *Comportamiento organizacional* (10ª. ed.), México: Pearson Prentice Hall.
- SCHEIN, H. E. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- SCHEIN, H. E. (1990), "Organization development and the study of organizational culture", *Academy of Management ODC Newsletter*, verano, pp. 3- 5.
- SENGE, P. M. (1990), *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*, Nueva York: Currency Doubleday.
- TRIST, E. y SASHKIN, M. (1980), "Interview", *group & organization studies*, junio, pp. 150- 151.
- WATKINS, J. M. y MOHR, B. J. (2001), *Appreciative inquiry: change at the speed of imagination*, San Francisco, CA: Jossey-Bass / Pfeiffer.
- WEISBORD, M. R. (1984), "Future search: innovative business conference", *Planning Review*, vol. 12, julio, pp. 16-20.
- WEISBORD, M. R. (1987b), *Productive workplaces*, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- WEISBORD, M. R. y JANOFF, S. (2000), *Future search*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- WHEATLEY, M. (1999), *Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.



UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA  
21 Sur No. 1103, barrio de Santiago, C. P. 72160, Puebla, Pue., México  
Teléfono (222) 2299400 extensiones 401 ó 403, fax (222) 2325151  
[www.upaep.mx](http://www.upaep.mx)

PROHIBIDA LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL POR CUALQUIER MEDIO SIN  
AUTORIZACIÓN POR ESCRITO DEL AUTOR.