

12

Fecha de presentación: enero, 2018

Fecha de aceptación: marzo, 2018

Fecha de publicación: abril, 2018

DESARROLLO DE CULTURAS

DE PARTICIPACIÓN POSITIVAS EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES

DEVELOPMENT OF POSITIVE PARTICIPATION CULTURES IN THE WORKING ORGANIZATIONS

MSc. Javier Reyes Hernández¹

E-mail: javierrh@upr.edu.cu

¹ Universidad de Pinar del Río. Cuba.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Reyes Hernández, J. (2018). Desarrollo de culturas de participación positivas en las organizaciones laborales. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 104-111. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

RESUMEN

Este ensayo es el resultado de una sistematización teórica realizada a propósito del tema de la cultura organizacional y su vínculo con la participación y la indagación apreciativa. Constituye una aproximación a la construcción de un referente que integre estos conceptos, en el esfuerzo por pensar, para el cambio de los paradigmas tradicionales, en la concepción y abordaje de las organizaciones laborales, sobre todo a partir de su cultura organizacional. Hablar de indagación apreciativa y participación organizacional para la construcción de culturas de participación positivas no supone una camisa de fuerza ni tan siquiera constituye un referente metodológico ideal, como todo camino para el logro de una meta está lleno de muchas imperfecciones, de algunos obstáculos, sobre todo cuando de subjetividad humana se trata, por lo diverso y complejo que somos. Sin embargo, esto que presento es una reflexión que bien valdría la pena considerar en un momento donde la humanidad cada vez se torna más individualista, a crítica de su cotidianidad, enfrascada en una sobrevivencia, no sólo económica sino espiritual y dentro de ese escenario, las organizaciones laborales constituyen un espacio vital de búsqueda de sentido y de autorrealización para el sujeto, por lo que se precisa generar estrategias que contribuyen a ese bienestar y satisfacción del trabajador de conjunto con elevar los niveles de eficiencia y rentabilidad de las mismas.

Palabras clave: Cultura organizacional, indagación apreciativa, participación organizacional.

ABSTRACT

This essay is the outcome on a theoretical systematization based on the issue of organizational culture and its link to participation and appreciative inquiring. Its constitutes an approximation to the construction of a referent that integrates these concepts, in the effort to think for the change of traditional paradigms, in the conception and approach of working organizations, starting from organizational culture. To talk about appreciative inquiring and organizational participation for the construction of positive participation cultures does not suppose a straitjacket, it is not even an ideal methodological referent. It is like all ways to achieving a goal, full of imperfections, obstacles, especially when it comes to human subjectivity, due to its diversity and complexity. However, this is a reflection worth to be taken into consideration in a time when the humankind become more individualist, less critic to its everyday life, involved in a surviving, not only economical but also spiritual. Within this scenario, working organizations constitute a vital space to look for sense and self-fulfillment so it is necessary to create strategies to contribute to the wellbeing and satisfaction of workers, while upgrading efficiency levels and profitability of the organizations.

Keywords: Organizational culture, appreciative inquiring, organizational participation.

INTRODUCCIÓN

Múltiples han sido los esfuerzos desde diversas disciplinas del conocimiento por impulsar el desarrollo de las organizaciones laborales, sobre todo aquellas que den respuesta a problemáticas que trascienden el marco de lo económico, lo estructural y lo productivo para enfocarse en fenómenos propios de la subjetividad organizacional.

En esa amplia gama de posibilidades investigativas aparece la cultura organizacional como un objeto de análisis que adquiere una singularidad especial, pues su abordaje nos muestra una fotografía no sólo de la realidad que expresan sino de la que sienten y viven los trabajadores.

En el escenario de las organizaciones laborales actuales urge trabajar en propuestas que apuesten por una transformación cultural que parta de la modificación y el cambio de la manera en que se construyen las relaciones humanas dentro de las mismas. Este aspecto vendría a impulsar una alternativa a la forma en que se piensa, se siente y se vive la cultura de las organizaciones, más centrada en la construcción de relaciones armónicas e integradas, que los sujetos se sientan parte del sistema y por ende las apuestas dejen de ser cada vez menos personales para generar un tejido grupal movilizador de procesos de mejora continua al interno de la organización.

Tomando como núcleo la cultura organizacional, uno de los aportes de este ensayo es la posibilidad de engranar el constructo participación organizacional con la metodología de la indagación apreciativa, en el intento por sensibilizar sobre la necesidad que se tiene de modificar paradigmas tradicionales de abordaje en las organizaciones. Esta alternativa se erige como generadora de procesos genuinos, conectados con los intereses individuales y los destinos de la organización, humanizadora en tanto los trabajadores no sólo encuentran un espacio de satisfacción de necesidades sino puedan reconocerse como sujetos con capacidades para construir alternativas, desarrollar habilidades creativas y apostar desde una filosofía y concepción de vida que sea colaborativa e innovadora.

DESARROLLO

Los orígenes de la investigación apreciativa se remontan a los años 40, cuando el filósofo y psicólogo social Kurt Lewin, uno de los máximos exponentes de la psicología social comunitaria moderna, desarrolla la metodología de la investigación-acción modelo inspirador, entre otros, de la investigación apreciativa. Lewin, animado por su interés en conocer e investigar la psicología de grupos y los fenómenos y procesos sociales, desarrolló este método de indagación y experimentación, que tiene como fin, la

adquisición de conocimientos y la generación de cambios en los sistemas sociales.

La investigación apreciativa es muy crítica con la investigación-acción, en su focalización al problema, propuesta de la que se distancia de la visión apreciativa de la organización y el sistema, no como un problema a resolver, sino como un misterio a descubrir y desarrollar.

Es la indagación apreciativa un proceso de investigación-acción que se sustenta en los principios filosóficos, epistemológicos y metodológicos del construccionismo social, a través del cual las personas indagan, aprenden y construyen sobre fortalezas, mejores prácticas, valores más apreciados, creencias, esperanzas y sueños de unas y otras.

En el desarrollo de la indagación apreciativa han influenciado diferentes corrientes de pensamiento, investigaciones, modelos, metodologías diversas, enfoques y teorías, que abarcan una amplia diversidad de campos de estudio y ciencias, como filosofía, psicología social, psicología organizacional, sociología, antropología, organización de empresas, pensamiento sistémico, teoría de la complejidad, teoría del caos, teoría de las estructuras disipativas, física cuántica, lingüística, semántica, medicina, entre otros. Se configura una extensa y variada epistemología de conocimientos y ámbitos del saber, que junto a los constantes avances de algunas de estas ciencias y estudios, hacen de la investigación apreciativa, una teoría caracterizada por su capacidad de integración y plasticidad (Basté Garcías, 2015).

La indagación apreciativa rompe con la metodología y cultura tradicional de cambio y desarrollo en las organizaciones basada en el método de resolución de problemas, que tiene como pilares el análisis de las causas, identificación del problema, la fragmentación de las partes del problema y el pensamiento causa-efecto.

Esta metodología viene a representar en ocasiones la respuesta habitual en aquellas situaciones que tenemos que arreglar lo que está mal; al decir de Varona (2007): *“en general, la conversación en las organizaciones suele centrarse más en lo que no funciona (en los problemas, lo negativo) que en lo que funciona (los éxitos). Esta tendencia genera mucho negativismo, inacción, y nos impide ver el futuro”*.

El modelo de resolución de problemas alimentado o mejor dicho retroalimentado con el lenguaje del déficit que le es propio confirma las profecías auto cumplidas que se ponen en marcha. Dado que las personas y los sistemas se mueven en la dirección de las preguntas que se

hacen, esto mismo sucede en la resolución de problemas y llega, por tanto, a confirmar lo que están buscando.

Por otro lado, como afirma Krattermaker (2005), *“cuanto más nos focalizamos en los problemas más se ralentiza el proceso”*; cuestión que resulta de gran relevancia por la necesidad que tienen hoy día las organizaciones de actuar con rapidez en un mercado cambiante y de alta competencia.

El desarrollo del proceso apreciativo a través del relato de experiencias de éxito del pasado y también a través de preguntas positivas, apreciativas y generativas, hace que las personas se centren en lo que ya funciona bien en la organización y en aquellos factores que los motivan a dar lo mejor de sí mismos y a impulsar el desarrollo de procesos participativos, de involucramiento, de compromiso con el trabajo y la organización y es un estímulo altamente efectivo a la visión y creatividad.

Se enfoca en ir halando del pasado y descubriendo en el aquí y ahora todo el potencial positivo de las personas y los grupos, generando compromiso compartido, sentido de pertenencia y cooperación. Se da voz por igual a todos los miembros de la organización sin distinciones de jerarquías. Las acciones necesarias para alcanzar el futuro deseado tienen por tanto su origen en la inteligencia y sabiduría colectiva de la organización y se traducen en un plan de acción estratégico colectivo que surge de forma creativa e innovadora, como resultado de las intervenciones que se proponen.

Y es este principio metodológico el que me invita a pensar que la participación, la colaboración y la co-creación colectiva son procesos que se potencian en la organización en la medida que los individuos vivencian una fuerte carga emocional positiva, donde reconocen un horizonte de trabajo que rescata, no sólo lo simbólico del pasado sino que actualiza en recursos concretos, modos de actuación, principios y pautas, que en su momento fueron exitosos. Es este un primer acercamiento al desarrollo de una cultura de la participación, la vivencia de construir estrategias genuinas y cooperadas entre todos los miembros, dinamizando una cultura organizacional facilitadora de procesos de mejora continua.

Varias corrientes de pensamiento han sido referentes teóricos de los que se ha nutrido la indagación apreciativa. Por una parte la Teoría de la Imagen, que a decir Boulding & Boulding (1995), *“sugiere 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”*.

Otro referente teórico importante lo constituye la llamada Teoría Fundamentada la cual propone la idea de que toda investigación es intervención. Construida sobre la noción de que la indagación es intervención, la indagación apreciativa involucra a los miembros de una organización en su propia investigación, indaga sobre las fuerzas que dan más vida a su organización, las causas fundamentales de su éxito y el descubrimiento de su núcleo positivo.

Por último, la teoría del Construccinismo Social constituye un soporte teórico de vital importancia y su objeto de estudio está referido a las relaciones, no sólo las que se establecen con otros sujetos, también se reconoce la importancia de lugares, momentos u objetos que están presentes. En estas relaciones un elemento central es la negociación, pues es justamente allí cuando surgen los significados.

Para acceder al conocimiento de esa realidad, Gergen (1996), afirma que *“el método más idóneo para comprender las relaciones humanas es la investigación-acción participativa, pues le permite al investigador trabajar simultáneamente con varias personas para alcanzar un cambio relacional ya que, al estar inmerso en la cultura, identifica y comprende las acciones de los seres humanos y la lectura que el resto de la comunidad realiza por el contexto”*.

¿Por qué funciona la Indagación Apreciativa?

En un mundo donde las estrategias de desarrollo organizacional intentan transformar lo que *no funciona* hacia algo que *podría funcionar* desde el cambio, entre otras cosas, de patrones comportamentales disfuncionales por modos de actuación mucho más centrados en las relaciones humanas, cabría reconocer el valor que alcanza la propuesta metodológica de una indagación apreciativa, para que dichos cambios no solo se asuman como parte de una nueva estrategia o, en el peor de los casos, como un cliché, sino que lleguen a internalizarse y convertirse en una auténtica filosofía de vida.

El aspecto más vulnerable de la indagación apreciativa es su credibilidad con respecto al principio de que la forma más efectiva de promover el cambio en la conducta humana y organizacional es centrándose en lo positivo y construyendo sobre ello. Estamos tan programados por la cultura y el sistema educativo a creer que para mejorar tenemos que comenzar por descubrir los errores y después corregirlos, que pensar que lo contrario es no sólo posible sino incluso más efectivo es algo que parece estar fuera de nuestro alcance. Sin embargo, existe considerable cantidad de investigación, práctica y teórica que confirma el poder que el pensamiento y el lenguaje positivos

tienen en la transformación positiva y en la estimulación del potencial máximo que existe en el ser humano y en las organizaciones.

Existen algunas premisas que hacen de esta metodología un enfoque de trabajo altamente efectivo. Es posible enunciarlas y establecer un paralelo con determinadas variables socio psicológicas que forman parte de la cultura de la organización, aproximación esta que nos viene a dibujar un escenario donde las apuestas colectivas al proceso de desarrollo organizacional se van tejiendo con más fuerza, compromiso y sentido de pertenencia, impulsado por la emergencia de procesos participativos y generativos auténticos (Colectivo de autores, 2015).

La indagación apreciativa funciona porque:

- Permite a las personas ser reconocidas en las relaciones más que en el rol. Desde aquí nos acercamos a las relaciones interpersonales y el modo en que se expresan en las organizaciones laborales.
- Crea una oportunidad a los sujetos de ser escuchados. Reconocimiento, respeto mutuo y moral crecen cuando las personas se sienten escuchadas, elementos medulares que influyen en una comunicación horizontal.
- Genera oportunidades para que los individuos sueñen y compartan sus sueños. Aquí se estaría abordando las expectativas de los sujetos dentro de la organización.
- Crea un ambiente en el cual son capaces de elegir cómo contribuir. Cuando los sujetos son libres de ofrecerse de manera voluntaria y se basan en sus intereses y pasiones, su capacidad de aprender y contribuir se incrementa significativamente. Esta premisa está muy asociada a cómo se expresa la participación en la organización.
- Da prudencia y apoyo para actuar. Esto favorece la cooperación.
- En toda organización, sociedad o grupo hay algo que funciona. La manera en cómo se enfocan las cosas de entrada aporta la solución y comienza a ser nuestra realidad. Si bien, los problemas no dejan de existir, desde un enfoque apreciativo generativo lo que cambia es nuestra mirada sobre la gestalt. La realidad es creada en cada momento por tanto existen múltiples realidades.

Esta presunción les otorga una enorme responsabilidad a los actores del sistema para construir percepciones saludables de sí mismos y de su entorno. Invita también al sistema en pleno a adoptar posturas equidistantes, así como a nutrirse de todas las miradas que puedan aportar valor agregado al diseño de un futuro esperanzador para la organización.

Finalmente, en tiempos donde la incertidumbre colma los pasillos de nuestras organizaciones, las personas luchan por sus pequeñas parcelas dentro de ellas, y cada vez más el espíritu competitivo y arrollador se hace más claro, si queremos lograr una transformación organizacional, impulsar nuestras empresas desde el bienestar subjetivo y la satisfacción de la gente, capaz de movilizar recursos y estrategias para la participación, para el compromiso y como resultado para el desempeño laboral, es preciso ir moviendo en los sujetos los modelos mentales, a favor de un discurso esperanzador, optimista, acorde con los ritmos de la empresa actual, capaz de desatar una energía tan positiva que permita deshelar toda la cultura de lo negativo, del defecto y de la crítica. Indagar apreciativamente tiene que ver además con hacer ver a quienes están del otro lado, cuan importantes son para lo que se pretende llevar a cabo y su carácter real de sujetos dentro de la organización.

Acerca de la participación organizacional

Hablar de participación organizacional es hablar de protagonismo, de empoderamiento, de compromiso. Implica una inspiración permanente a conectarse con los procesos de cambio y desarrollo desde el reconocimiento de estos como algo imprescindible y genuino, no solo para los intereses individuales sino, además, para los destinos de la organización.

Y es en esa perspectiva que debemos enfocar la gestión en nuestras empresas, que a su vez contiene la gestión de nuestro potencial humano y cómo las personas pueden llegar a convertirse en verdaderos protagonistas de los procesos, desde su campo de actuación, desde sus tareas, sus normas, sus límites dentro de la organización, pero que tributan a lo grupal. Participar se convierte en el horizonte de todos los sujetos, porque el horizonte de la autorrealización está en ser parte, formar parte y tener parte de la gestión organizacional.

El tema de la participación ha cobrado relevancia en muy diversos ámbitos y se ha planteado como un proceso no sólo que involucra al sujeto sino que genera un compromiso socio-afectivo capaz de movilizar comportamientos en pos del logro de las metas organizacionales, en ese sentido muchas son las consideraciones que asociadas al término participación hemos encontrado a lo largo de la literatura consultada. Es por ello que se hace imprescindible, para estos fines, entender este fenómeno desde una dimensión que apunte a cómo puede estar determinando un crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Las similitudes en su abordaje han conllevado, a los especialistas en el tema, a aunar criterios para describir las generalidades de la participación como proceso.

Considero que la participación siempre es para y por algo; es el resultado de necesidades comunes a todos los miembros de un grupo u organización, necesidades que a su vez guardan estrecha relación con las individuales, aunque no en todos los casos estas últimas tienen que coincidir con las comunes. La posibilidad de todos los miembros de un grupo de estar informados, de opinar y, lo más importante, de decidir sobre los objetivos, metas, planes y acciones en cada una de las etapas del proceso, será el indicador auténtico de la participación en las organizaciones laborales.

La indagación apreciativa contribuye a generar una filosofía de vida y una práctica que equilibra las cosmovisiones de los sujetos, plateándose el desafío de construir en conjunto no desde la sumatoria de contribuciones individuales sino desde la integración de ellas, lo que denota un cambio de paradigmas a la hora de pensar la gestión en la organización. Consideramos el aprendizaje como espiral, con avances y retrocesos, el cambio de actitudes no es lineal, es fruto de una acumulación de experiencias y de rupturas.

Por ello, el trabajo en equipo facilita el camino. Un espacio de reflexión colectiva favorece analizar y focalizar nuestras maneras de actuar en la práctica, detectar nuestros temores, inexperiencias, nuestro propio proceso de crecimiento o retroceso, que de alguna manera refleja cuanto estamos dispuestos a permitir que los demás se transformen en sujetos de pensamiento y acción, de saber y de poder.

En otras palabras, pensamos que la búsqueda de nuevas formas de participación no significa sólo la creación o adopción de una nueva metodología, nuevos estilos, nuevas técnicas. Es, en primer lugar, una convicción, una postura y una opción ante la vida, una lectura determinada de lo social.

Considero que la participación puede y debe ser cultivada. Puede constituirse en un proceso que resulte educativo en sí mismo, cuando produce aprendizajes y crecimientos en las personas, cuando promueve relaciones de horizontalidad y desarrolla capacidades, análisis crítico y compromiso. El aprendizaje supone cierto grado de desarticulación para una posterior articulación renovada.

El cambio hacia organizaciones más participativas sería aquel en el cual se va facilitando que sus integrantes vayan apropiándose cada vez más de su papel de sujetos, de actores y decisores en su campo de acción y el todo organizacional, que al decir de Arenas (2007), *“se asuma desde una tendencia de mayor tolerancia, respeto a las diferencias, construcciones colectivas, responsabilidad en las acciones y avances hacia un mundo más*

compartido, cooperado y sostenible en el corto y largo plazos. Su logro puede darse mediante el avance progresivo y sistemático hacia una cultura organizacional más participativa, con un cambio de los modelos mentales en el sentido ya expresado”.

La participación cobra sentido en el intercambio de un sujeto con otro, hasta dónde llega uno u otro, la mayor o menor cooperación es un resultado del juego de ambos. Comparto con Arenas cuando al respecto plantea Arenas (2007), *“las organizaciones con mayores responsabilidades de éxito a largo plazo podrían ser las que resulten más capaces de desencadenar interrelaciones donde pueden expresarse de manera óptima la potencialidad de sus miembros”*.

La organización es un espacio concreto de realización de los valores y los sentidos. En ella la participación colectiva no es algo que se cubre o se descubre, yace o se activa cuando hace falta. Cuando la organización se orienta tomando en cuenta los objetivos individuales de los sujetos, la implicación con la misma tiende a aumentar, generándose un ciclo retroalimentado que lleva a la elevación de sus niveles de participación. Es, sobre todo, una opción, una actitud cuyos resortes y elementos se conquistan continuamente; necesita de decisiones y riesgos, y requiere ante todo compromiso con uno mismo, pero sobre todo con los demás. El aumento de la participación de los sujetos genera en ellos crecimiento, autodesarrollo y aumento de capacidades, estimulándose una relación armónica que favorece el desarrollo organizacional.

Finalmente, una mirada a la participación organizacional conduce siempre a una única senda: problematizar el tema es mucho más complejo que referirse a cualquier otro de los que se viven en la organización, sobre todo por los nexos con temores y ansiedades cuando se entra en contradicción con lo que está establecido por el poder y por ser la participación un asunto al que se le ha llegado, en el más feliz de los casos, desde el diálogo con la teoría, pero alejado de las verdaderas necesidades de los trabajadores.

De tal manera, si en efecto apostamos por el desarrollo organizacional como soporte de nuestra sociedad, donde seamos verdaderos sujetos activos y autogestionarios de la participación, se necesita rediseñar nuevas propuestas que abran el diálogo en pos de contribuir al fomento de individuos más comprometidos y autorrealizados en el seno de nuestras instituciones laborales. La realidad nos está develando el déficit y en las manos de la ciencia está dotar de herramientas para el análisis, la problematización crítica y el cambio.

En este apartado se intenta establecer un puente entre el referente metodológico de la indagación apreciativa y la participación organizacional, y cómo ambos se expresan en la cultura organizacional, a partir de la re-significación que tiene para los sujetos todo el sistema de símbolos, lenguajes, costumbres y valores compartidos que implica trabajar desde el compromiso, el sentido de pertenencia, la posibilidad de formar, tener y ser parte de los procesos poniendo en el centro todo el historial de éxito de los individuos y los grupos en la organización laboral.

Las investigaciones sobre cultura nos han conducido a identificar su abordaje desde dos grandes paradigmas, el positivista y el constructivista. Por un lado, la organización se percibe como una relación de posesión, es decir, tiene una o varias culturas que han de ser tenidas en cuenta en un análisis organizacional. Por otra parte, desde el punto de vista constructivista, se enfoca como una relación de identificación, es decir, la organización es una realidad cultural socio cognitivamente construida y por tanto se entenderá adecuadamente desde la metáfora que concibe las organizaciones como culturas.

En el primero de los casos se considera una perspectiva positivista, que a decir de Peiró (1990), *“la cultura es un medio poderoso de control implícito y el producto final de su investigación será la determinación de relaciones de contingencia que tenga aplicabilidad para quienes han de gestionar las organizaciones”*. En cambio, para quienes asumen desde un referente constructivista, el mundo es una pura *construcción social*, fruto de nuestra forma activa de conocer, constituida a través del lenguaje y de símbolos y formado por una serie de significados compartidos mediante la interacción. Es decir, el mundo solo adquiere sentido y existencia en la medida en que el ser humano, mediante su interacción con sus semejantes se lo confiere.

De esta forma, las organizaciones se definen como ámbitos donde la gente intersubjetivamente construye significados alrededor de su actividad laboral, significados que constituyen la realidad organizacional y la identidad laboral de los miembros que la conforman. La cultura, en este sentido, está constituida por rutinas, normas, rituales, comportamientos, que han sido negociados e instituidos y que por tanto son producto de aprendizajes pasados exitosos que le siguen dando sentido al presente, promoviendo la estabilidad y el orden.

Es por ello que, en la medida que los comportamientos de los sujetos sean estimulados desde la construcción colectiva, el aprendizaje organizacional, la posibilidad de que los sujetos formen parte activa de los procesos desde un protagonismo que los haga sentir responsables y

co-participantes de la organización, la cultura irá alcanzando una expresión genuina de ese significado compartido, logrando que las apuestas de los sujetos estén cada vez centradas en contribuir, desde las fortalezas individuales, al desarrollo de los grupos de trabajo para una óptima gestión de la organización.

La cultura como ventaja diferencial de las organizaciones

Cada vez más los énfasis de las organizaciones laborales se concentran en la producción y comercialización de bienes y/o servicios, elevar los niveles de ingreso, de rentabilidad económica, entre otros factores que apuntan a lo tangible, a lo palpable, al producto final. En esa misma dirección son cada más homogéneas las organizaciones y empresas que construyen sus lógicas de producción, con similares estructuras, tecnologías, sistema de producción, canales de comercialización lo que hace cada vez más complejo acceder a esa tan anhelada ventaja competitiva que todos aspiran y que durante algún tiempo —sobre todo el pasado siglo— era privativo de muy pocas empresas en el mundo por no existir una competencia que fuera cada vez más sólida.

En esta deseada aspiración, muy pocas empresas concentran parte de sus esfuerzos y recursos en el desarrollo del potencial humano, en el fortalecimiento de ese capital intangible pero que los sujetos lo sienten, lo viven y por tanto lo reflejan en su actividad dentro de la organización. Potenciar una armonía socio psicológica en las organizaciones hace que los individuos alimenten el sistema desde un fuerte compromiso y una convicción para el cambio, un camino que se nos presenta como tentador y a su vez retador para que la cultura organizacional no sólo sea un reflejo directo de lo que piensan, siente y viven los sujetos sino que sea un horizonte a los que invite permanentemente a caminar, a descubrir, a desarrollar, a mejorar.

Considero oportuno conectar estas reflexiones con las funciones que, según Diez (2001), forman parte de la cultura en una organización de acuerdo a su tipología:

Función epistemológica: la cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida de la organización. Al descubrir la cultura de una organización también se puede describir su influencia en los procesos organizacionales, por lo que se puede tener un mejor entendimiento de las organizaciones a través de su cultura.

Función adaptativa: apoya a lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia, que se deriva de su misión central o razón de ser. Las organizaciones,

tienen que aprender a desenvolverse en un entorno cada vez más imprevisible, cambiante y turbulento, lo que obliga a las mismas a un esfuerzo por conocerse mejor con la finalidad de introducir las modificaciones necesarias que les permitan adaptarse mejor a ese entorno.

Función legitimadora: justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo transparencia y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo entendible y con sentido. Transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.

Función instrumental: es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización. Es posible alinearla hacia una mayor eficiencia por el compromiso de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización. Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Función reguladora (controladora): la cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permite aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.

Función motivadora: los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.

Función simbólica: como representación de la vida social de un grupo. Comprende, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

CONCLUSIONES

Hablar de indagación apreciativa y participación organizacional para la construcción de culturas de participación positivas, no supone una camisa de fuerza ni tan siquiera constituye un referente metodológico ideal; como todo camino para el logro de una meta está lleno de muchas imperfecciones, de algunos obstáculos, sobre todo cuando de subjetividad humana se trata, por lo diverso y complejo que somos. Esto que presento es una reflexión que bien valdría la pena considerar en un momento donde la humanidad cada vez se torna más individualista, acrítica de su cotidianidad, enfrascada en una sobrevivencia, no sólo económica sino espiritual.

Si en una organización cada individuo es capaz de hacer contribuciones positivas, alentadoras y basadas en

sus fortalezas la cultura organizacional y el clima serán movilizados en una dirección que impulse a ofrecer a los grupos un espacio de convivencia armónica, de realización personal organizacional y de satisfacción de necesidades e intereses mutuos.

Es cierto que el comportamiento utópico no es común en el mundo de los negocios, múltiples son los ejemplos de diversas personas que han tenido experiencias negativas. Es por ello que se hace un llamado a la sensibilización, al cambio de mentalidad, a abrir nuestras cerraduras mentales. Cada vez más la psicología positiva ponen el énfasis en la creación de climas y culturas positivos en la organización, pero primero hay que entrar a definir que entendemos por lo positivo, si la expresión más fiel se le atribuye al patrón comportamental de los sujetos, o a las emociones que experimentan durante su vida dentro de la organización.

Lo cierto es que cada comportamiento individual puede hacer una diferencia positiva en un entorno de trabajo de organización. El desafío está en conectar esta perspectiva de trabajo con el fomento de una cultura que acerque, integre y potencie la creatividad a través de la participación genuina de los sujetos, una alternativa que será capaz de bordear la sensibilidad de los individuos y construir con ello una filosofía y práctica de vida que sea coherente con los intereses individuales y los destinos de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arenas Bautista, P. (2007). Complejidad, cambio y cultura organizacional participativa. En: *Culturas de participación del trabajo en Cuba y los Estados Unidos*. La Habana: Publicaciones Acuario.
- Basté Garcías, D. (2015). Repensar la Indagación Apreciativa desde la perspectiva de su plasticidad. (Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación). Barcelona: Universitat Ramon Llull.
- Boulding, E., & Boulding, K. E. (1995). *The Future: Images and Process*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Colectivo de autores. (2015). *La Indagación Apreciativa en Cuba. Experiencias que atrapan*. La Habana: Publicaciones Acuario.
- Diez, E. (2001). *La organización educativa, estrategias de análisis e innovación*. Sevilla: Ediversitas.
- Gergen, K. J. (1996). *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. Barcelona: Paidós.

Krattenmaker, T. (2005). *Change through Appreciative Inquiry*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.

Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU.

Varona Madrid, 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. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/investigacion/article/viewFile/885/529>