

I. INTRODUCCIÓN

1. Descripción general

Dentro del mundo del Desarrollo Organizacional, como herramienta de consultoría y cambio organizacional, se ha estado desarrollando una filosofía, disciplina, herramienta de intervención y cambio llamada Indagación Apreciativa. Esta disciplina sugiere un elemento sumamente novedoso para la actividad del agente de cambio organizacional: el enfoque en lo positivo. La disciplina en cuestión consiste en una metodología, que genera un proceso de cambio que dinamiza de forma importante y positivamente a la gente y la organización que la viven. Por medio de entrevistas y preguntas enfocadas en los momentos más agradables, positivos y energizantes de las personas involucradas y su organización, se generan cambios positivos y duraderos en grupos y organizaciones. Lo anterior al hacer conscientes las causas profundas por las que están en el lugar que están y al generar procesos de innovación, con una fuerte visualización positiva del futuro de su organización.

Como resultado de vivir esta dinámica organizacional, se supone que la gente y su organización, presentan mejoras personales y también estructurales. Se suponen mejoras en la percepción colectiva del clima organizacional, así como mejoras en la percepción individual de actitudes como la del compromiso en la organización. Lo anterior puede ser debido a que la gente, al participar en el proceso de cambio activamente, se siente importante y capaz de incidir en las decisiones que se toman en su grupo y organización. También se presumen mejoras en factores como identificación, involucramiento y cohesión con los compañeros de trabajo al conocerlos mejor personalmente, como resultado de las entrevistas. La gente sale del proceso más motivada, con un mayor sentido de responsabilidad, participación y contribución, al haber formado parte de la elaboración de su propia visión organizacional a futuro, buscando hacer realidad lo que han encontrado que es lo mejor que tienen ellos y su organización. Y finalmente se podría percibir una mayor influencia y efectividad de la gente hacia la organización, al ver que los procesos y propuestas de innovación organizacional, han salido de sus propias capacidades excelentes. En resumen, se presume una mejora generalizada en el comportamiento organizacional.

Se percibe relevante el que los líderes y encargados de la toma de decisiones en las organizaciones, puedan conocer con mayor exactitud el nivel de mejora que se ha obtenido en su ambiente organizacional, como resultado de un proceso de cambio y consultoría. De este modo, no queda en el aire la supuesta mejora ofrecida por el consultor, sino que con instrumentos estadísticamente válidos y confiables, se puede demostrar el nivel de mejora obtenido. Esto hace que un proyecto de intervención sea más concreto y válido, que si únicamente se presume que se ha mejorado, sin tener el consultor forma de comprobarlo. Por lo anterior, se propone un proyecto de investigación con dos variables dependientes de medición que son: Clima Organizacional y Actitud de Compromiso con sus respectivos factores.

Lo interesante será medir las variaciones de cada variable principal y las variaciones de sus factores pertinentes, puesto que se relacionan con aspectos tan importantes como la unidad del equipo de trabajo, la motivación de la gente y su sentido de contribución, responsabilidad, participación e influencia en su ambiente de trabajo.

2. Indagación Apreciativa

2.1. Origen y antecedentes de la Indagación Apreciativa

En los 80's

En 1980, David Cooperrider inició el proyecto de la Clínica Cleveland, junto con Suresh Srivastva de la Case Western Reserve University. Este proyecto se hizo con un enfoque total en el análisis de los factores que contribuían al funcionamiento altamente efectivo de la clínica. Aquí es donde se utiliza por primera vez el término "Appreciative Inquiry" (Indagación Apreciativa), en el reporte de retroalimentación preparado para la junta de Gobierno de la Clínica.

En 1986, Cooperrider completa su doctorado con el título "Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for understanding and enhancing Organizational Innovation", convirtiéndose en una estrategia de cambio organizacional.

En 1987 Cooperrider y Srivastva publicaron "Appreciative Inquiry in Organizational Life". Esto marca la primera vez que el término "Indagación Apreciativa" aparece en una publicación profesional (Watkins & Mohr, 2001).

En los 90's

En 1990 se funda el Instituto Taos, con la colaboración de Diana Whitney, David Cooperrider y Suresh Srivastva entre otros. Este instituto se convirtió en un centro de avances e investigación de la práctica y pensamiento del construccionismo social. Aquí se reunieron consultores organizacionales, terapeutas familiares y educadores con un enfoque en el diálogo, aprendizaje y co-creación de enfoques de relaciones, para el cambio humano y social. Este instituto se ha convertido en el centro de entrenamiento de Indagación Apreciativa a nivel mundial.

En 1996 se hace por primera vez una actividad de Indagación Apreciativa en México, con el enfoque de igualdad de género. Este proyecto se realizó en Avon México con Marge Schiller, David Cooperrider, Jane Watkins y Rusty Rennick. En el mismo año, se publicó un libro por Sue Annis, que ofrecía por primera vez una introducción básica a la Indagación Apreciativa, como Filosofía y Metodología de cambio.

En 1997 Avon México ganó el “Catalyst Award”, que es entregado por la Catalyst Foundation en Nueva York, a la compañía que más haya hecho en promover la igualdad para las mujeres.

En 1999 se publicó el libro “Appreciative Inquiry: Toward a Positive Theory of Human Organization and Change”, editado por David Cooperrider y Diana Whitney entre otros. En el mismo año, se le pidió a David Cooperrider que llevara la Indagación Apreciativa a un programa iniciado por el Dalai Lama, en un esfuerzo por ayudar a líderes religiosos a crear niveles nuevos de cooperación y paz. También en 1999, en un simposium con Ed Schein y Richard Beckhard, se invitó a David Cooperrider a unirse a ellos en una sesión titulada “El pasado, presente y futuro del Desarrollo Organizacional”. Beckard comentaba: “La Indagación Apreciativa está creando un cambio poderoso y duradero, en la forma en que el DO será conceptualizado y practicado ahora y en el futuro... está cambiando la forma en que pensamos acerca del cambio en sí mismo” (Watkins & Mohr, 2001).

A partir del año 2000

En el 2000 El “OD Practitioner” dedicó su edición especial del milenio a la Indagación Apreciativa (IA). Peter Sorenson de la Universidad Benedictina, argumentó que la IA es más que un método, es un cambio de paradigma creado de

forma única para las oportunidades del Siglo 21, y al mismo tiempo, extendiendo los más profundos e importantes valores en el campo (Watkins & Mohr, 2001).

En el año 2003, se inició en la UPAEP un proyecto de Indagación Apreciativa en el que participa el Dr. Alfredo Miranda López. Él elabora y publica en la web de AI Commons un artículo llamado “La Indagación Apreciativa y el Desarrollo Organizacional”. En éste artículo, menciona detalladamente el desarrollo de pensamiento sobre dinámica de las organizaciones, fuerzas de cambio, agentes de cambio, Desarrollo Organizacional, y algunos antecedentes inmediatos de la Indagación Apreciativa. En este estudio menciona un gran número de autores y especialistas del tema y cómo se ha ido conformando la Indagación Apreciativa como un séptimo tipo de intervención para producir cambios en el Desarrollo Organizacional. En la Indagación Apreciativa se acentúan los aspectos positivos, determinando las cualidades distintivas y las fortalezas especiales de una organización, que se pueden aprovechar para mejorar el desempeño (Miranda, 2005).

De éste artículo publicado por Miranda en la web de Indagación Apreciativa, llamada AI Commons, él comenta que 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.

En esta página web de AI Commons, se puede ver que mucho se sigue avanzando y desarrollando el tema a nivel mundial (<http://appreciativeinquiry.case.edu/>). Mi enfoque para este estudio será en contribuir a seguir experimentando con la metodología y filosofía de Indagación Apreciativa en nuestro país. Esta herramienta ha tenido un gran impacto en el Desarrollo Organizacional, en los procesos de cambio organizados y en áreas organizacionales de todo tipo, en todo el mundo.

2.2. Definición de Indagación Apreciativa

La Indagación Apreciativa es un método amplio y sistémico, colaborativo y altamente participativo, que consiste en buscar e identificar las “Fuerzas que dan Vida”, que están presentes cuando un sistema está funcionando en condiciones óptimas, en términos humanos, económicos y organizacionales. En este viaje se busca encontrar los mejores momentos en la organización y usarlos en construir el mejor futuro posible para ese sistema (Watkins & Mohr, 2001).

En las Organizaciones, la gente usualmente esta acostumbrada a hablar de lo que está mal, de lo que no es como le gustaría y representa un problema que necesita resolverse. Este enfoque tradicional genera una dinámica negativa con respecto a la forma en que los miembros de la organización visualizan su situación actual y sus probables áreas de mejora. En investigación realizada sobre la conexión que existe entre imagen y acción, en áreas como Medicina, Educación y Psicología, se encontró que existe una relación entre: las imágenes que tenemos de lo que es posible y las preguntas que hacemos acerca de nuestro pasado y presente. La Indagación Apreciativa trata de que la gente se concentre en lo que sucede cuando las cosas están en su mejor momento. Estos estudios han informado que cuando la imagen mental o colectiva que se tiene es positiva, las acciones resultantes del trabajo son mejores y más duraderas. Cuando el enfoque es en lo positivo, se vuelve un trampolín para el futuro. Este enfoque genera información excepcionalmente útil sobre en qué concentrarse y tener como base para construir, en la medida en que se encamina la organización hacia el futuro (Watkins y Mohr, 2001).

En sus análisis, Miranda (2005) nos dice que la Indagación con Aprecio, también basada en el Constructivismo Social, en las investigaciones relativas al poder de las imágenes y en teorías tales como la Teoría de la complejidad, la Teoría del caos, la Física Cuántica y los sistemas de Auto-organización; es una teoría, una perspectiva y un conjunto de principios y creencias relacionadas con el funcionamiento de los sistemas y organizaciones humanas, lejos de las concepciones anteriores que entendían metafóricamente a los sistemas humanos como algo mecánico.

Otra definición de IA nos la dan Cooperrider & Whitney (2005), como la colaboración en la búsqueda de lo mejor de las personas, de su organización y del mundo a su alrededor. Involucra el descubrimiento sistemático de lo que le da vida al

sistema cuando éste es más efectivo y capaz en términos económicos, humanos y ecológicos.

Finalmente tenemos el comentario que hace Stephen Robbins (2004) sobre la indagación apreciativa, que lo traduce al español como “Investigación de Apreciación”, que nos dice que los defensores de la Investigación de Apreciación, afirman que los métodos de solución de problemas piden siempre a las personas que rememoren los fracasos del pasado, que se concentren en las insuficiencias y rara vez dan por resultado visiones nuevas. En lugar de crear un ambiente para un cambio positivo, la investigación de acción y las técnicas del Desarrollo Organizacional, como la Retroalimentación por Encuestas y la Consultoría de Procesos, terminan por repartir culpas y poner a la gente a la defensiva. Los defensores de la IA aseveran que es más lógico perfeccionar y mejorar lo que ya hace bien la organización, de modo que ésta cambie movilizand o sus fuerzas y ventajas competitivas.

2.3. Los principios nucleares de la Indagación Apreciativa

Para el 2001, en su libro Watkins & Mohr describían únicamente 5 principios nucleares. Ahora se han ampliado a 8 principios según estudios de Miranda (2005) y se desconoce si seguirán aumentándose en el futuro, cosa que se presume también probable, puesto que la disciplina sigue expandiéndose, tal y como lo propone su metodología. A continuación se mencionan y describen estos principios:

1.- El principio del Constructivismo

Este principio refiere que el conocimiento acerca de una organización y el destino de la misma están interrelacionados. Propone que para ser líderes efectivos, debemos tener habilidades en el arte de entender, leer y analizar a las organizaciones como construcciones humanas con vida. Hace referencia a que el observador y sus percepciones influyen en la organización con el simple hecho de tener una intencionalidad determinada. Este principio pondera el valor del lenguaje para crear la realidad.

2.- El principio de la Simultaneidad

En la Indagación Apreciativa, al iniciar los procesos de intervención y entrevista, se empieza a generar un cambio organizacional al remover los pensamientos de la gente y su visualización del futuro. Esto sucede en el mismo

instante en que se empiezan a lanzar las preguntas a la gente. A través de esta actividad humana de hacer y contestar preguntas, se empieza el proceso de indagación que posteriormente llevará a descubrir qué es lo que da vida a las personas que son entrevistadas.

3.- El principio de la Anticipación

Este principio propone que la fuente más importante que tenemos para generar la organización que queremos, es precisamente las imágenes del futuro que tenemos acerca de ella. Una imagen que inspira puede llevar a un grupo a lograr hasta los más inesperados y magníficos cambios organizacionales. La imagen del futuro de hecho guía la conducta de las personas en la organización.

4.- El principio Poético

Dice Miranda (2005) que la poesía y la intuición nos permiten ver dentro de nosotros mismos. Este principio propone que una organización es como un libro abierto a múltiples interpretaciones. El lector de la misma decide si quiere enfocarse en lo positivo, innovador, motivador y maravilloso de un grupo organizado o si prefiere enfocarse en el problema, el error y el déficit. La historia de una organización está constantemente recreándose con las múltiples relaciones y danzas entre los involucrados, se puede ver como un sistema humano energético y trascendente.

5.- El principio Positivo

Este principio considero yo, es el más relevante e innovador en referencia a las dinámicas de cambio del DO, que tiene la Indagación Apreciativa. Como seres humanos hemos ido aprendiendo equivocadamente, a enfocar los aspectos negativos y decadentes de lo que nos rodea con el fin de analizarlos y proponer una propuesta de mejora. Cuando se ve el sistema con entusiasmo, esperanza, alegría, inspiración, se crea una inercia hacia el cambio positivo. Por ello, toda la propuesta, preguntas, visualización y actividad de Indagación Apreciativa están estructuradas de forma positiva. Mientras más positiva sea la forma en que se guía un proceso grupal o un esfuerzo de cambio organizacional, más duradero y efectivo será el esfuerzo de cambio, según Bushe & Coetzer (1995).

6.- El principio de la Totalidad

Este principio propone que considerar para el proceso de cambio a toda la historia, todo el sistema, todo el grupo, toda la persona, sin excluir ninguna de sus partes, es esencial para un mayor impacto del mismo. En Indagación Apreciativa se

puede entender este principio, con el significado de incluir a todos los miembros de una organización en la intervención ó darle un sentido holístico al estilo de realizar la intervención. Ver el “todo” como algo mayor y más completo, que la suma independiente de sus partes.

7.- El principio de la Congruencia

Establece que para que un líder, dirigente o consultor sea verdaderamente efectivo en un proceso de cambio positivo, tiene que ser el primero en ser congruente con lo que propone. De igual forma, el practicante de Indagación Appreciativa se tendrá que conducir de manera positiva, poética, constructiva y holística para que a través de su experiencia, otras personas se sientan interesadas en vivir el proceso a fondo.

8.- El principio de la Libre Contribución

Este principio habla de la libre voluntad de las personas de participar en el proceso hasta donde decidan ellas. De esta manera, al no haber obligación o presión al proponer las mejoras, las personas involucradas en el proceso de cambio, se sienten motivadas, apasionadas y dirigidas al cambio libremente por sus más profundos deseos de ser mejores, mismos que todos tenemos.

2.4. Los procesos genéricos de la Indagación Appreciativa

Estos procesos se definen como un esquema de trabajo bien definido, para lograr el cambio en la organización. También es importante enfatizar la flexibilidad necesaria que se requiere en estos procesos, puesto que cada organización es un mundo y tiene sus propios misterios, dinámicas y variaciones.

El proceso de indagación apreciativa ha sido implementado con modelos de fases concretas, en donde los más populares son el GEM de las 4 D's desarrollado en Harare, Zimbawe y el modelo de las 4 i's de Mohr y Jacobsgaard (2001). Este último es el que vamos a utilizar como base para nuestro proyecto de cambio organizacional positivo, incluyendo una “i” adicional (Identificar), que ya menciona Miranda en su artículo “Indagación Appreciativa: Bases Teóricas, Aportaciones, Fundamentos y Principios” (2005).

El modelo en cuestión, incluye los 5 procesos genéricos de la Indagación Appreciativa en cada una de sus etapas. Por lo anterior, pueden haber distintos modelos según su propio enfoque característico, pero con el mismo fundamento en

los procesos genéricos de la IA. En cada una de las etapas se busca lograr determinados objetivos con respecto al proceso completo.

A continuación se definen estos procesos genéricos de forma sistematizada, como el *Ciclo Dinámico de las 5 “i’s” de la Indagación Appreciativa*:

1.- Iniciar

Iniciar escogiendo lo positivo como el enfoque de indagación. Esto involucra sentar las bases para el proyecto, tomando como prerrogativa tener siempre en mente lo positivo de la gente y su entorno. Como cualquier proceso de consultoría, en esta etapa se sugiere hacer un contrato con el cliente, en el que queden claros los objetivos del proceso de consultoría. Se definirá el área organizacional y la gente que participarán en el proceso, la disponibilidad de tiempo de los involucrados y sus líderes, el tiempo estimado de intervención y los alcances y limitaciones del estudio. Ya desde este momento se inicia el proceso de Indagación Appreciativa, puesto que depende de la aceptación que el cliente tenga en el enfoque en lo positivo, el éxito del proceso completo. Por lo anterior, es muy importante insistir e invitar a ver con estos nuevos ojos el proceso que habrá de iniciarse.

2.- Indagar

Indagar a través de la entrevista apreciativa, experimentando y descubriendo en las historias y experiencias narradas, las fuerzas que dan vida a la organización y su gente cuando se encuentra en su mejor momento. Esto genera un impacto en las personas, al caer en la cuenta del origen por el cual se encuentran trabajando en el lugar en donde lo hacen actualmente, el sentido personal que les da su trabajo y los momentos vivos y motivadores que han tenido en su historia como empleados o miembros del grupo organizacional.

Para esta etapa, como ya se mencionó, se contará con el protocolo de entrevista apreciativa que se puede consultar en la sección de Apéndices (Letra A). Previo a adentrarnos en el conocimiento de esta particular técnica de entrevista de apreciación, daremos unos antecedentes sobre la Entrevista en general.

La Entrevista

Es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su

“historia”, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico (Nahoum, 1966; Acevedo & López, 2003).

El impartir y obtener información son instancias ineludibles dentro de cualquier organización. Hasta hace relativamente poco tiempo, los administradores de organizaciones se han venido preocupando por buscar el equilibrio entre recursos financieros, tecnológico-materiales y humanos dentro de las instituciones y empresas. El administrador sensible a este hecho, no se presta a considerar a su personal como un mero factor de producción o un simple satisfactor de las actividades demandadas por la organización. Este tipo de administrador es consciente de que son los hombres los que mueven las finanzas y desarrollan la tecnología. En este esfuerzo, han aparecido, hoy por hoy, técnicas interesantes, propiciatorias de un auténtico acercamiento del hombre ante el hombre. Resaltando de manera singular, dentro de la vida organizacional, la técnica de la Entrevista.

En la entrevista de selección, se presentan las primeras impresiones tanto de uno como del otro lado. Se trata de un intercambio en donde se interrelacionan las expectativas de ambos interesados y se fija, a manera de semblanza, la envergadura de los compromisos que los interesados están dispuestos a asumir y de qué manera (Acevedo & López, 2003).

Por lo anterior, se puede inferir que la vivencia de la entrevista genera dinámica de compromiso entre las partes involucradas, porque se sienten interesados y movidos por el tema objetivo del intercambio en la entrevista. De esta manera, al hablar de lo más positivo y grato de cada sujeto del grupo organizacional, se está renovando el compromiso de estos sujetos con su vocación y llamado a pertenecer a determinada organización. Este enfoque en lo positivo, es de los principales elementos de la Entrevista Apreciativa, mismo que se propone en la metodología general de Indagación Apreciativa.

La Entrevista Apreciativa

El principal generador de información valiosa para la organización es la Entrevista Apreciativa. Ésta tiene determinadas preguntas generadoras elaboradas de forma positiva, de donde se obtiene la valiosa información que servirá para detectar los “Temas que dan Vida” a la organización, en la siguiente fase llamada “Identificar”.

Este proceso de entrevista se puede hacer de las siguientes formas:

a) *El Consultor personalmente entrevista* a cada uno de los miembros de la organización (factible para grupos pequeños). La ventaja de hacerlo de esta manera, es que el especialista en Indagación Apreciativa conoce el estilo positivo de entrevista y buscará canalizar la información a lo que es relevante para los fines del estudio.

b) *Hacer la entrevista en grupo*

Esto consiste en disponer a las personas en parejas y dar una explicación de la forma en que se hacen las entrevistas. Cuidar que las personas comprendan perfectamente el proceso de la entrevista, para que lo que se obtenga de la misma sea información relevante y no superficial. Para el éxito de este tipo de dinámica de entrevista, se sugiere de ser posible, un curso previo sobre todo lo relacionado con el proceso y la entrevista apreciativa.

c) *Capacitar a un grupo de entrevistadores*

Esto consiste en dar los conocimientos necesarios a un grupo pequeño de la organización, para que vayan y entrevisten a todos los miembros de la misma. Para ello, es necesario que se les dé un taller detallado y bien instrumentado de preparación con esta finalidad. También se puede lograr como resultado de esta dinámica de entrevista, que los mismos entrevistadores que recibieron la capacitación, queden tan empapados, involucrados y motivados con el estilo de la Indagación Apreciativa, que ellos mismos empiecen a tomar iniciativas por su propia cuenta, de instrumentar mejoras positivas en sus áreas o departamentos.

Previo a la entrevista definitiva, si hay oportunidad y tiempo, se sugiere una sesión inicial de introducción a la disciplina. Esta se puede hacer con un breve ejercicio de entrevista, en la que la gente se va adentrando poco a poco a la propuesta de cambio positivo.

Para realizar la entrevista apreciativa, se recomiendan tomar en cuenta los siguientes puntos:

- 1.- No interrumpir al entrevistado, la próxima sesión, él ó ella te entrevistará a ti
- 2.- Escuchar atentamente, con interés y aceptación, la experiencia de tu compañero(a). Hacerlo así genera un importante efecto positivo en el proceso
- 3.- Divertirse

- 4.- Generar empatía con tu compañero(a)
- 5.- Tomar notas en forma resumida y breve, únicamente de “las ideas” más importantes comentadas en la entrevista
- 6.- “Frases fraseables o clave”: Es de utilidad para el estudio, escribir frases interesantes dichas literalmente por la persona entrevistada
- 7.- El nombre del entrevistado(a) se mantendrá anónimo, el interés es colectivo, no individual (En cada pareja el interés sí es en la persona)
- 8.- Si al final les interesa seguir hablando del tema con su compañero(a), tomarse el tiempo para hacerlo, compartir el significado de lo que han dicho. Puede ser una buena oportunidad de conocerse mejor
- 9.- Usar letra de molde y legible

3.- Identificar

Identificar los “Temas que dan Vida” y que contribuyen a momentos de excelencia en la organización, como resultado de las pláticas e historias contadas por la gente. Estos temas se obtienen como resumen de lo más motivador de la gente en la organización, y se utilizan para expandirlos en una visión de futuro que se obtiene como resultado de la cuarta etapa: “imaginar”. El profundizar en el conocimiento de un sistema cuando opera a su máximo potencial, genera una fuerte dinámica hacia la innovación y el cambio positivo.

En este punto del proceso, hay que ser muy cuidadoso en la selección de los temas, puesto que de eso depende el éxito del proceso completo. Si se seleccionan temas con los que la gente “vibra” o se ve que les motiva y emociona, entonces se puede trabajar con ellos para lograr buenos resultados. Por otro lado, si la selección de los temas es deficiente, aunque el proceso siga adelante, la gente sentirá que nuevamente se le están imponiendo ideas, pensamientos o propuestas con los que ellos mismos no coinciden. Esta selección de temas se puede hacer por asociación libre, según los temas detectados en las entrevistas y posteriormente se presentarán a la gente en reuniones plenarias, en dónde se pedirán comentarios y se definirán concretamente estos temas definitivos, con los que se trabajará en la etapa siguiente.

4.- Imaginar

Imaginar, soñar, desear imágenes compartidas del futuro que sería posible, si esos temas encontrados en la fase anterior, se vivieran en la organización

constantemente y en su mejor momento. Cómo sería la realidad organizacional si los momentos de excelencia encontrados fueran la norma, en vez de la excepción.

Un aspecto importante de esta etapa del proceso es la generación de “Propuestas provocativas”.

Propuesta Provocativa

Es una frase o párrafo que amplía el “Status quo”, que representa un reto para las actividades rutinarias y comunes, y que ayuda a sugerir posibilidades que representan el deseo de hacer realidad la “Imagen ó visión deseada” para la organización y su gente. Al crear Propuestas Provocativas que clarifiquen las visiones compartidas del futuro de la organización, también se crean una colección de posibilidades que dan clara dirección a todas las actividades de nuestra organización.

Criterios para obtener buenas “Propuestas provocativas”:

- 1.- Que sea *Provocativa*: ¿Amplía la imaginación?, ¿Es retadora?, ¿Interrumpe el status quo?
- 2.- Que sea *Aterrizada*: ¿Hay ejemplos de otras organizaciones que ilustren nuestro ideal como una posibilidad real?
- 3.- Que sea *Deseada*: Si se pudiera aplicar completamente, ¿Lo querría nuestra organización?, ¿Lo deseamos como nuestro futuro organizacional?
- 4.- Que sea *Positiva*: ¿Está redactada en términos sencillos y positivos?
- 5.- Que nos *Guíe*: ¿Provee guía para la organización en forma colectiva?
- 6.- Que sea *Expansiva*: ¿Expande la zona de posible cambio y desarrollo?
- 7.- Que sea *Comprometedora*: ¿Involucra un compromiso elevado de los involucrados?
- 8.- Que provea *Aprendizaje*: ¿Se puede usar para estimular el aprendizaje organizacional?

5.- Innovar

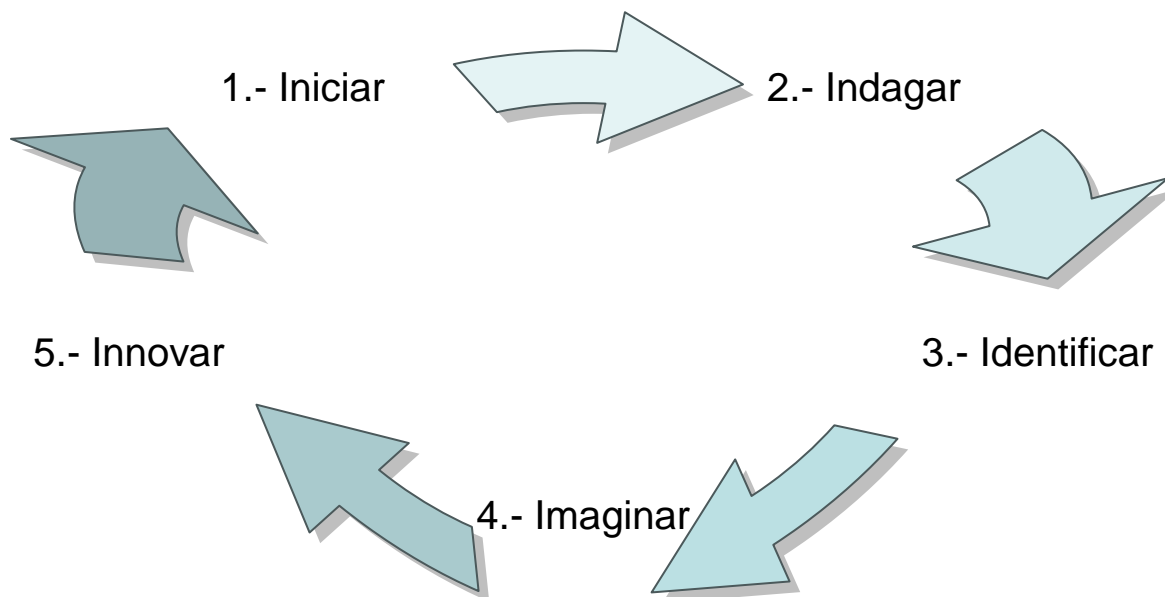
Innovar en formas creativas la organización, para que el futuro que se busca y que se obtuvo como Propuesta Provocativa en la etapa anterior, se convierta en realidad. ¿Qué cambios queremos y necesitamos hacer para que lo que imaginamos colectivamente pueda suceder?, ¿Qué estructuras, qué equipos, qué elementos?.

Para lograr un verdadero compromiso con la “propuesta provocativa” obtenida en la “i” anterior, se sugiere realizar con el grupo el “Enfoque de Acción Individual”. Este consiste en un compromiso sencillo y abierto de cada sujeto de la organización, en donde ofrecen y piden el apoyo necesario para llevar a cabo la visión de conjunto que se han planteado. El formato para realizar este enfoque de compromiso, se puede consultar en la sección de Apéndices (Letra B).

Una vez que se ha obtenido el compromiso del grupo y su gente, se propone aterrizar la visión de conjunto de la propuesta provocativa en un número determinado de Acciones Potenciales. Estas AP’s van a dirigir los esfuerzos del grupo a hacer posibles sus deseos organizacionales a través de acciones concretas que les lleven a mejorar su organización y entorno. De esta manera, no se queda en buenas intenciones el proceso, sino que se eligen responsables y estrategias de acción para cada Acción Potencial identificada. Es necesario que la gente, además de ver lo positivo hacia el futuro, se ponga a trabajar en lograrlo. Esto es lo que se pretende en esta última etapa del proceso, ejecutar el cambio deseado.

Los responsables de las acciones potenciales y estrategias necesarias para aterrizar el cambio deseado, se sugiere que provengan de voluntarios del grupo que hayan sido verdaderamente dinamizados por el proceso. Para ello se propone la formación de un “Equipo de Innovación”, que se encargará de que todo lo logrado en el proceso hasta el momento no se pierda, sino que se mantenga vivo y activo en los líderes y en el grupo y se puedan cristalizar las propuestas obtenidas del esfuerzo colectivo.

La forma de llevar a cabo el ciclo dinámico de la Indagación Apreciativa, puede variar según la organización, el número de gente convocada al proceso, la forma en que se lleven a cabo los procesos en sus distintas etapas y la misma iniciativa de la gente involucrada en la conducción del proceso. Esto debido a que la filosofía misma de la Indagación Apreciativa propone esta flexibilidad, libertad, poesía y holismo en el movimiento del proceso. Por lo anterior, no es extraño que en la revisión de casos, existan unos con enfoques o dinámicas distintos de otros. Sin embargo el objetivo central siempre es el mismo: lograr un cambio positivo en la organización, centrados en los valores y principios de la Indagación Apreciativa. En la Figura 1, se aprecia un esquema que representa el Ciclo Dinámico de la Indagación Apreciativa.



**Figura 1. Ciclo Dinámico de la Indagación Apreciativa: Modelo de las 5 i's
(Mohr & Jacobsgaard, 2001; Miranda, 2005)**

2.5. Fenómenos en que se fundamenta la Indagación Apreciativa

1.- Fenómenos de la conexión entre imágenes y conducta y el poder de la imagen

Las imágenes de las cosas y eventos que se anticipan, son una realidad poderosa en sí mismas, generando comportamientos en un círculo virtuoso: creando nuevas imágenes, se generan nuevas acciones y se construyen nuevas realidades. (Miranda, 2005).

Se trata de poner el poder mental a trabajar, generando la realidad que se desea a través de la conciencia de lo bueno y de tener un mapa mental que genera los cambios positivos y la realidad que se desea. Ya vimos que esta conexión entre lo que se imagina y lo que se hace, da inicio en nuestro proceso en la etapa de las entrevistas con el grupo organizacional y se cristaliza en las acciones y cambios concretos ejecutados por la gente. De modo que el ciclo dinámico comienza con la visualización de imágenes colectivas y genera poder a través de conductas específicas del grupo.

2.- El constructivismo social y los conocimientos en Sociología

Este fenómeno habla del poder que tiene el lenguaje en crear la realidad. La verdad organizacional en la que creemos, afectará nuestro modo de actuar en el

sistema. Se propone como la habilidad de entender y analizar las organizaciones como “construcciones humanas vivas”.

Joseph Jaworski (1996) citado por Miranda (2005) dice al respecto: “es a través del lenguaje que creamos al mundo, porque no hay nada, no existe, hasta que lo describimos. No describimos el mundo que vemos, sino que vemos el mundo que describimos” (p. 3).

Las organizaciones viven en las historias y cobran vida en las conversaciones interactivas entre sus miembros, de manera que un cambio organizacional ocurre por medio del lenguaje, de la comunicación humana, del simple hecho de preguntar y de contar historias (Miranda, 2005).

3.- La Teoría del Caos, la Teoría de la complejidad, los sistemas que se Auto-organizan y la Física Cuántica

La década de los años ochentas ha dado en llamarse el punto de no retorno de un proceso total de transformación, en todas las áreas del conocimiento humano. Lo anterior abarcando las Ciencias de la conducta, la Física y el comportamiento cuántico de las partículas, la Biología, la Química, extendiéndose a las ciencias Económicas, Políticas, Sociales, Filosóficas, Antropológicas y Jurídicas (Miranda, 2005).

Margaret Wheatley (1994), nos amplía el concepto de las teorías mencionadas, cuando habla de que las investigaciones de las ciencias a que nos referimos nos llegan de las disciplinas de la Física, de la Biología y la Química y de las teorías de la evolución y el caos que comprende varias disciplinas. En estas ciencias, las corrientes profundas son movimientos hacia el holismo, y están orientadas a entender el sistema como un sistema y a dar valor primario a las relaciones existentes entre partes aparentemente discretas.

Estas teorías también nos están haciendo comprender que nuestra añoranza por la sencillez es algo compartido con los sistemas naturales. Muchos científicos de diversas áreas ahora entienden que el orden y la forma son creados no mediante complejos controles, sino por la presencia y la guía de unas pocas fórmulas o principios. Muchos científicos trabajan ahora con el concepto de campos invisibles como fuerzas que estructuran el espacio o el comportamiento.

Nos dice Wheatley (1994), que ha llegado a entender la visión organizacional como un campo, una fuerza sin conexiones visibles que influye sobre el

comportamiento de los empleados, más que un mensaje evocativo de un futuro deseado. También reflexiona que en alguna parte existe una forma más simple para conducir organizaciones, que requiere menores esfuerzos y produce menos tensiones en la dirección, que las formas conocidas en las prácticas usuales.

De estos orígenes arriba mencionados, viene nuestro enfoque en lo positivo propuesto por la Indagación Apreciativa.

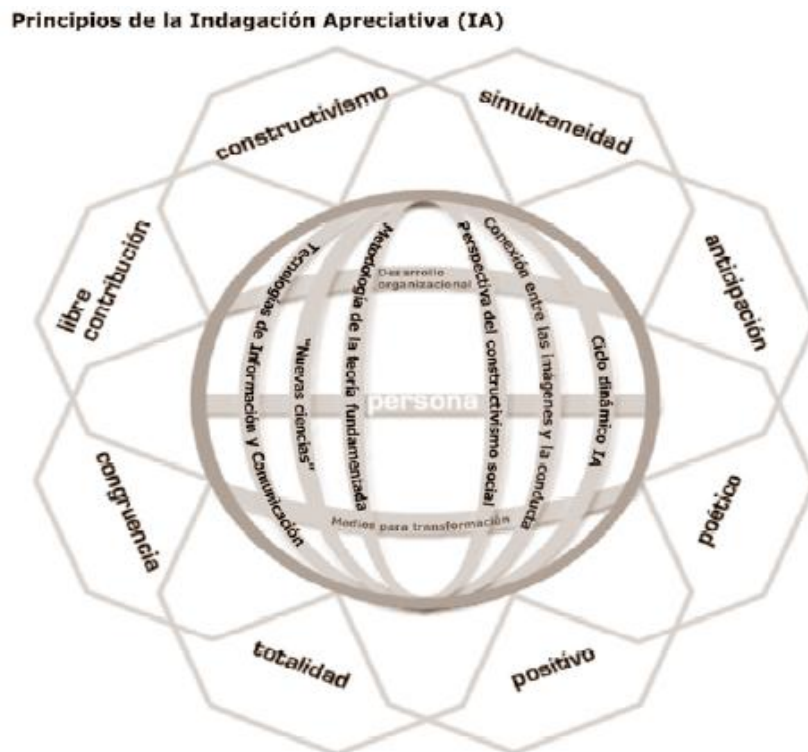


Figura 2. Modelo de Indagación Apreciativa (Miranda, 2005)

2.6. La Indagación Apreciativa y el Desarrollo Organizacional

Es importante hacer una breve descripción de lo que es el Desarrollo Organizacional (DO) y su relación con la Indagación Apreciativa. Esto nos servirá para entender en qué “suelo pisar” al hablar de la pertinencia de esta herramienta novedosa (IA), a un área de estudio como el DO, que lleva una tendencia directamente relacionada con un estilo más humano de gestionar las organizaciones.

Definición de Desarrollo Organizacional

Robbins (2004) menciona que ninguna exposición del manejo del cambio en las organizaciones estaría completa sin incluir el desarrollo organizacional (DO), que no es un concepto fácil de definir. La expresión 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. El paradigma del DO valora el crecimiento de los individuos y la organización, los procesos de colaboración y participación y un espíritu de indagación. Según este autor, los valores en que se fundan las iniciativas del DO son:

- 1.- *Respeto por las personas.* Se considera que los individuos son responsables, conscientes y cuidadosos. Deben ser tratados con dignidad y respeto.
- 2.- *Confianza y apoyo.* La organización eficaz y saludable se caracteriza por su ambiente de confianza, autenticidad, franqueza y apoyo.
- 3.- *Distribución del poder.* Las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica.
- 4.- *Confrontación.* Los problemas no se “barren” debajo de la alfombra, sino que deben ser enfrentados abiertamente.
- 5.- *Participación.* Cuanto más participen los afectados por lograr un cambio en las decisiones que lo rodean, más se comprometerán a echar a andar esas decisiones.

Otra definición de *Desarrollo Organizacional* nos la dan Aldag & Kuzuhara (2002), que dicen que el Desarrollo Organizacional (DO) ha sido definido como un esfuerzo planeado, con amplitud organizacional y administrado desde lo alto, para incrementar la efectividad y salud organizacional a través de intervenciones planeadas en el “proceso” organizacional, usando los conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Estos autores proponen los siguientes *valores del DO*:

- 1.- Ver a la gente como individuos
- 2.- Ver a la gente como miembros de un grupo
- 3.- Ver a la gente como miembros de una organización

El *proceso del DO* lo describen de la manera siguiente:

- 1.- Identificar una necesidad de cambio
- 2.- Seleccionar una técnica de cambio. Dentro de estas técnicas de cambio, en últimas ediciones de los textos de Comportamiento Organizacional como el de Robbins, ya se incluye la Indagación Apreciativa.
- 3.- Reunir apoyo de la alta administración
- 4.- Planear el proceso de cambio
- 5.- Superar la resistencia al cambio
- 6.- Evaluar el proceso de cambio

Por último mencionan las siguientes condiciones para tener programas de DO exitosos:

- 1.- Reconocimiento por parte de administradores y miembros de la organización que hay problemas
- 2.- Invitar a un agente de cambio externo para iniciar el proceso
- 3.- Apoyo de la alta administración en el proceso de cambio
- 4.- Involucramiento de los líderes de los grupos de trabajo
- 5.- Buscar un éxito temprano y sensible en el esfuerzo de DO
- 6.- Entender el proceso de cambio y sus metas
- 7.- Apoyo de las fuerzas administrativas
- 8.- Incluir a los administradores de Recursos Humanos en el programa de DO
- 9.- Desarrollo de fuentes internas de DO
- 10.- Administración efectiva del programa de DO
- 11.- Medir y evaluar los resultados

Miranda (2005, p. 9) comenta sobre el DO: “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 se fundan las iniciativas de este modelo de DO 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, la participación y el compromiso (Dubrin, 2003). Es interesante ver que de entre los valores del DO arriba mencionados, uno de ellos es el mismo que una de las variables dependientes que serán objeto de medición de este estudio

(compromiso), junto con uno de los factores del instrumento de medición de compromiso (participación). Esto hace que vayamos entendiendo el proceso de cambio de Indagación Apreciativa, como un experimento que afectará en varios sentidos la organización, incluyendo las variables dependientes seleccionadas para medir en nuestro estudio.

En su estudio Miranda presenta la Indagación Apreciativa, como un tipo de intervención del DO para producir cambios. Dice que la Indagación Apreciativa, a diferencia de los otros métodos de DO que se centran en los problemas y buscan soluciones, acentúa los aspectos positivos, identificando las cualidades distintivas y fortalezas especiales de una organización, mismas que se pueden aprovechar para mejorar el desempeño (Miranda, 2005).

Por último, Alejandro Acevedo (2003) en sus estudios sobre la entrevista (misma que es fundamental en nuestro Ciclo Dinámico de la IA), menciona que el propio Desarrollo de las Organizaciones plantea un mantenimiento de la relación del individuo frente a la corporación. Se requiere evaluar su desempeño, pero no nada más para darle una calificación, sino para incorporarlo al perfeccionamiento que posee en sí misma, toda tarea y relación humana.

Hasta aquí la información referente a la variable independiente de nuestro estudio, misma que será el sustento de nuestro proceso experimental. A continuación, presentamos lo referente a las dos variables dependientes del análisis.

3. Actitud de Compromiso

3.1. Definición de actitudes

Yo entiendo a las actitudes como predisposiciones personales a desarrollar un determinado pensamiento, sentimiento o conducta en una situación específica. También como un prejuicio de la persona que sesga la información perceptual, de modo que lo que se ve es filtrado por su creencia específica. Para dar sustento a mi definición arriba descrita, presento a continuación varias definiciones obtenidas de diferentes autores:

Las reacciones evaluativas favorables o desfavorables, definen la actitud de una persona hacia algo; reacciones que pueden manifestarse en creencias, sentimientos o inclinaciones para actuar (Olson & Zanna, 1993).

Las actitudes son una forma eficiente de calibrar el mundo. Cuando tenemos que responder rápidamente a algo, la manera como nos sentimos al respecto puede guiar nuestra reacción (Breckler y Wiggins, 1989).

Cuando nos formamos juicios sobre las actitudes, cruzamos una de las siguientes tres dimensiones, que pueden ser recordadas como el ABC de las actitudes: affect, behavior & cognition; afecto (sentimientos), comportamiento (intención) y cognición (pensamientos) (Myers, 2000).

Robbins (2004) comenta al respecto que las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo. Si digo que me gusta mi trabajo, expreso mi actitud hacia mi trabajo.

Otra definición nos la dan Aldag & Kuzuhara (2002), que dicen que las actitudes son las creencias, sentimientos y tendencias conductuales que sostiene una persona acerca de un objeto, evento o persona (llamado el objeto de la actitud). Las actitudes tienen tres componentes:

- a) *Componente cognoscitivo*: parte de una actitud que tiene que ver con las opiniones o creencias. Ejemplo: “discriminar es malo”, es un enunciado de valor.
- b) *Componente afectivo*: es su parte emocional o sentimental, como se aprecia en la declaración “no me gusta Juan porque discrimina a las minorías”.
- c) *Componente conductual*: remite a la intención de conducirse de cierta manera con alguien o algo. Así, para seguir con el ejemplo, puedo decidirme a evitar a Juan por lo que siento hacia él.

En las organizaciones, las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo. Casi toda la investigación del Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes: satisfacción con el trabajo, participación en el trabajo y compromiso con la organización (Robbins, 2004).

Según Aldag & Kuzuhara (2002), la razón del estudio de las actitudes de los empleados son las siguientes:

- 1º *Las actitudes pueden influenciar las conductas de trabajo* como son desempeño, rotación de personal y abstencionismo. Así, los administradores pueden tratar de mejorar las conductas, logrando cambios en las actitudes.

Frases como “Un empleado satisfecho es un empleado productivo” muestran que mucha gente cree que las actitudes (en este caso satisfacción), están relacionados con conductas de trabajo (aquí vemos productividad). Así que es importante ver las relaciones que realmente existen entre las actitudes y las conductas de los empleados.

2º Las actitudes pueden influenciar aspectos de interés directo para el empleado como sus niveles de estrés, su habilidad para dormir, y actitudes hacia otros aspectos de la vida. Las cosas que suceden en el trabajo tienen consecuencias importantes fuera del mismo y viceversa.

3º Finalmente las actitudes son importantes por sí mismas, independientemente de sus consecuencias. Los empleados pasan la mitad de su vida que están despiertos, en el trabajo. Los gerentes más cuidadosos podrían interesarse en aprender como hacer las horas de trabajo de sus empleados más placenteras, o como hacer los trabajos de los empleados más incluyentes.

3.2. La actitud de compromiso en la organización

Según lo mencionado en el apartado anterior, existen 3 actitudes fundamentales que han interesado a la investigación en comportamiento organizacional. De las tres, hemos elegido para nuestro estudio la de *Actitud de Compromiso* en el trabajo. De las 2 restantes, una de ellas (*Participación en el trabajo*) está incluida como uno de los factores del instrumento de Compromiso que vamos a utilizar. Por lo anterior, vamos a iniciar con la definición de Participación para redondear más adelante con la de Compromiso.

Participación en el trabajo

Una definición factible sería que la participación en el trabajo mide el grado en el que una persona se identifica, psicológicamente hablando, con su trabajo y considera que su desempeño percibido es importante para su sentido de valía personal. Se ha descubierto que una gran participación en el trabajo se relaciona con menos faltas y menores tasas de renuncia (Robbins, 2004).

Esta definición de Robbins, involucra a su vez, otro de los factores de medición del instrumento de Actitud de Compromiso que se va a utilizar, que es el de *identificación con la organización*.

Compromiso con la organización

Se define como un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Así, una participación elevada en el trabajo consiste en identificarse con lo que uno hace, mientras que el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja. Probablemente el compromiso con la organización es un mejor pronosticador, porque es una respuesta más general y duradera a la empresa en conjunto, que la satisfacción laboral (Robbins, 2004).

El compromiso de un individuo en su trabajo se concibe como reflejo de su identificación, fidelidad, responsabilidad, claridad de objetivos, participación y calidad en su desempeño en la empresa (Robbins, 1987; González, 1998).

Como podemos ver, una persona comprometida en la organización, es un elemento de gran valor interactuando y generando dinámicas positivas entre sus compañeros de trabajo. Lo anterior debido a que se siente identificado con su actividad personal, lo que le hace sentirse cómodo en su trabajo, y también se identifica con la organización para la que trabaja, lo que significa una mayor participación e interés en su futuro.

El compromiso en el trabajo es una actitud de responsabilidad compartida, de sentido de pertenencia, de sensación de colectividad. La necesidad de compromiso en los aspectos humanos de la organización es cada vez mayor, al igual que su investigación en el ambiente organizacional, por lo que debe no sólo reforzarse sino medirse. El compromiso en el trabajo expresa la orientación de un individuo hacia la organización a través de su identificación, participación y responsabilidad en sus funciones, actividades y desempeño en la organización y toda vez que está relacionado con la rentabilidad en una organización y con la calidad de vida de un individuo, su estudio aporta perspectivas teóricas y prácticas para detectar y abordar oportunidades de crecimiento e intervención organizacional (Acevedo, Espinosa, Valbuena, 2004).

El compromiso en el trabajo, tiene que ver con el interés por comprender porqué alguna gente desarrolla fuerte compromiso en su trabajo, esmerándose en

su desempeño, a diferencia de otras personas que fallan al hacerlo o lo descuidan (Rusbult y Farrell 1983; citado por Acevedo et al, 2004).

También Aldag & Kuzuhara (2002) nos dan una definición de Compromiso Organizacional; refleja el grado en el que el empleado muestra: (1) un fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización; (2) la voluntad de emplear altos niveles de esfuerzo en beneficio de la organización; y (3) la convicción y aceptación de los valores y metas de la organización.

A continuación se presenta una forma de clasificar el compromiso según Aldag & Kuzuhara (2002). Una distinción importante que se observa, es entre compromiso afectivo y compromiso de continuidad.

a) Compromiso afectivo: es una afección emocional caracterizada por fuertes lazos afectivos hacia la organización y una identificación psicológica con la organización. En otras palabras, el compromiso afectivo representa el gustar de la organización, compartir sus valores e interesarse sobre su destino. La gente con fuerte compromiso afectivo, quiere permanecer en la firma u organización.

b) Compromiso de continuidad: resulta del considerar los beneficios que representa el ser miembro de una organización y de los costos que se perciben al dejarla. Involucra hacerse las siguientes preguntas: ¿Puedo afrontar el renunciar?, ¿Qué puedo ganar o perder?. Así, el compromiso de continuidad proviene de la creencia de que un individuo necesita quedarse en la empresa, debido a que iguales o mejores alternativas no están disponibles en otra parte.

También estos autores mencionan que hay evidencia de que el Compromiso genera Satisfacción Laboral. Los empleados que están comprometidos con su organización, aparentemente desarrollan niveles de satisfacción consistentes con ese compromiso. Al revisar esta aproximación sobre compromiso, se entiende que un aumento en esta actitud con respecto a la organización, reporta beneficios sumamente deseables para el grupo en su conjunto. Así, los individuos trabajan de forma más responsable e interesada en los proyectos presentes y a futuro de su organización.

Miranda (2005) refuerza la idea de la relación existente entre Satisfacción y Compromiso y la efectividad de los procesos de cambio, con el siguiente texto de

Dubrin (2003), que dice que a nivel de persona, los factores intrínsecos como la satisfacción del 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.

Por lo mencionado, la actitud de compromiso de un empleado hacia su organización, hace relevante su estudio y medición. En la medida en que se detecten variaciones de un mayor compromiso del sujeto hacia la organización, se podrá inferir que el proceso de cambio aplicado en una intervención de consultoría, está siendo relevante y útil. El “ponerse la camiseta” es un sentido de motivación y buena disposición del individuo hacia su organización. Para lograrlo, se requieren fomentar una serie de aspectos de identificación, sentido de responsabilidad, participación y sentido de pertenencia como los mencionados anteriormente. Generalmente en una organización que pretende mantenerse cohesionada, se requieren actividades y procesos que lleven a los individuos a formar un compromiso cada vez mayor, a través de fomentar los distintos aspectos de ellos mismos y su entorno que les sirvan para verse y sentirse como parte importante de su grupo organizacional.

Finalmente es importante considerar que aunque generalmente el compromiso es deseable para una organización, no siempre es así. Por ello, hay que estar alerta e identificar claramente qué es lo que desean los líderes y administradores para beneficio de su organización.

4. Clima Organizacional

4.1. Antecedentes y definición de Clima Organizacional

Iniciamos nuestra reflexión acerca de la segunda variable dependiente de medición de nuestro proyecto, con los estudios de Schneider, Bowen, Ehrhart & Holcombe (2000) y su definición de Clima Organizacional, donde dicen que la investigación de clima está enraizada en la Psicología Gestalt de Kurt Lewin. De la Psicología Gestalt viene la noción crítica del concepto del “todo”. Lo anterior significa que elementos individuales de percepción están conformados en “todos”, que representan más que la simple suma de los elementos individuales. El clima organizacional es una Gestalt, que está basada en las percepciones de las

experiencias y conductas específicas de la gente en las organizaciones. En otras palabras, es el sentido que la gente le encuentra a los patrones de experiencias y conductas que tienen.

Ahora revisaremos el desarrollo cronológico del constructo de Clima Organizacional. Lewin, Lippit y White (1939) introdujeron el concepto de Clima en el vocabulario de la Psicología Social. Likert (1961) y luego Katz & Kahn (1966), en la Universidad de Michigan, produjeron trabajos de investigación enfatizando el contexto humano en las organizaciones de trabajo. Likert y Katz & Kahn enfatizaron la idea de que hay algo más en el desempeño organizacional, que productividad a corto plazo y que las condiciones (atmósfera, clima) creadas en el lugar de trabajo para los empleados, pueden tener consecuencias importantes.

Luego viene la época que podría llamarse “*los mágicos 1960’s*” en lo concerniente al énfasis en Clima Organizacional. McGregor (1960) escribió sobre el “clima gerencial” creado en las organizaciones como función de su “cosmología gerencial”. La investigación y pensamiento desde Lewin, se ha enfocado en el rol del líder. En Inglaterra, los intensivos y extensivos estudios Aston (Payne & Pugh, 1976), intentaron establecer una relación entre estructura organizacional y clima organizacional. James, Demaree & Wolf (1984) sugirieron un procedimiento para indexar la confiabilidad de datos agregados, que parece haber hecho felices a los investigadores en el clima orientado-a-las-mediciones. Paradójicamente, al mismo tiempo que muchos de los asuntos con los que lidiaron los investigadores de clima fueron resueltos, surgió el concepto de cultura organizacional (Pettigrew, 1979), como una forma alternativa de conceptualizar la Gestalt de las organizaciones.

La revisión de literatura sobre clima organizacional de Schneider (1975), concluyó con el pensamiento de que el concepto genérico de clima organizacional es tan amorfo e inclusivo, que los resultados de la medición de clima son conceptualmente amorfos también. Por ello propuso la idea de que el clima tiene que tener un enfoque, un objetivo y que la investigación de clima tiene que tener un clima *para* algo. El “algo” del interés puede involucrar aspectos tan diversos como el clima para la *seguridad* (Zohar, 1980), el clima para el *acoso sexual* (Fitzgerald et al, 1997), el clima para *el bienestar* (Burke et al, 1992) y el estudio de Schneider et al, de clima para el *servicio*.

Aunque el enfoque del estudio de Schneider sea en Clima para el servicio, los principios que han evolucionado de conceptualizar y estudiar estos distintos

enfoques específicos de clima organizacional, aplican para todos los tipos de climas. El principio básico es que, en su forma genérica, el constructo de clima organizacional tiene tantas facetas potenciales, que puede llegar a no tener ningún enfoque en lo absoluto, con todos los problemas predictivos asociados con tales medidas. La misma lógica aplica a la idea de que, a menos que el clima que es conceptualizado y medido esté unido a un “algo” específico de interés, la relación entre la medida de clima y los criterios de interés disponibles serán modestos en su mejor caso (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000).

Otra definición de clima nos la da Brunet (1987): “La medida perceptiva de los atributos organizacionales sigue siendo la definición más utilizada entre los investigadores (aquella que permite medir más fácilmente el clima y aquella que respeta mejor la teoría de Lewin), que postula la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. El aspecto perceptivo... es de extrema importancia. En efecto, la percepción del clima organizacional es una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos” (p. 19).

Este autor menciona dos aspectos importantes en el estudio de clima:

- *Un primer aspecto* concierne al clima organizacional en tanto que hay una serie de características, relativamente estables en el tiempo, que describen una organización y la distinguen de otras, e influyen en el comportamiento de los empleados.
- *El segundo aspecto* llama la atención sobre el hecho de que el clima emerge de los sistemas y de los procedimientos, como el estilo de gestión, las políticas organizacionales y los procedimientos generales de operación tal como son percibidos por los empleados.

El clima organizacional es como una etiqueta distintiva de cada organización. Por lo tanto, las organizaciones tienen su clima en específico y esto estará determinado por múltiples factores, los cuales a su vez son evaluados y medidos a través de la percepción de los empleados (Volgering, 1998; Sánchez 2006).

Moran y Volkwein (Citado en Sánchez 2006) definen clima como aquello que se distingue de las otras organizaciones, que integra percepciones colectivas con respecto a dimensiones como autonomía, confianza, cohesión, reconocimiento,

apoyo, innovación y equidad. Lo anterior, producto de la interacción de sus miembros y de la interpretación de las situaciones en que se encuentran; además de ser la base de normas y actitudes de la cultura organizacional y como recurso de influencia de su comportamiento.

Acevedo y López (2003), nos mencionan que el administrador preocupado por promover y alcanzar un óptimo clima organizacional, tiene la necesidad de aplicar y afinar constantemente todas aquellas herramientas e instrumentos que le permitan mantener el contorno e identidad de su Empresa. Identidad y contorno que propiciarán una cada vez mayor identificación de los miembros de la organización a ella misma. Pues, como opinaba Kurt Lewin, el campo de fuerzas de la organización determina su propio clima, y este campo no se da más que en función de su espacio vital, su ubicación y dimensión en el espacio y en el tiempo. Mantener ese espacio y ese tiempo organizacional circunscritos a una particular realidad, es darle forma, sentido y dirección al flujo y reflujo de la información dentro de un preciso contorno. Información que aclara y consolida las actividades (tareas) y sentimientos (relaciones) de las personas hacia el seno de su realidad corporativa, permitiéndoles una mayor o menor cohesión ante la organización.

Vemos que en el texto anterior, se menciona la cohesión en la organización, misma que es uno de los factores de medición del instrumento de Clima Organizacional que pretendemos utilizar.

Terminando con la idea de Acevedo y López (2003), que mencionan que las herramientas para mantener este flujo y reflujo de información hay muchas, pero sólo hay una en donde coinciden armoniosamente la realidad vectorial de las organizaciones, o sea, la tarea y las relaciones humanas implicadas en ella, esa única herramienta es la entrevista.

Por lo anterior, vemos que existe una fuerte relación entre la herramienta de la entrevista, el enfoque positivo que se le puede dar a la misma como generadora de cambio organizacional en Indagación Apreciativa y su función en la creación de un determinado Clima Organizacional.

También Goncalves (citado por Sánchez 2006) dice que el clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento dentro del trabajo y que es una variable que interviene entre los factores del sistema de la organización y el comportamiento de cada empleado. Por lo tanto, estas características de la

organización son relativamente permanentes en el tiempo, puesto que se diferencian de una organización a otra.

El concepto de clima laboral es también una parte natural de la cultura más profunda dentro de la organización. Este determina la manera en que el trabajador percibe su trabajo, su productividad, rendimiento y satisfacción (Carvajal 2000; Sánchez 2006).

El clima no se puede ver ni tocar, pero existe y afecta a todo lo que pueda suceder en la empresa; por lo tanto, un clima estable significa una inversión a largo plazo. Los directivos tienen la obligación de percatarse de la valoración y atención de su medio ambiente (Sánchez, 2006).

A continuación se describen los componentes del clima organizacional según Gibson, Ivancevich & Donnely (1979):

1.-Comportamientos

- a) *Aspecto individual*: actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores, aprendizaje.
- b) *Grupo e inter-grupo*: estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- c) *Motivación*: Motivos, necesidades, esfuerzo, refuerzo
- d) *Liderazgo*: poder, políticas, influencia, estilo

2.- Estructura de la organización

- a) Macrodimensiones
- b) Microdimensiones

3.- Procesos organizacionales

- a) Evaluación del rendimiento
- b) Sistema de remuneración
- c) Comunicación
- d) Toma de decisiones

4.2. El Clima, la Cultura y el Desarrollo Organizacional

El Clima y la Cultura organizacional

Roy Payne (1997), nos amplía un poco el panorama con respecto a clima y cultura organizacional. Menciona que en 1990, Schneider editó un libro que buscó distinguir cultura de clima, y ninguno de los contribuyentes del estudio llegaron a una conclusión clara.

Denison (1996) ha intentado terminar la “guerra de paradigmas” que percibe ha existido entre investigadores de cultura y clima. Y concluye con una comparación de la investigación reciente de cultura con la literatura de clima organizacional de los 60’s y 70’s, que muestra una curiosa similitud y sugiere que se está volviendo cada vez más difícil distinguir algunos hallazgos de la investigación sobre cultura, del paradigma pasado sobre clima, en base a los fenómenos sustantivos ó los métodos y epistemología.

En términos de definiciones de cultura y clima, menciona Payne el estar de acuerdo con Denison que muchas son fácilmente sustituibles entre ellas. También menciona que las comparaciones de Denison, ilustran bastante bien que cultura es muy diferente de clima, pero que también comparten una base común en tratar de describir y explicar las relaciones que existen entre grupos de gente, que comparten algún tipo de experiencia o situación similar. Prosigue Payne comentando que los investigadores de cultura, derivan sus métodos de la Antropología y los investigadores de Clima derivan los suyos, de las tradiciones en Psicología (Ashkanasy et al, 2000).

Por todo lo anterior entre cultura y clima, se eligió el constructo de Clima para nuestro estudio. Esto debido a que el área de especialidad del presente estudio, es precisamente la Psicología Organizacional.

La investigación en cultura es más exacta y específica que la de clima, pero es mucho más difícil de generalizar hacia cualquier otra cosa que no sea la aplicación del concepto por sí mismo. La investigación de clima es posiblemente más generalizable, pero es menos exacta y específica, aunque podría proveer una descripción útil de una organización y una aún más útil comparación con otras organizaciones. Así, aunque es difícil distinguir definiciones de cultura y clima, es posible decir que el clima es una forma de medir la cultura (Ashkanasy et al, 2000).

Reichers y Schneider (1990) se dieron cuenta que para los tempranos 1980’s, una combinación de fuerzas re-direccionaron la atención de los especialistas y consultores de cambio organizacional hacia la cultura organizacional, como un modo alternativo de observar el funcionamiento total de la organización.

De modo que para tener un concepto global del alcance de este estudio, es importante considerar que al parecer, actualmente es más común la medición de cultura organizacional, que la de clima propuesta. Por lo que una posibilidad adicional para ampliar los resultados de este experimento, sería una medición de la

variación registrada como resultado del proceso de cambio organizacional, utilizando un instrumento de Cultura Organizacional.

El Clima y el Desarrollo Organizacional

Debido a que nuestro proceso experimental es un tipo de intervención que ha sido ubicado en el área de Desarrollo Organizacional, es importante ver que también se ha encontrado relación entre el DO y el clima organizacional. Lo que hace suponer que la estrategia de cambio elegida, debe influir de manera relevante en el clima organizacional.

Al respecto Brunet (1987) comenta que las intervenciones que intentan cambiar el clima de trabajo en una organización, se hacen generalmente por la vía de la práctica del Desarrollo Organizacional. También nos menciona Brunet que en lo que respecta a la modificación del clima, la eficacia del cambio será mayor si se implican simultánea o conjuntamente todos los componentes humanos (dirección y empleados) y físicos en la acción.

Lo anterior también hace referencia a uno de los principios nucleares de la Indagación Apreciativa que es el principio de la totalidad u holístico.

5. Planteamiento del Problema

Se observa un fenómeno de cambio organizacional interesante al aplicar un proceso de Indagación Apreciativa. Se ha dicho que la IA es un método amplio y sistémico, colaborativo y altamente participativo, que consiste en buscar e identificar las “Fuerzas que dan Vida”, que están presentes cuando un sistema está funcionando en condiciones óptimas, en términos humanos, económicos y organizacionales. En este viaje se busca encontrar los mejores momentos en la organización y usarlos en construir el mejor futuro posible para ese sistema (Watkins & Mohr, 2001). Otra definición nos la dieron Cooperrider & Whitney (2005) como la colaboración en la búsqueda de lo mejor de las personas, de su organización y del mundo a su alrededor. Involucra el descubrimiento sistemático de lo que le da vida al sistema cuando éste es más efectivo y capaz en términos económicos, humanos y ecológicos.

El resultado obtenido de experimentar el proceso mencionado supone, por la dinámica de intervención, una mejora relevante en la organización objeto de la aplicación del experimento.

Como también hemos mencionado en el marco teórico, los procesos de intervención del *ciclo dinámico de la Indagación Apreciativa* como pueden ser el establecimiento del “rapport” con el cliente, la dinámica de entrevista apreciativa, el establecimiento de temas relevantes para el grupo, la creación de una propuesta provocativa a corto-mediano plazo y finalmente la formación de un equipo de innovación que trabaje en las mejoras propuestas, representa una dinámica que presuntamente genera cambio positivo en la organización.

Por lo anterior, se supone que todo esto genera un impacto en los sujetos del estudio, puesto que al intervenir directamente con su grupo, se generan nuevas dinámicas y percepciones de los sujetos hacia su organización.

Ahora bien, es mi intención medir concreta y estadísticamente este fenómeno con enfoque en dos variables dependientes específicas y sus respectivos factores: Actitud de Compromiso y Clima Organizacional.

Decíamos que el compromiso con la organización se define como un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella (Robbins, 2004). También el compromiso en el trabajo es una actitud de responsabilidad compartida, de sentido de pertenencia, de sensación de colectividad. El compromiso en el trabajo expresa la orientación de un individuo hacia su organización a través de su identificación, participación, y responsabilidad en sus funciones, actividades y desempeño en la organización (Acevedo, Espinosa y Valbuena, 2004). Por último Aldag & Kuzuhara (2002) definen Compromiso Organizacional como el reflejo del grado en el que el empleado muestra: un fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización, la voluntad de emplear altos niveles de esfuerzo en beneficio de la organización y la convicción y aceptación de los valores y metas de la organización.

Así, el compromiso de la gente hacia su organización, debería mejorar después del experimento, puesto que se les promueve un aumento en la participación y toma de responsabilidad hacia la organización a través de las entrevistas y también se les involucra mucho más en el proceso de visualización del futuro.

Por otro lado, veíamos que la percepción del clima organizacional es una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos (Brunet, 1987). Y Moran y Volkswain (Citado en Sánchez 2006), definen clima como aquello que se distingue de las otras organizaciones, que integra percepciones colectivas con respecto a dimensiones como autonomía, confianza, cohesión, reconocimiento, apoyo, innovación y equidad.

Como resultado de generar una dinámica más positiva dentro de la organización, interactuar por medio de entrevistas y visualizar lo que es más importante para cada quién, como un esfuerzo colectivo para mejorar, el clima organizacional se debe impactar positivamente también. Se supone que la gente se conocerá más y generará una mayor cohesión, estará más motivada, interactuará mejor, establecerá mejores vínculos de comunicación y buscará innovar, tener una mayor influencia y también una mayor efectividad en su trabajo y organización.

Con el fin de verificar si se presentó un impacto estadísticamente válido en la percepción de los sujetos hacia su organización, como resultado de la intervención en Indagación Apreciativa, se utilizan instrumentos de medición del Compromiso y Clima Organizacionales confiables y válidos. Lo anterior se describirá a detalle en el capítulo II, en donde se hablará de la metodología del proyecto.

De este modo, se presenta una investigación que tiene como objetivo la aplicación de una herramienta novedosa e interesante de consultoría en desarrollo organizacional y la medición estadística del impacto que genera la aplicación de esta herramienta en una organización determinada, con relación a dos variables organizacionales concretas y de uso frecuente y sus factores respectivos.

Esto representa una profundización en el uso y estudio de la herramienta de Indagación Apreciativa y su medición concreta de impacto e influencia en la organización. También se complementa el estudio, con información sobre las variables de relevancia organizacional conocidas como Actitud de Compromiso y Clima Organizacional. Lo anterior resulta interesante puesto que cada variable contiene factores de medición específicos, que pueden ser estudiados individualmente y que se encuentran también interrelacionados entre ellos. Estos factores son: motivación, contribución, cohesión, influencia, participación, identificación, involucramiento y responsabilidad.