

Cooperación intergrupala en la empresa. Promoviendo el cambio desde lo positivo.

Autoras¹: Lic. Anisley Martínez Guerra; Lic. Yoana Batista Jiménez; MSc Mónica Díaz Otero

Eje Temático: Metodologías y dispositivos de transformación e innovación social

1. Introducción

El ámbito organizacional enfrenta un desafío esencial: la creación de una cultura donde primen los valores del trabajo en equipo, la cooperación, el crecimiento personal y la respuesta al cambio, así como el emprendimiento, la aceptación de riesgos y la innovación. Ante este reto la Indagación Apreciativa (IA)² ha resultado ser una valiosa metodología para promover el cambio positivo en las organizaciones laborales.

A partir de enfocarse en las mejores prácticas y experiencias del pasado y el presente de las organizaciones laborales, la IA permite a los miembros soñar y proyectar un futuro esperanzador, positivo, y sobre todo, lleno de posibilidades. Esta constituye "una herramienta probada para impulsar la cooperación entre grupos y la confianza mutua" (Whitney y Trosten-Bloom, 2010, p.62), evolucionando del cambio basado en el déficit al cambio positivo basado en las fortalezas.

En esta ponencia se presentará una experiencia de IA en una empresa estatal cubana, que a partir de ahora llamaremos E4 por motivos de confidencialidad. La misma formó parte del proyecto de investigación desarrollado por el Grupo Cambio Humano (GCH) en el período 2012-2015 sobre Relaciones de Cooperación intergrupala en la empresa estatal cubana. La empresa tenía antecedentes de trabajo conjunto con GCH desde el año 2008, por lo que se encontraba en condiciones favorables para afrontar el proceso de diálogo propuesto desde la apreciación³ y la indagación⁴.

¹ GCH-CIPS

² La Indagación Apreciativa ha madurado durante los últimos 15 años hacia una filosofía y práctica altamente exitosas y sostenibles para el cambio humano. Es reconocida desde sus inicios como una forma de Investigación Acción. Herramienta probada para promover el desarrollo organizacional, la creación de capacidades interorganizacionales y el desarrollo de comunidades, así como un poderoso vehículo de transformación personal (Whitney y Trosten-Bloom, 2010).

³ Apreciación: es reconocer y realzar el valor de otros.

⁴ Indagación: es explorar y descubrir, es el espíritu del aprendizaje. Implica en sí mismo una apertura al cambio.

La experiencia permitió develar la importancia del diálogo intergrupal como recurso de transformación organizacional y su impacto movilizador en la empresa, en su relación con la participación y el cambio.

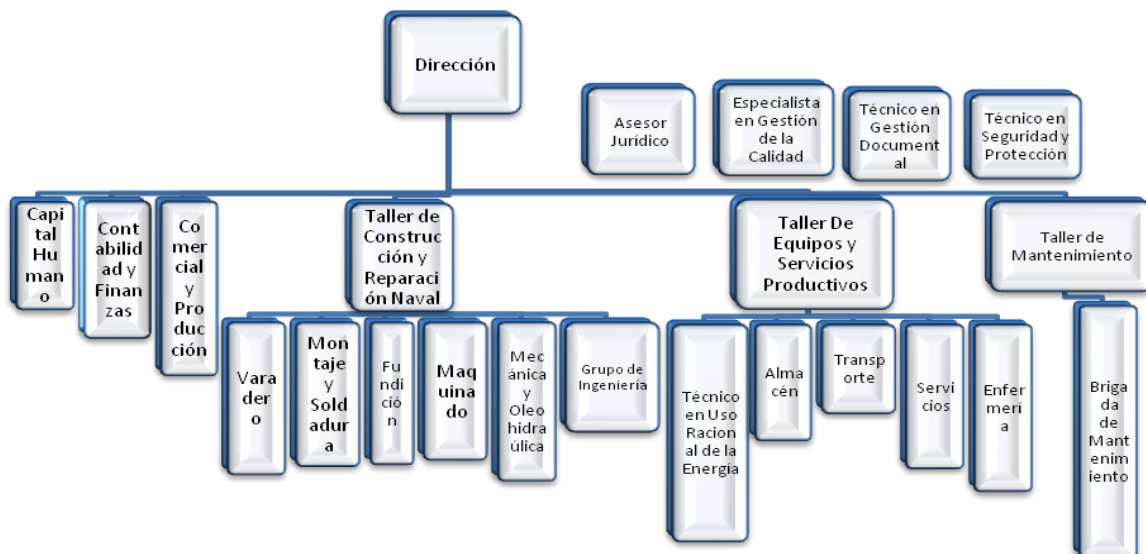
A continuación se presentará la transición de E4 por un ciclo de cuatro etapas de IA desarrollado entre los meses de diciembre del 2014 a enero de 2015, lo cual permitió lograr resultados identificados por los participantes con respecto a la unidad percibida, la apreciación de la diferencia y la comunicación e interacción efectivas, como dimensiones propuestas para favorecer cooperación intergrupal en las organizaciones laborales⁵.

2. Desarrollo

2.1. Antecedentes

Ubicada en el entorno de la Bahía de La Habana, E4 es una organización fundada en el siglo XIX que se dedica a la proyección, construcción y servicios navales, perteneciente al Ministerio de la Industria Alimenticia. Antes del 2011 constituía una empresa, pero a partir del reordenamiento empresarial llevado a cabo en el país en esos momentos, fue fusionada con otras organizaciones y convertida en Unidad Empresarial de Base (UEB).

E4 cuenta con una plantilla de 128 trabajadores. Su estructura organizacional se muestra a continuación:



⁵ Hernández, Tacoronte, Díaz, Batista y Martínez (2015).

Como antecedentes se pueden citar diversas experiencias de trabajo conjunto de la organización con el Grupo Cambio Humano a lo largo de varios años:

- Formación del Grupo Gestor en el Proyecto "Interacción Empresa-Comunidad en el contexto de la Bahía de la Habana" ⁶, que fue coordinado por el GCH (2008).
- Capacitación del Grupo Gestor en el Proyecto "Interacción Empresa-Comunidad en el contexto de la Bahía de la Habana" (octubre-noviembre 2008).
- Sesiones de trabajo sobre el Diagnóstico Ambiental de la empresa y su entorno aledaño (2008).
- Participación de miembros de la empresa en los Talleres Empoderamiento y Comunicación del GCH⁷ (2009 y 2011).
- Participación de uno de sus miembros en la Comunidad de Aprendizaje sobre Cambio Humano⁸ (2009-2011).
- Elaboración conjunta de publicaciones de uno de sus miembros y el GCH (1er Semestre 2011).
- Estudio sobre las relaciones intergrupales en el contexto organizacional (2011-2012)⁹.

Estas experiencias permitieron en E4 una sensibilización de sus directivos acerca del valor del cambio humano gestionado desde lo positivo y su importancia para alcanzar mayor eficacia organizacional.

2.2. La iniciación

Dejando atrás la incertidumbre asociada a la fusión enfrentada por la empresa en el año 2012, ya en el 2014 los miembros de E4 apreciaron mayor estabilidad en sus condiciones laborales e identificaron nuevas zonas de mejoras asociadas a las relaciones interpersonales y la retención de los trabajadores, por lo que decidieron retomar el trabajo conjunto con GCH.

⁶ Este proyecto se realizó coordinadamente entre diferentes grupos del CIPS, el Grupo estatal Bahía Habana y el Centro Félix Varela todo como parte del eje temático sobre medio ambiente que desarrolla este último centro.

⁷ Evento anual organizado por GCH desde el año 2007. Se han realizado 8 ediciones del mismo y participan directivos, especialistas de Recursos Humanos, psicólogos organizacionales y personas interesadas en facilitar el cambio en organizaciones y comunidades.

⁸ La Comunidad de Aprendizaje sobre Cambio Humano se creó en el año 2009 para estudiar y practicar la metodología de la Indagación Apiciativa. Ha continuado hasta la actualidad incorporando a su estudio metodologías para gestionar el cambio humano en las organizaciones.

⁹ Los resultados de este estudio aparecen en el Informe de Investigación de GCH (Hernández, Benítez y Díaz, 2012).

A partir del intercambio con la dirección de la organización y tomando en consideración sus características y necesidades identificadas, se construyó una Agenda de Cambio cuyo interés fundamental estaba enfocado en trabajar sobre las relaciones interpersonales en el nivel grupal e intergrupal, fundamentalmente en el Consejo de Dirección. Teniendo en cuenta que este último es considerado un intergrupo de importancia para la empresa¹⁰, por lo que surgió como necesidad básica desarrollar relaciones de cooperación que favorecieran la construcción y el logro de objetivos comunes e influir positivamente en el resto de los trabajadores.

Se conciliaron otras cuestiones relacionadas con la duración, el horario y los participantes. En total se desarrollaron ocho sesiones de Diálogo Intergrupal¹¹ de dos horas y media cada una. Participaron ocho líderes de diferentes áreas de la organización: Dirección General (1), Asesor Jurídico (1), Taller de Construcción y Reparación Naval (2), Contabilidad y Finanzas (1), Comercial (1), Recursos Humanos (1), Taller de Equipos y Servicios Productivos (1). En total dos mujeres y seis hombres.

También se dieron a conocer los principios metodológicos de la IA a seguir durante el proceso de diálogo:

- el *Principio Constructivista*: las palabras crean mundos.
- el *Principio de la Simultaneidad*: simultaneidad entre indagación y cambio, entre indagación y práctica. Se procuró que la investigación fuera útil en todo momento y no solo en sus resultados.
- el *Principio Positivo*: las preguntas positivas conducen al cambio positivo. Significó abordar cada uno de los procesos y relaciones desde la apreciación de lo mejor de las personas y grupos. Favoreció una relación emocional positiva con el proceso de diálogo y las posibilidades de generar nuevas formas de interacción positivas, haciendo énfasis en cómo puede ser integrado para alcanzar los objetivos comunes.
- el *Principio de la Totalidad*: se involucró toda la organización como sistema en el proceso de cambio, o al menos una representación de cada una de las partes, estimulando la creatividad y la capacidad colectiva. Esto implicó aceptación y disfrute de las diferencias, enfocarse en un propósito superior y un bien mayor.

¹⁰ A partir del estudio realizado por Hernández, Benítez y Díaz (2012) fue posible identificar al Consejo de Dirección como un intergrupo de importancia al presentar vínculos funcionales relevantes para el logro de las metas organizacionales y ser relevante para el desarrollo de la organización en un futuro cercano y de acuerdo a la proyección estratégica de la misma.

¹¹ Concebido como un espacio para la interacción entre miembros de diferentes grupos en un entorno neutro, donde se producen experiencias y reflexiones generadoras de nuevas formas de interacción entre los grupos implicados. En el diálogo intergrupal, las posiciones que asumen los participantes están signadas por la pertenencia a los diferentes grupos, por lo cual deviene en un recurso para la integración organizacional (Hernández, Benítez y Díaz, 2012).

- el *Principio de la Representación*: actuar “como si...”, es autorrealización. El cambio positivo sucede cuando nos enfocamos en las imágenes y visiones del futuro deseado. Las organizaciones deben ser el cambio que ellas desean ver (Whitney y Trosten-Bloom, 2010).

Asimismo se tomó como referente para el diálogo los procesos reales de trabajo que vinculan a personas y grupos, teniendo en cuenta a los participantes como protagonistas de las acciones de transformación desarrolladas y manteniendo el rol de facilitación por parte de las investigadoras.

Como premisa durante todo el proceso de diálogo se potenció la creación de una atmósfera que facilitara el conocimiento mutuo, la apreciación de las diferencias y la construcción de supuestos compartidos, así como nuevas formas de interacción entre los representantes implicados, basadas en una visión positiva y de cooperación entre los grupos.

2.3. El Descubrimiento

Desde las primeras sesiones y a lo largo del proceso de diálogo se propició el conocimiento mutuo en el plano personal y laboral, sobre la base de lo cual fue posible identificar puntos de contacto que facilitarían relaciones de cooperación, buscando lo mejor de lo que es y lo que ha sido. Asimismo se realizaron ejercicios encaminados a la creación de un clima de confianza y aceptación entre los participantes que generaran sentimientos de simpatía necesarios para cooperar.

Se produjeron significativos avances producidos en el conocimiento y la apreciación entre los miembros mediante ejercicios como la presentación en parejas, las entrevistas apreciativas y “El regalo”, donde los participantes identificaron cualidades positivas de los compañeros y la importancia de estas para la cooperación y el logro de objetivos comunes.

Además resultó especialmente aportador el proceso de elaboración las normas de funcionamiento en las sesiones, las cuales abordaban el respeto de los criterios individuales, la escucha activa, transparencia en los mensajes, la búsqueda de consenso y el respeto a los tiempos y la tarea.

La construcción de manera participativa de estas normas durante la primera sesión y su cumplimiento durante el proceso de diálogo, permitió a los participantes vivenciar nuevas formas de interacción, basada en una comunicación abierta y efectiva entre las partes. Estas resultaron exitosas y fueron trasladadas a otros espacios en sus relaciones cotidianas de trabajo, convirtiéndose así en normas de

funcionamiento de este intergrupo. Este constituyó uno de los principales logros del proceso, ajustado además a las propias demandas y expectativas del Consejo de Dirección.

En la primera sesión se trabajó también sobre la exploración de las relaciones entre los grupos, a partir de la construcción de un mapa donde los representantes reconocieron las funciones más importantes que cada área realizaba y los vínculos que ellas suponían con las otras áreas o grupos. De esta manera se compartieron y conocieron las diferencias con el resto de los grupos, dando a cada uno un papel reconocido, distinguible e importante, desde una visión positiva y complementaria de las diferencias.

A partir del análisis del mapa, los participantes identificaron relaciones funcionales entre varios grupos involucrados en el proceso productivo esencial de la empresa que antes del análisis no eran percibidas por ellos (Grupo Ingeniería, el Taller de Construcción y Reparación Naval y el Grupo Técnico), estrechamente relacionados con Comercial y Contabilidad; conexiones que no eran percibidas por ellos antes del análisis. También identificaron grupos y áreas que no fueron visibilizados en un primer momento y reconocieron como importante el papel que juegan en el cumplimiento de las metas de la organización, que se encuentran tanto en el ambiente interno (Logística) como en el externo (clientes, proveedores). Además visualizaron el entorno como elemento significativo en la dinámica organizacional, así como identificaron las oportunidades que este les brinda para el desarrollo de sus estrategias.

El análisis colectivo les permitió visualizar la interdependencia entre los diferentes grupos de la empresa, favoreció un mayor conocimiento de sus funciones y clarificó la posición que cada uno ocupa en este vínculo. Además los participantes identificaron las relaciones directas e indirectas que existen entre estos y reconocieron la importancia de estas para el logro de la Misión de E4. Permitted que los líderes de las diferentes áreas y grupos de la empresa, desarrollaran y compartieran una visión sistémica e integradora de la organización, también en interacción con su entorno.

Ejercicios iniciales como el mapa funcional mostraron un conocimiento incompleto o insuficiente de los otros participantes y grupos que representaban, mientras que durante el desarrollo del proceso de diálogo fueron profundizando en el conocimiento y apreciación, expresado en la coordinación incluso a través de la comunicación no verbal. Este conocimiento y confianza alcanzado favoreció tanto el proceso de diálogo como también fue extrapolado a las relaciones laborales cotidianas, con impacto favorable en la cooperación intergrupala. Según lo expresado por los representantes de las áreas

Comercial, Contabilidad y Producción a partir de las sesiones de diálogo, ellos y los miembros de sus áreas, cooperaron entre sí para dar mayor satisfacción a los clientes, ganando en agilidad de los servicios.

En la segunda sesión los participantes continuaron compartiendo supuestos sobre objetivos de trabajo comunes y favoreciendo el conocimiento mutuo con un enfoque apreciativo, a partir de la construcción colectiva de la Misión del Consejo de Dirección. En esta identificaron objetivos comunes referidos a dos elementos esenciales, uno de ellos al cumplimiento de los objetivos de la organización, manifestando una coherencia entre sus objetivos como Consejo de Dirección y los de la Organización. El otro elemento hacía referencia a la forma en que ellos deseaban y reconocían como necesario interactuar para alcanzar dichos objetivos.

De esta manera se favoreció la integración o visión compartida a partir de la redefinición conjunta de objetivos de trabajo comunes. Esto fue posible mediante la facilitación de un proceso que les permitió compartir supuestos sobre el tema, revisar su sentido y redefinirlos a partir de la nueva experiencia, de manera positiva, basados en sus fortalezas y potencialidades.

En este sentido fue posible que los participantes repensaran y propusieran nuevas formas de interacción entre sí y entre los grupos, orientadas a las metas comunes. Elaboraron propuestas para "interactuar adecuadamente de manera empática"¹² como representantes de las diferentes áreas, para lo cual refieren que es necesario: "escuchar, aportar elementos positivos, respetar los criterios, no juzgar, conocer a donde queremos llegar, emitir criterios propios y retroalimentación". Además reflexionaron acerca de la importancia de lograr una visión de conjunto y tomar decisiones colectivas para el éxito de las tareas obteniendo la mayor cantidad de información posible y teniendo en cuenta las diferentes aristas o puntos de vistas de los implicados. También se ejercitaron necesarias habilidades comunicativas, como la retroalimentación y la escucha activa que permiten transmitir y recibir información de manera clara y precisa.

A partir de la tercera sesión se profundizó en la apreciación de la diferencia y el reconocimiento de los aportes de cada uno de los representantes de los grupos de la organización allí presentes como esencia de la unidad percibida.

En este sentido la realización de Entrevistas Apreciativas favoreció a los participantes construir de manera conjunta el Núcleo Positivo de los miembros del Consejo de Dirección. A partir del ejercicio los participantes identificaron en sí mismos y en los demás cualidades

¹²Según sus propias palabras.

positivas para aportar al trabajo conjunto, entre las que resaltaron: "saber escuchar, compartir y aportar ideas, no imponer ni rechazar criterios y ser empáticos." Muchas de estas se encuentran asociadas al proceso comunicativo y se relacionan con las normas para el trabajo conjunto establecidas por ellos al inicio del diálogo, las cuales aplicaron a lo largo de las sesiones.

Un ejemplo de lo anterior es cómo al escuchar activamente algunas voces que en un principio no eran escuchadas, al avanzar las sesiones fueron tenidas en cuenta y reconocidas como fundamentales en el logro de los objetivos comunes. Uno de los miembros más recientes del Consejo de Dirección estaba siendo invisibilizado, así como, la actividad que realiza. El resto de los representantes de los grupos tenían una percepción limitada de la actividad de esta persona, pero en la medida en que fue avanzando el proceso de diálogo, este fue implicándose, siendo escuchado y los participantes visibilizaron la importancia de la actividad que realiza para cualquier estrategia de la organización. El director y el resto de los participantes reconocieron y validaron su importancia incluyéndola con un papel protagónico en estrategias futuras. Esto puede ser considerado un indicador de la efectividad del proceso de diálogo en tanto se logra que se aprecie el aporte específico de cada grupo al todo organizacional, lo cual también favorece la cooperación entre los grupos implicados.

Se potenció además la identificación de elementos comunes a todos los participantes percibidos por ellos como esenciales para el logro de relaciones de cooperación entre los grupos, identificados a partir de los aprendizajes de sus propias experiencias. Entre estos citaron: la unidad entre los implicados, la confianza en sí mismos y el colectivo, el conocimiento de los otros y la realización de acciones en beneficio mutuo.

Resulta imprescindible destacar la energía positiva y el entusiasmo expresados por los participantes a partir de este ejercicio, el cual devino en incentivo para soñar y desear construir una mejor organización. Esto favoreció a su vez la elaboración compartida de la Misión, Visión y Metas de los participantes en las posteriores fases del ciclo IA.

2.4. El Sueño

La construcción conjunta de la Visión futura como Consejo de Dirección en la cuarta sesión permitió que los participantes reflexionaron sobre sus roles como líderes de las diferentes áreas y grupos para el desarrollo de zonas de mejoras en las condiciones laborales de la empresa. A la vez ampliaron su zona de influencia, en tanto valoraron que: "Todo pasa

por la gestión del hombre y nuestra función es buscar soluciones y variantes con lo que tenemos”.

Asimismo pudieron ejercitar habilidades para la comunicación en condiciones de debates o incidentes críticos y reflexionaron acerca de sus tendencias a facilitar o no los procesos comunicativos. En este sentido identificaron comportamientos que favorecieron el proceso de diálogo como exponer y defender argumentos sin agredir y la escucha activa; y reconocieron otros que afectaron el proceso como interrumpir a los demás, la pérdida del rol de cada representante al defender posiciones que no son las asignadas e imprecisiones en la transmisión de la información.

El ejercicio también tributó a la unidad y al fortalecimiento de la identidad positiva compartida de la empresa, lo cual se refleja en sus palabras: “Estoy convencido que hay más cosas positivas; hay que preparar mejor defensa para afuera, las condiciones positivas son más pero tenemos que aprender a defendernos mejor; nuestra empresa es un orgullo, es una entidad de futuro”.

Como resultado del diálogo reelaboraron la misión y visión del Consejo de Dirección con un sentido personal para cada uno de sus integrantes, cuyo cumplimiento tiene un impacto directo en la excelencia de la organización y el bienestar de sus miembros. Además se logró una visión de la organización futura más inspiradora, positiva y optimista, que fomenta el sentido de unidad y la necesidad de cooperar para alcanzar ese sueño compartido.

El fortalecimiento de la percepción de unidad fue posible a partir de la identificación de objetivos, aspiraciones, deseos, incluso experiencias de vida similares. Se destaca el sentido de pertenencia y el compromiso con la organización como elementos fundamentales en la construcción de la misma.

Además resaltaron el valor de la cooperación, de la visión positiva y la construcción colectiva como herramienta fundamental para lograr el éxito de la visión compartida. Visualizaron estrategias, experiencias, aprendizajes del pasado en el trabajo conjunto, que fueron rescatados para poner en práctica en el presente y contribuyen al éxito de las tareas comunes.

2.5. El Diseño

Tomando como base toda la información producida y compartida en las sesiones anteriores, en la quinta sesión los participantes elaboraron metas y estrategias que guían su comportamiento al logro de su misión y visión, identificando los principales recursos, oportunidades, alianzas y potencialidades que pueden utilizar a su favor, así como los principales retos que necesitan vencer para ello.

Siguiendo los principios de la IA los participantes identificaron cuatro metas concretas elaboradas en sentido positivo y en presente, expresando los ideales futuros como si existieran, fundamentadas en lo que funciona, basadas en lo mejor de las experiencias, deseables e inspiradoras. Como ejemplos una de las metas versaba lo siguiente: "Interactuamos positivamente con el entorno para facilitarnos nuevas oportunidades de mercado", y otra: "Minimizamos los aspectos negativos, maximizamos los positivos y los hacemos visibles para lograr el bienestar del colectivo".

Además en esta etapa, en las sesiones quinta y sexta, se realizaron dos ejercicios especialmente favorecedores de las relaciones de cooperación entre grupos: "El Artefacto" y los "Cuadrados rotos", respectivamente. En el primer ejercicio los participantes debían construir un "artefacto" utilizando diversos materiales disponibles. En este trabajaron de conjunto con una visión apreciativa de todas las partes, mostrándose implicados y motivados; y logrando elaborar algo que los identificaba: un espigón. Esto favoreció a su vez la construcción de una identidad compartida y fue posible además a partir del logro un clima emocional positivo donde primó la confianza, el respeto y el apoyo, incluso bajo presión cumplieron las normas establecidas, así como la identificación de los recursos, fortalezas y potencialidades disponibles y la utilización de nuevas estrategias para la solución creativa de tareas.

A partir de los "Cuadrados Rotos" los participantes pudieron vivenciar la necesidad y la importancia de pedir ayuda, indagar y cooperar para el logro de las tareas conjuntas, aprendizajes que fueron capaces de extrapolar a otros ejercicios y a su vida laboral cotidiana. De manera general en los ejercicios mencionados las intervenciones o reflexiones reflejaron una revisión crítica acerca de la existencia de esquemas mentales que impiden o limitan el enfrentamiento exitoso ante tareas nuevas. Esto se refleja en expresiones como: "hay que utilizar otras formas de comunicación y aprovechar las experiencias de los otros que sirvan como modelos".

2.6. El Destino

En la etapa de Destino, desarrollada en las sesiones, séptima y octava, se trabajó sobre el diseño de estrategias para alcanzar la visión y la recuperación y celebración del proceso.

Los participantes trabajaron en la identificación de posibles acciones para aumentar la cooperación. Los participantes trabajaron de manera conjunta para identificar los recursos, oportunidades, alianzas y potencialidades, así como los principales retos a vencer para el cumplimiento de su visión de futuro.

Como resultado elaboraron un conjunto de estrategias encaminadas a utilizar los recursos y fortalezas disponibles para alcanzar los retos identificados, las cuales se caracterizaron por ser realizables e inspiradoras. Además definieron acciones concretas para la materialización de estas estrategias e identificaron el aporte de cada uno para ello. De manera general las acciones construidas involucraban a todos los trabajadores, grupos y áreas de la empresa, definiendo responsables, participantes, plazos de cumplimiento y vías de seguimiento.

Elaborar conjuntamente estas acciones permitió que los participantes del diálogo vivenciaran los resultados de la producción colectiva, o sea del trabajo cooperado de cada uno a favor de metas comunes, reforzó el entendimiento del *Para qué cooperar* y el papel de la cooperación para la obtención de las metas organizacionales.

Como ejemplos de estas acciones estratégicas encaminadas a cumplir las metas comunes identificaron: "Definir y aprobar las premisas e interacciones entre áreas y personas para lograr los objetivos y metas de la organización", teniendo como responsables al Director, el Consejo de Dirección y con la participación de todos los trabajadores. Otra de las acciones estaba encaminada a "Mantener alto nivel de satisfacción de los trabajadores en cuanto a salario, alimentación, condiciones laborales, seguridad y salud del trabajo, desarrollo cultural", cuyos responsables fueron el Director, el Jefe de Logística, Jefe Económico y con la participación y apoyo de las restantes áreas de la organización.

La sesión ocho tuvo como objetivo evaluar de forma general el proceso de diálogo desarrollado lo cual implicó identificar de manera conjunta los impactos o cambios más importantes percibidos por los grupos participantes y celebrar los logros.

Como resultado de la recuperación final del proceso, los participantes identificaron importantes impactos que permiten asegurar la utilidad del mismo, los cuales son referidos a continuación.

Impactos en la empresa:

- Fortalecimiento, identificación y cohesión del Consejo de Dirección para enfrentar retos y aumentar la productividad.
- Respeto a todos los criterios.
- Aplicación de habilidades y estrategias aprendidas en el entrenamiento para la toma de decisiones vitales para el logro de las metas de la organización y de los representantes como Consejo de Dirección.
- Ampliación de la visión y organización estratégica de la organización.
- Inclusión de todo el colectivo en las estrategias y acciones para alcanzar el sueño compartido.

Impactos personales:

- Resultados positivos y logros alcanzados a partir del trabajo en equipo.
- Sentimiento de disfrute y bienestar durante el trabajo en equipo.
- Ampliación y profundización de las relaciones humanas y la comunicación entre los miembros del Consejo de Dirección.
- Intercambio y apropiación de conocimientos y experiencias sobre toma de decisiones, la organización y sus perspectivas y el enfrentamiento de problemas en colectivo.
- Desarrollo de habilidades para la comunicación y el trabajo en equipo.
- Disposición a cooperar.
- Aprendizaje de estrategias para la solución de problemas.

Además de los impactos identificados por los participantes después de haber transitado por el ciclo IA, identificamos otros impactos que contribuyeron a la unidad percibida, la apreciación de la diferencia y la comunicación e interacción efectivas en el camino de favorecer cooperación intergrupala.

En este sentido durante el proceso de diálogo, los participantes, elaboraron propuestas para interactuar de forma diferente. También identificaron la cooperación como un elemento fundamental para alcanzar las metas planteadas. Produjeron conocimientos sobre las metas compartidas posibles de multiplicar a otros actores de la organización. Se favoreció el conocimiento entre las diferentes áreas a partir del diálogo entre sus representantes.

Otro logro a partir del diálogo fue que compartieron supuestos sobre temas importantes para el funcionamiento organizacional y en ese proceso articularon una mejor comprensión y soluciones a problemáticas de interés común, considerando las diferentes perspectivas que aporta cada miembro como representante de una parte organizacional específica. Todo ello supone la generación de visiones integradas a partir de compartir las diferentes aristas complementarias, aportadas por el punto de vista que cada representante puede brindar a partir de su diferencia, es decir supone cooperación.

Otro avance significativo producido fue la posibilidad por parte de los participantes de vivenciar espacios de interacción diferentes y ejercitar habilidades comunicativas favorecedoras de las relaciones de cooperación intergrupales. Algunos de los estilos y técnicas utilizados por las facilitadoras durante la coordinación fueron aprehendidos por ellos y aplicados durante el diálogo para interactuar entre sí, y también en otros momentos en la interacción con los demás grupos y áreas. Por ejemplo: en la construcción colectiva de la misión del Consejo de Dirección el director ejerció su liderazgo en función del logro de una dinámica participativa, de manera intencionada promovió la expresión de todos los criterios a partir de una ronda. Además fue posible observar cómo líderes formales promovieron el liderazgo en otras personas abriendo espacios para la participación, lo que genera a su vez contextos favorables para la cooperación.

Asimismo, pudieron ejercitar habilidades para la comunicación en condiciones de debates o incidentes críticos y reflexionaron acerca de sus tendencias a facilitar o no los procesos comunicativos. En este sentido identificaron comportamientos que favorecieron el proceso de diálogo y la cooperación como exponer y defender argumentos sin agredir y la escucha activa; y reconocieron otros que afectaron el proceso como interrumpir a los demás, la pérdida del rol de cada representante al defender posiciones que no son las asignadas e imprecisiones en la transmisión de la información.

En diversos momentos del proceso las intervenciones o reflexiones reflejaron una revisión crítica acerca de la existencia de esquemas mentales que impiden o limitan el enfrentamiento exitoso ante tareas nuevas. Esto se refleja en expresiones como: "hay que utilizar otras formas de comunicación y aprovechar las experiencias de los otros que sirvan como modelos".

A partir de generar un espacio para el diálogo entre los representantes de los diferentes grupos o áreas se identificaron elementos importantes en la interdependencia entre los diferentes grupos, y se produjeron reflexiones útiles sobre las relaciones entre áreas expresadas en el funcionamiento del Consejo de dirección como intergrupo. Se puede

afirmar que este último comienza a trabajar de una manera diferente, más integrada y que ello modula la forma en que se proyecta, se implementa y se controla el funcionamiento de toda la organización puesto que tales son funciones centrales de este grupo y van a cumplirse de manera diferente. Ello favorece la cooperación entre áreas a partir de la generación de cambios en la interacción entre los representantes de los diferentes grupos y la definición conjunta de acciones concretas para alcanzar las metas identificadas durante el proceso.

Al terminar este ciclo de IA los participantes miembros de este intergrupo celebraron los logros alcanzados y expresaron su compromiso y motivación por extender los resultados alcanzados por ellos al resto de la empresa, en las diferentes áreas y grupos de las cuales eran representantes, valorando esta etapa no como un cierre sino como un comienzo para llevar a la práctica los sueños e inspiraciones producidas durante el proceso, dejando abierto el interés por continuar indagando y responder a la interrogante de ¿cómo continuar?

3. A manera de conclusiones

A partir de esta experiencia de transformación social en una empresa estatal cubana, pudimos corroborar la importancia y validez de la Indagación Apreciativa como metodología para promover el cambio humano y favorecer relaciones intergrupales de cooperación en las organizaciones laborales, desde un enfoque positivo.

Como uno de los valores esenciales de la IA en el desarrollo de la experiencia en E4 resaltamos la flexibilidad y espontaneidad del proceso, siendo posible mantener un diseño abierto y ajustado a las necesidades y características propias de los participantes y la demanda.

En la medida que el proceso de diálogo fue avanzando los participantes fueron aprehendiendo y aplicando elementos de Indagación Apreciativa para resolver tareas e interactuar en su entorno laboral. Esto quedó expresado en las producciones verbales y escritas elaboradas en sentido positivo, así como en las intervenciones, basadas en lo mejor de lo que ha sido y como situaciones deseadas, lo que contribuyó a la motivación e implicación con el proceso de diálogo y la creación de un ambiente positivo de trabajo.

En la elaboración de estas producciones integraron los criterios e ideas de todos los participantes propiciando la participación colectiva, en un proceso creativo y de aprendizaje organizacional, posible de extender a otros miembros y al nivel organizacional. Lograron el éxito de los ejercicios también a partir de la identificación de los recursos disponibles y encontrar nuevas estrategias de afrontamiento. En relación con esto

reconocieron la importancia de realizar preguntas para obtener mayor información, como elemento esencial para el logro de objetivos, y que esto se realice de forma positiva, enfocados en las potencialidades y fortalezas.

Uno de los aspectos que no queremos dejar de mencionar y que fue puesto en evidencia incluso por los propios participantes, es la utilidad y el atractivo de los principios que promueve la IA como metodología de cambio y transformación social. Asimismo destacamos la facilidad con que es posible incorporarla, casi de manera espontánea, en nuestro quehacer cotidiano en las diferentes esferas, en las relaciones humanas, como filosofía de vida y como estilo de trabajo.

Bibliografía

Alhama, R. (2004). *Nuevas Formas Organizativas*. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. La Habana. Cuba. Recuperado el 15 de enero de 2015 en <http://ucapanama.org/wp-content/uploads/2011/12/Nuevas-formas-organizativas>.

Hernández, A. (2009). *La investigación – acción como método. Una mirada desde la organización laboral*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Hernández, A., Tacoronte, Y., Benítez, L. y Díaz, M. (2011). *El Intergrupo en las Organizaciones Laborales. Enfoque teórico metodológico para una mejor integración organizacional*. Resultado de Investigación. La Habana: CIPS.

Hernández, A., Benítez, L. y Díaz, M. (2012). *Revisión crítica del enfoque teórico metodológico para abordar el intergrupo organizacional. Estudio de dos casos empresariales*, Resultado de Investigación. La Habana: CIPS.

Hernández, A., Tacoronte, Y., Díaz, M., Batista, Y. y Martínez, A. (2015). *Diálogo, Cooperación intergrupala y Cambio en empresas estatales cubanas*, Resultado de Investigación. La Habana: CIPS.

Schein, E. (1985). *Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice - Hall.

Schein, E. (1988). *Cultura Empresarial y Liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Editorial Plaza & Janes.

Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la Organización Inteligente*. Barcelona: Editorial Granica S.A.

Tacoronte, Y., et al. (2008). *Formación para el cambio de las organizaciones. Una metodología para su facilitación. Movilización Progresiva al Cambio*. Resultado de Investigación. La Habana: CIPS.

Whitney, D. y Trosten-Bloom, A. (2010). *El poder de la Indagación Apreciativa. Una guía práctica para el cambio positivo*. La Habana: Editorial CENESEX y Publicaciones Acuario.