

La indagación apreciativa: un cambio de paradigma en los modelos de intervención y desarrollo organizacional

Javier Reyes Hernández

Resumen:

Tradicionalmente, la práctica del desarrollo organizacional ha puesto el énfasis en el concepto de déficit, problema o conflicto, con la creencia de que una organización podía retornar a un estado saludable, si eliminaba ese déficit. Nuevos modelos de intervención sugieren poner el foco en realzar las mejores contribuciones que los individuos pueden hacer a la organización. El artículo que se presenta ofrece, por una parte, una reflexión crítica sobre los principios teóricos y metodológicos que sustentan la Indagación Apreciativa como modelo de intervención y cambio organizacional positivo, y por la otra, un estudio de caso concreto en una empresa. El trabajo se enmarca en un diseño mixto de investigación, de dos etapas por derivación. Pasado un año de implementado el programa de entrenamiento, se muestran indicadores de cambio positivos, objetivos y subjetivos, en cuanto a los patrones de la cultura organizacional estudiados, en la empresa donde se desarrolló la investigación.

Palabras clave:

Indagación Apreciativa; intervención organizacional basada en fortalezas; desarrollo organizacional.

Reyes Hernández, J. (2024). La indagación apreciativa: un cambio de paradigma en los modelos de intervención y desarrollo organizacional. En F. J. Bonilla Sánchez, P. Guerrero Sánchez, B. G. Hernández Jaimes y A. R. Pérez Mayo. (Eds). *Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México*. (pp. 48-62). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.164.c185>



Introducción

Los procesos de cambio organizacional se han convertido en unos de los desafíos más interesantes en el amplio campo del Desarrollo Organizacional. Ajustar los modos de funcionamiento actuales a dinámicas que generen mayor productividad, crecimiento económico y competitividad en un escenario cada vez más complejo para las organizaciones, unido a propiciar un aumento de la satisfacción de los empleados, y una motivación de logro más sostenida, es un imperativo de muchas organizaciones.

En esa misma dirección, resulta altamente innovador los modelos que se basan en la Indagación Apreciativa (IA), porque rompen con los paradigmas propios de abordaje en las organizaciones, los cuales están anclados al problema, y la búsqueda compulsiva por encontrar los responsables del mismo, unido al deseo inminente de solucionarlo. Tal pareciera que la noción de que, en ocasiones, un problema actual tiene su raíz en otras problemáticas que no siempre son develadas, no es plenamente percibido y, por tanto, estudiado. Los procesos de intervención basados en la IA, rescatan una narrativa basada en experiencias de éxito a nivel organizacional, se centra en reflexionar desde preguntas que te invitan a extraer todo el potencial positivo de individuos y grupos, y en aquellos factores organizacionales que inspiran a dar lo mejor de sí, impulsando, en esa dirección, procesos participativos, generadores de compromiso, de empoderamiento y de innovación. En definitiva, de lo que se trata es de volver al pasado, recrear lo mejor de lo que fue, y a partir de ahí cimentar el futuro, un futuro que depende de las aspiraciones, expectativas, y realidades, no sólo de la organización, sino, también, de los miembros que la componen.

Como decía Krattemaker (2005), cuanto más nos focalizamos en los problemas más se ralentiza el proceso. Esta noción se percibe como un punto de inflexión en la necesidad que tienen las organizaciones de adaptarse a los rápidos y acelerados cambios del entorno en que se insertan.

Esta panorámica inicial de lo que constituyen modelos de intervención desde la IA, es el punto de partida que impulsó la investigación que se describe en el presente capítulo, y que es el resultado de un programa de entrenamiento sociopsicológico en una Empresa de Reciclaje, y que toma como antecedentes un diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional de dicha empresa. La situación problemática surge de la necesidad expresada por los directivos de la institución de fortalecer la cultura organizacional, especialmente en áreas donde se observan niveles elevados de disfuncionalidad. Además, se busca abordar estos desafíos mediante un modelo de intervención flexible y dinámico, que se adapte a las demandas de la empresa, y a las expectativas de los individuos involucrados, enfocando dicho procedimiento en el diálogo, la construcción colectiva y la participación.

Dado lo anterior, se ha planteado como problema de investigación: ¿cómo transformar patrones disfuncionales de la cultura organizacional, a través de un proceso de IA?

Acerca de la IA como metodología de cambio positivo

La IA se enfoca en estudiar y explorar lo que impulsa a los sistemas humanos a funcionar de manera óptima. Este enfoque hacia el cambio personal y organizacional se fundamenta en la premisa de que las preguntas y el diálogo sobre las fortalezas, patrones de éxito, valores más sólidos, y expectativas de logro, generan por sí mismos un proceso de transformación. Las creencias subyacentes sobre la naturaleza y organización humanas que respaldan la IA, a decir de Whitney y Trsten-Bloom (2010, p. 35), son las siguientes:

- Las personas tienen individual y colectivamente dones, habilidades y contribuciones únicas que hacer a la vida.
- Las organizaciones son sistemas sociales humanos, fuente de ilimitada capacidad relacional, que se crean y viven en el lenguaje.
- Las imágenes que poseemos del futuro son socialmente construidas y una vez articuladas, sirven para guiar las acciones individuales y colectivas.
- A través de la comunicación humana (indagación y diálogo) las personas pueden desviar su atención y acción desde el análisis de problemas hacia la promoción de ideales honorables y posibilidades productivas para el futuro.

La aplicación de la IA como una estrategia para el cambio y la transformación organizacional, se fundamenta en marcos teóricos y prácticos que superan las críticas generadas por diferentes enfoques en intervenciones grupales. Las corrientes de pensamiento que respaldan esta metodología se centran en la idea de que el cambio y la organización humana son procesos altamente interactivos y dinámicos, caracterizados por conexiones positivas que orientan los comportamientos individuales hacia el logro de metas y objetivos compartidos. A continuación, se ofrece una panorámica general de estas corrientes de pensamiento:

Construccionismo Social

La intervención apreciativa toma como marco referencial los postulados filosóficos, epistemológicos y metodológicos del construccionismo social, argumentando, a decir de Gergen (2004), que el conocimiento y nuestra visión de la realidad se crean colectivamente a través del lenguaje. Por tanto, la construcción y creación colectiva de los miembros de una organización, va a determinar la forma en que se percibe.

Según Whitney y Trosten-Bloom (2010, p.83), el construccionismo social pone el énfasis en que la comunicación humana es el proceso central que crea, mantiene y transforma las realidades en las organizaciones y en todos los ámbitos de la interacción humana. Lo más distintivo de esta corriente es el supuesto de que:

La idea fundamental de la construcción social parece bastante sencilla, pero es a la vez profunda: todo lo que consideramos real ha sido construido socialmente. O lo que es más radical, nada es real hasta que la gente se pone de acuerdo en que lo es. En un sentido amplio, se podría decir que, al comunicarnos unos con otros construimos el mundo en el que vivimos. (Gergen, 2004)

Teoría de la Imagen

Otro de los referentes de los que parte la IA es la Teoría de la Imagen, la cual sostiene que:

Las imágenes que mantenemos sobre el futuro influyen en las decisiones y acciones que tomamos en el presente. Esto implica que uno de los recursos más inexplorados para el cambio organizacional es la imagen colectiva contenida en las historias y sueños de los miembros de una organización. (Boulding, 1995)

Para los autores que abogan por el uso del lenguaje apreciativo, la conexión entre una imagen y una acción positivas es esencial, ya que se considera que esta relación funciona como una profecía autocumplida. En este sentido, la tesis de Cooperrider afirma que: las organizaciones humanas exhiben una tendencia observable y automática de evolucionar en la dirección de las imágenes positivas, anticipatorias del futuro (Cooperrider, 1990). Esta idea ilustra la tendencia heliotrópica de los sistemas humanos en diferentes niveles de funcionamiento, como se ha explorado en áreas de investigación tales como: el efecto Pigmalión, las emociones positivas y el diálogo interior, las cuales hacen referencia a postulados que forman parte de la teoría de la imagen.

La cultura organizacional: piedra angular para los procesos de cambio y desarrollo en las empresas

El concepto de cultura organizacional ha sido un tema de amplio debate en diversas corrientes de pensamiento y perspectivas disciplinares, tales como la Antropología Social, la Sociología y la Psicología. Su principal precursor, y quien acuñó por primer vez dicho concepto fue Edgar Schein, el cual lo define como:

Patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. (Schein, 1988, pp. 25-26)

En esta investigación, el modelo de cultura organizacional que se toma como referente teórico es el de Hartasánchez, cuyo modelo configura cuatro tipos de cultura que fundamentan las diferentes formas estructurales que alcanza la organización (Hartasánchez, 2002).

- *Cultura de función*: Su principal característica es el cumplimiento de las normas y el acatamiento de las definiciones de perfiles de puestos, sustentándose en una clara y detallada descripción de las responsabilidades los mismos. También se reconoce como una cultura burocrática.
- *Cultura de poder*: La gestión de la organización está a cargo de individuos clave que ocupan posiciones de autoridad. Se destaca la lealtad como la cualidad más apreciada para formar parte de la organización, y las directrices se ejecutan con notable eficacia. La comunicación sigue una dirección vertical descendente. Los inconvenientes de este modelo organizativo surgen de la dependencia generada hacia la cúpula directiva, donde recaen todas las decisiones fundamentales.
- *Cultura de desempeño*: Para este tipo de cultura lo más significativo es cumplir con los parámetros de eficiencia, el trabajo en equipo y el logro de los objetivos y metas organizacionales. Se permite a las personas más libertad, lo cual incrementa la innovación. Los diversos medios orientan la acción hacia el incremento de la productividad. Asegura la eficiencia y el bienestar de los integrantes de la organización, aunque puede crecer el individualismo, dando paso a una lucha interna por el éxito individual.
- *Cultura de apoyo*: Tendencia a motivar más a las personas y reconocerle sus aportes a la organización. Exaltan la coincidencia de visiones, objetivos y metas. Posibilita que los individuos se sientan bien en el trabajo que realizan y se potencian las relaciones interpersonales. Como elemento negativo se señala que los sujetos tienden a preocuparse por las causas, por encima de las consideraciones sobre la eficacia.

Según Hartasánchez (2002), toda organización tiene un perfil combinado de cultura. No existe ninguna que contenga de manera absoluta alguna de ellas. Lo que existe es una cultura dominante o la combinación de dos que lo son. Cuando una empresa entiende su cultura organizacional predominante, obtiene una mejor comprensión de diversos aspectos, como los procesos internos de toma de decisiones, comunicación, criterios de progreso individual, evaluación del desempeño y control, entre otros. Sin embargo, la dinámica de la gestión del cambio no se inicia hasta que se establece una clara distinción entre la cultura predominante actual y la cultura deseada.

Materiales y método

Problema de investigación.

¿Cómo transformar patrones disfuncionales de la cultura organizacional, a través de un proceso de IA?

Objetivo general.

Diseñar un programa de entrenamiento, desde la IA, para fortalecer patrones culturales en una Empresa de Reciclaje.

Objetivos específicos.

- Identificar patrones relevantes de la cultura organizacional, en una Empresa de Reciclaje.
- Evaluar los resultados del programa de entrenamiento, al cierre y transcurrido un año de su implementación.

Tipo de investigación

La investigación es de un diseño mixto, donde la etapa cuantitativa, aplicada a la fase de diagnóstico y a las fases de evaluación y validación del programa, corresponde a un modelo no experimental transeccional descriptivo, mientras que la etapa cualitativa, que corresponde al diseño e implementación del programa de entrenamiento, se sustenta en un diseño de investigación-acción participativo.

Selección de la muestra.

La muestra seleccionada para la fase inicial de diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional estuvo conformada por los 32 sujetos que componen la casa matriz de la Empresa de Reciclaje, de los cuales 14 son hombres y 18 mujeres, todos con más de cinco años de experiencia en la empresa. Del total, 22 son profesionales, siete son técnicos medio y 3 con nivel preuniversitario. Además, 10 ocupan cargos directivos, 14 son reservas de dichos puestos y 8 no ocupan cargo de dirección ni son reservas. Finalmente, están representadas 10 de las 12 áreas que componen la empresa.

Por su parte, para el programa de entrenamiento desde la IA, se seleccionaron 17 sujetos, que cumplieran con los siguientes criterios de inclusión:

- Que participaran directivos de primer nivel y jefes de área.
- Líderes, formales e informales, de la empresa, ya sea por su jerarquía funcional dentro de la empresa, o por su capacidad movilizativa y de influencia.
- Que estuvieran representadas las áreas claves de la empresa.

Instrumentos utilizados.

Los instrumentos utilizados en esta investigación son los siguientes:

- *Cuestionario de Normas y Valores Organizacionales*: Este instrumento explora varias características que constituyen normas y valores inherentes a las organizaciones laborales. Cada sujeto deberá seleccionar 10 características que definen, según su criterio, la cultura actual, y posteriormente, seleccionar otras 10 que consideran debería fomentarse en la organización.
- *Perfil Dinámico de la Cultura Organizacional*: Esta técnica, desarrollada por Hartasánchez, J. en México en 1996, consiste en un cuestionario compuesto por 15 preguntas que se aplica en dos ocasiones. En la primera instancia, se utiliza para analizar el perfil de la cultura organizacional actual, mientras que en la segunda se emplea para identificar la cultura organizacional preferida.
- *Entrevista Apreciativa*: Este instrumento revela las principales fortalezas de las personas dentro de la organización, al brindarles la oportunidad de expresarse y ser escuchadas. Estas entrevistas no se limitan a la recopilación de datos; buscan más bien experiencias y relaciones. Por ello, su principal característica es invitar a las personas a compartir sus historias y participar en un nivel genuinamente humano. Esto resulta esencial para el análisis narrativo, ya que facilita el acceso a las creencias y valores que definen los significados que guían y determinan una forma particular de sentir, pensar y actuar de los miembros dentro de la organización (Whitney y Trosten-Bloom, 2010, p. 186).

Procedimiento.

El procedimiento seguido en la presente investigación consta de las siguientes fases:

Fase 1: Diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional.

El propósito de esta etapa es identificar los principales patrones de la cultura organizacional que los empleados consideran necesarios de fortalecer, ya que son fundamentales para alcanzar los objetivos y metas tanto individuales como organizacionales.

Fase 2: Diseño e implementación del programa de entrenamiento desde la IA.

Se diseña a partir de los resultados previos del diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional, donde se determinó que la comunicación, las relaciones interpersonales y la dirección son los patrones culturales que los trabajadores vivencian de una manera negativa, y sobre la base de ellos, poder intervenir para lograr el fortalecimiento de los mismos.

Análisis de los resultados

Resultados del Diagnóstico Sociopsicológico de la Cultura Organizacional.

La intención metodológica de este diagnóstico es identificar los patrones culturales que los miembros de la organización reconocen como disfuncionales. Estos patrones se toman en consideración durante la fase de diseño e implementación del programa de entrenamiento. Tras analizar la información recopilada a través de las técnicas empleadas, en la organización sujeta a estudio se observa, en un nivel práctico, una integración de tipos de culturas centradas en las funciones y el poder (81.02%). No obstante, los miembros expresan la urgencia de transitar hacia una cultura que ponga énfasis en la correlación entre desempeño y apoyo (74.01%).

El diagnóstico también reveló que, los individuos consideran como patrones fundamentales para fortalecer la cultura organizacional la dirección, comunicación y relaciones interpersonales, lo cual se refleja en las diferencias entre los altos puntajes obtenidos en estos aspectos en la cultura ideal, en comparación la que ellos experimentan como real. Además, otro aspecto que muestra una alta demanda es el de las condiciones externas de trabajo, el cual trasciende la posibilidad de cambio de los sujetos, por lo que no se toma en consideración para las siguientes fases del proceso. En este sentido, lo más distintivo de los patrones culturales que tienen una expresión disfuncional en los sujetos, y a partir de la triangulación de instrumentos, es lo siguiente:

Acerca del patrón cultural *dirección*:

Que la cultura de función sea la que marca la dinámica organizacional, implica que existe un enfoque operativo muy anclado al cumplimiento de normas y procedimientos, lo cual contribuye de manera positiva a generar un funcionamiento interno más dirigido hacia el logro de objetivos y metas. Sin embargo, este resultado final es trascendido por las particularidades del proceso para alcanzar las metas, caracterizado por experiencias negativas derivadas de la cultura de función, que este estudio devela como:

- Escasa posibilidad de innovación y creatividad que este tipo de cultura trasmite a los sujetos.
- La participación, como proceso, se ve limitada, resultado de un proceso de dirección centralizado y que otorga pocas posibilidades de contribuciones individuales y colectivas más allá de lo preestablecido.
- Los rasgos de una cultura de poder se hacen visibles. La aspiración de muchos sujetos de descentralizar ciertos procesos y estimular nuevas formas creativas en la gestión, se ve limitada.

Acerca del patrón cultural *comunicación*:

- Las políticas y procedimientos de la empresa hacen que los canales de comunicación entre las diversas áreas se encuentren enfocados en las normas y procedimientos que no da margen al cambio.
- Los estilos de comunicación se sustentan desde lo pautado por las estructuras de poder, lo que limita el desempeño de las funciones y se vivencia con una fuerte carga negativa por parte de la mayoría de los trabajadores.
- Debido a lo anterior, se ha instalado el rumor como parte de la dinámica organizacional, reconociendo el efecto negativo que esto genera en los individuos y grupos de trabajo.

Acerca del patrón cultural *relaciones interpersonales*:

- En el análisis realizado se destaca que, la cultura ideal a la que aspiran estos sujetos implica una combinación de una cultura de desempeño y apoyo, donde se integre el cumplimiento de las normas con la colaboración y la creación de estructuras cooperativas. Esta combinación permitirá un cumplimiento más comprometido de los procedimientos, aumentará la motivación y el sentido de pertenencia, y llevará a la organización a alcanzar niveles más altos de eficiencia en la gestión. Se insta a enfocar los procesos desde una perspectiva sistémica, donde cada área contribuya a la empresa de manera interconectada.
- Se presenta una organización donde sus miembros comparten valores muy sólidos, pero tienen la aspiración de que los modos de funcionamiento de la empresa sean más cooperativos y colaborativos, estimulándose la integración en los procesos y dando mayor importancia a la inteligencia colectiva.

Diseño e implementación del programa de entrenamiento desde la IA

El programa diseñado se sustenta en los principios teóricos y metodológicos de la IA, y tiene como propósito estimular el pensamiento crítico de los sujetos, en relación con los patrones disfuncionales de la cultura organizacional develados en la fase de diagnóstico, y construir una propuesta colectiva de cara a la transformación de los patrones culturales estudiados. La IA hace un giro en la reformulación de los modelos y prácticas tradicionales, avanzando hacia procesos generativos, como alternativa de gestión en las organizaciones laborales. Además, ofrece al individuo la posibilidad de formular cómo desea cambiar su situación, a partir de decisiones participativas, la búsqueda de alternativas y de acciones concretas que impulsen el compromiso común.

A pesar de reconocer el impacto que esta metodología ha tenido a nivel internacional (Basté, 2015; Whitney y Trosten-Bloom, 2010; Varona, 2007), así como desde las experiencias aisladas en el contexto de las organizaciones laborales en Cuba (Reyes, 2016;

Valladares, 2015; Arenas y Casañas, 2015; Tacoronte y Benítez, 2015), se ha considerado diseñar el programa haciendo ajustes metodológicos para su implementación, teniendo en cuenta el contexto macroeconómico y social en el que está insertada la organización objeto de estudio. El programa quedó diseñado en nueve sesiones, de dos horas de duración cada una, desde metodologías participativas, dialógicas y de construcción colectiva. El programa se estructura de la siguiente manera, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Sesiones del programa de entrenamiento desde la IA.

Sesión	Sesiones del programa	Objetivos
1	Sesión 1 (Fase 1). Descripción positiva de los patrones culturales seleccionados. Elección de los tópicos afirmativos que serán parte del proceso.	Presentar las invariantes del programa de entrenamiento. Reflexionar sobre la metodología de la IA, la cual guiará todo el proceso. Compartir los resultados del diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional, con énfasis en los patrones culturales disfuncionales, resultado del proceso.
2	Sesión 2 (Fase 1). Descripción positiva de los patrones culturales seleccionados. Elección de los tópicos afirmativos que serán parte del proceso.	Enunciar, desde una visión positiva, lo que se aspira en relación a los patrones comunicación, relaciones interpersonales y dirección. Dado que los sistemas humanos se mueven en la dirección de lo que estudian, la elección de los tópicos afirmativos permite qué estudiar y sobre qué focalizar la atención organizacional.
3	Sesión 3 (Fase 2). Descubrimiento de las principales fortalezas y potencialidades del grupo.	Implicar una exploración pasada de los principales patrones de éxito, lo mejor de lo que es y de lo que ha sido en la organización, en relación con la comunicación.
4	Sesión 4 (Fase 2). Descubrimiento de las principales fortalezas y potencialidades del grupo.	Implicar una exploración pasada de los principales patrones de éxito, lo mejor de lo que es y de lo que ha sido en la organización, en relación con las relaciones interpersonales.
5	Sesión 5 (Fase 2). Descubrimiento de las principales fortalezas y potencialidades del grupo.	Implicar una exploración pasada de los principales patrones de éxito, lo mejor de lo que es y de lo que ha sido en la organización, en relación con la dirección.
6	Sesión 6 (Fase 3). Ideales de futuro en relación a los patrones culturales estudiados.	Constituye una exploración energizante de lo que podría ser, de los ideales y expectativas de futuro que tienen en relación a la comunicación, relaciones interpersonales y dirección, dentro de la empresa.
7	Sesión 7 (Fase 4). Construir la organización que se aspira	En esta sesión se formulan proposiciones generativas, de elevado impacto que guiarán la proyección estratégica hacia el logro de las expectativas propuestas en la fase anterior.

Sesión	Sesiones del programa	Objetivos
8	Sesión 8 (Fase 5). Diseño de un plan de acciones sociopsicológicas a implementar en la organización.	Diseñar un plan de acción estratégico a partir de las proposiciones generativas y que serían los compromisos asumidos por los sujetos para su implementación.
9	Sesión 9 (Fase 6). Evaluación del efecto del programa de entrenamiento.	Compartir las vivencias y principales aprendizajes durante el proceso de implementación del programa.

Fuente: elaboración propia

Evaluación del programa de entrenamiento

Evaluación al cierre del programa

Esta evaluación refleja el análisis realizado por los participantes en cada sesión de trabajo que tuvo lugar durante la implementación del programa de entrenamiento. Se pone énfasis no solo en los comentarios expresados por los participantes, sino también en las dinámicas relacionales que emergieron, las experiencias vividas, las resistencias y otros aspectos relevantes que surgieron como resultado de la observación participante llevada a cabo por el equipo coordinador.

Se considera en el análisis la interrelación entre los patrones culturales estudiados y los vínculos apreciativos que se fortalecen en el grupo como consecuencia del programa de entrenamiento.

A continuación, se presentan algunas consideraciones que emergieron en el discurso de los participantes, así como de la observación realizada por la coordinación:

- El programa de entrenamiento fomenta un cambio en los enfoques tradicionales de análisis de la relación causa-efecto de los problemas organizacionales, priorizando en su lugar un proceso que promueve la construcción colectiva a partir de las contribuciones más significativas y efectivas de cada individuo y grupo.
- A través de la comunicación que se generó durante las sesiones del programa, se facilitó la integración entre individuos, lo que estimuló las competencias grupales y el aprendizaje, orientando las acciones actuales hacia un futuro que se vislumbra como innovador y repleto de oportunidades altamente efectivas para el éxito empresarial.
- Las personas se conectaron a través de la sinergia generada por el hecho de ser altamente valoradas en las relaciones establecidas, en lugar de ser etiquetadas por sus roles dentro de la empresa. Los directivos desempeñaron un papel activo en el proceso de construcción colectiva a partir de la horizontalidad en su integración grupal.

- Se abrieron canales de comunicación que permitieron que cada individuo fuera escuchado en función de sus contribuciones.
- Se creó un ambiente propicio en el que todos se sintieron partícipes, al tener la oportunidad de elegir cómo contribuir al éxito de la tarea. Además, se tuvieron en cuenta las expectativas y aspiraciones de los beneficiarios directos del programa. El proceso de cambio fue liderado por los propios actores, y el destino deseado fue una decisión del grupo, construida a través del diálogo facilitado por el enfoque metodológico utilizado.
- En sentido general, al hacer un análisis de contenido de la evaluación dada por los participantes arrojó que: consideran oportuno la implementación del programa de entrenamiento, los trabajadores se mostraron resistentes en las sesiones inicial y después evolucionaron hacia una participación activa y comprometida, alcanzan una mayor capacidad crítica de la realidad organizacional en relación a los patrones culturales estudiados, la mirada apreciativa a partir del rescate de las experiencias cumbres en relación a la comunicación, las relaciones interpersonales y la dirección se reconoció como altamente innovador. Finalmente, los directivos de la empresa que participaron en el programa expresaron compromisos de cambio, lo cual abre la posibilidad de modificar patrones de comportamiento percibidos como disfuncionales.

Evaluación de los resultados del programa transcurrido un año de implementado

Llegado este punto, se analizó el efecto del programa de entrenamiento desde la IA, transcurrido un año de su implementación. Para ello se aplicó la Entrevista Individual Semiestructurada y el Cuestionario de Normas y Valores a los 32 sujetos de la muestra inicial. Como resultado del análisis de contenido, derivado de las técnicas implementadas, se puede determinar que, pasado un año de implementado el programa de entrenamiento desde la IA, en la Empresa de Reciclaje, los efectos apuntan a:

- Se observa un incremento en la motivación de los trabajadores hacia el logro, lo cual indica una mejora en los indicadores de eficiencia en la ejecución de tareas, así como un mayor compromiso y responsabilidad hacia las metas de la organización.
- Los principales valores que se reconocen como orientadores del comportamiento en la empresa, se asumen desde una perspectiva grupal más que individual, se comparten y aceptan aquellos que tributan a apuestas colectivas más que a la sumatoria de esfuerzos individuales.
- Las relaciones sociales se muestran más fortalecidas, se valora la importancia de establecer relaciones colaborativas para el logro de procesos generativos que incrementen el desempeño laboral y la coincidencia de visiones, objetivos y metas, elementos típicos de una cultura de apoyo.

- El programa de entrenamiento influyó positivamente en el mejoramiento de la comunicación interpersonal y grupal. Se aprecia un discurso mucho más apreciativo, valorativo y de reconocimiento de una individualidad y grupalidad positiva que tributa al desarrollo de la organización.
- Se considera que el programa de entrenamiento impacta de manera positiva en los modelos de ejercicio del poder. Se logra la cooperación de los directivos para la implementación de este, se reconocen los intentos de lograr un modelo más participativo para la toma de decisiones, no obstante, aún se percibe un estilo de dirección centralizado, donde el poder que le otorga la posición formal dentro del organigrama se ejerce de manera unidireccional.
- Se aprecia una mayor cohesión de las diferentes subculturas que existen al interno de esta.
- Se logran mover los esquemas mentales desde modelos condicionados por el modo de funcionamiento habitual, hacia aquellos más abiertos, dinámicos, conectados con una nueva visión de la organización y de sus miembros, lo que resulta en sí mismo un elemento de cambio favorable para la empresa.

Conclusiones

Las conclusiones que se detallan a continuación vienen a reforzar los efectos que un modelo de intervención organizacional basado en la IA puede tener en las subjetividades individuales y colectivas de los trabajadores, y cómo ello tributa al logro de los objetivos y metas de la organización.

- El cambio de mentalidad, es decir, hacer una ruptura con los modelos mentales y modos de funcionamiento tradicionales, es posible lograrlo cuando los procesos se encaminan a estimular el pensamiento crítico de los sujetos sobre su realidad en la organización.
- El compromiso de los trabajadores, el sentido de identidad, la apuesta colectiva se alcanza en una organización cuando se sienten que participan en el proceso de toma de decisiones, y tienen claridad de cuáles son las mejores contribuciones que pueden hacer a la misma.
- La estructura metodológica del programa de entrenamiento, que se integró desde dinámicas participativas y de integración grupal, logró generar un ciclo reflexivo, que partió de develar las percepciones que tienen los sujetos de los patrones culturales estudiados, cuestionarlos desde las experiencias y vivencias pasadas, y volver sobre ellos con un sentido transformador y de cambio a partir de las expectativas de futuro generadas.

- Se demuestra una vez más que, para poder instalar en la organización cualquier estrategia de cambio organizacional, los directivos deben formar parte de ese proceso, integrarse de manera activa y horizontal y generar compromiso de cambio desde la posición formal que ocupan en el organigrama.
- Poner en diálogo la cultura organizacional con la realidad económica, política y social en la que se inserta la organización, es un aprendizaje que demuestra la necesidad de estudiar este fenómeno desde una mirada sistémica y compleja de la realidad organizacional.

Referencias

- Arenas, P., y Casaña, A. (2015). Cambio apreciativo de una organización. En: CENESEX (Eds). *La indagación apreciativa en Cuba: experiencias que atrapan* (pp. 79-98). Editorial Félix Varela.
- Basté, D. (2015). *Repensar la Indagación Apreciativa desde la perspectiva de su plasticidad* [Tesis Doctoral, Universitat Ramon Llull].
- Boulding, E., y Boulding, K. E. (1995). *The future: Images and Process*. Sage Publications.
- Cooperrider, D. (1990). *Appreciative management and leadership: The power of positive thought and action in organizations*. Jossey-Bass Publishers.
- Hartasánchez, J. (2002). Perfil dinámico de la cultura organizativa de los directivos públicos en México. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD. Lisboa, Portugal.
- Gergen, K. J., y Gergen, M. (2004). *Social Construction: Entering the Dialogue*. Taos Institute Publications.
- Krattemmaker, T. (2005). *Change through Appreciative Inquiry*. Harvard Business School Publishing.
- Reyes, J. (2016). Proceso de indagación apreciativa en un contexto universitario. Apuntes de una experiencia práctica. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 19(4), 1523-1547. <https://revistas.unam.mx/index.php/rep/rep/article/view/57963>
- Rodríguez, Y. (2012). *Cultura de Aprendizaje: Un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico* [Tesis de Maestría, Universidad de La Habana].
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Ed. Plaza & Janes S.A.
- Tacoronte, Y., y Benítez, L. (2015). Indagación apreciativa en la formación de un grupo para gestión ambiental en la Bahía de La Habana: experiencias desde la facilitación. En: CENESEX (Eds). *La indagación apreciativa en Cuba: experiencias que atrapan* (pp. 99-108). Editorial Félix Varela.
- Valladares, A. (2015). Entrevista apreciativa: una experiencia para la definición del Proceso de Gestión de Riesgos en SOFTEL. En: CENESEX (Eds). *La indagación apreciativa en Cuba: experiencias que atrapan*. Editorial Félix Varela.
- Varona, F. (2007). La investigación apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en las organizaciones. *Revista del Centro de Investigaciones en Desarrollo Humano*, 15(2), 394-419.
- Whitney, D., y Trosten-Bloom, A. (2010). *El poder de la Indagación Apreciativa. Una guía práctica para el cambio positivo*. Editorial CENESEX.

Appreciative Inquiry: A Paradigm Shift in Intervention and Organizational Development Models

Investigação apreciativa: uma mudança de paradigma nos modelos de intervenção e desenvolvimento organizacional

Javier Reyes Hernández

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<http://orcid.org/0000-0003-0726-1097>

reyeshernandezjavier@gmail.com

Doctor en Ciencias Psicológicas por la Universidad de La Habana. Investigador Titular de la Academia de Ciencias de Cuba. Miembro de la Sociedad Cubana de Psicología. colaborador del Grupo Cambio Humano del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas de La Habana, Consultor de Empresas en Inspiring-Partner Barcelona y Miembro de la Red Iberoamericana de Practicantes y Académicos del Paradigma Apreciativo. Colabora como profesor en diversos programas de maestría, especialidad y otras modalidades de posgrado en varias universidades. Ha sido autor de múltiples publicaciones en revistas especializadas. Actualmente cursa una estancia de investigación posdoctoral en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Abstract:

Traditionally, the practice of organizational development has emphasized the concept of deficit, problem, or conflict, with the belief that an organization could return to a healthy state if that deficit was eliminated. New intervention models suggest focusing on enhancing the best contributions that individuals can make to the organization.

The presented article offers, on one hand, a critical reflection on the theoretical and methodological principles that support Appreciative Inquiry as a model of positive organizational intervention and change, and on the other hand, a concrete case study in a company. The work is framed within a mixed research design, consisting of two stages by derivation. A year after the training program was implemented, positive objective and subjective change indicators are shown regarding the patterns of organizational culture studied in the company where the research was conducted.

Keywords: Appreciative Inquiry; strengths-based organizational intervention; organizational development

Resumo:

Tradicionalmente, a prática de desenvolvimento organizacional tem enfatizado o conceito de déficit, problema ou conflito, com a crença de que uma organização poderia retornar a um estado saudável eliminando esse déficit. Novos modelos de intervenção sugerem um foco no aprimoramento das melhores contribuições que os indivíduos podem fazer para a organização. Este artigo oferece, por um lado, uma reflexão crítica sobre os princípios teóricos e metodológicos que sustentam a Investigação Apreciativa como um modelo de intervenção e mudança organizacional positiva e, por outro lado, um estudo de caso concreto em uma empresa. O trabalho está enquadrado em um projeto de pesquisa misto, com duas etapas por derivação. Um ano após a implementação do programa de treinamento, são mostrados indicadores de mudança positiva, tanto objetivos quanto subjetivos, em termos dos padrões de cultura organizacional estudados na empresa onde a pesquisa foi realizada.

Palavras-chave: Investigação Apreciativa; intervenção organizacional baseada em pontos fortes; desenvolvimento organizacional.