

# **Generando Cooperación Intergrupala través de la Indagación Apreciativa.**

**Autora<sup>1</sup>: Msc. Yolanda Tacoronte Picart**

**Eje temático: Metodologías y dispositivos para la transformación  
e innovación social.**

## **Introducción**

La Indagación Apreciativa (IA) <sup>2</sup> ha devenido para el Grupo Cambio Humano (GCH) como el ADN para el cuerpo humano, nos es totalmente imprescindible. Ya no hay práctica o reflexión profesional y personal en la que no incorporemos esta filosofía. Ya no nos es necesario declararla como principio o con lujo de detalles, sencillamente la trasmitimos, la incorporamos, la comportamos.

En el presente trabajo compartiré los elementos esenciales de la IA que estuvieron presente en una experiencia desarrollada por GCH en una empresa estatal cubana, como parte del Proyecto sobre Relaciones de cooperación intergrupala impulsado por el grupo entre el 2012 y el 2015.

Es importante aclarar que esta empresa tiene antecedentes de trabajo con el grupo que datan de más de 7 años y que por tanto la colocan en una posición ventajosa con respecto a las experiencias que se desarrollaron a posteriori en otras empresas.

E1 (nombre con el que vamos a identificarla para respetar su anonimato) desde nuestra visión, es una Empresa capaz de auto observarse y distinguirse respecto a su entorno, lo cual le permite orientar y trazar sus propias estrategias de desarrollo, no sólo por los estímulos provenientes del mismo sino también por sus condiciones e historia de cambios.

Con estos precedentes en septiembre de 2012 iniciamos en E1 un ciclo de IA que se proponía en esencia, promover relaciones de cooperación entre los grupos, que a su vez se constituyen en uno de los intergrupos más importante de la empresa por el papel que juega en el cumplimiento de la misión y los objetivos organizacionales.

Al mismo tiempo está experiencia nos permitió enrumbar un camino para encontrar elementos potenciadores de la cooperación. Con estos

---

<sup>1</sup> GCH-CIPS

<sup>2</sup>Reconocida desde sus orígenes como una forma de Investigación Acción. La Indagación Apreciativa ha sido ampliamente utilizada para el cambio organizacional dirigida a la creación de capacidades interorganizacionales, desarrollo de grupos pequeños y cambio intergrupala. Para el caso específico de las relaciones intergrupales, se refiere la eficacia de esta metodología para impulsar cooperación entre grupos y desarrollar la confianza mutua (Whitney y Trosten-Bloom, 2010).

elementos empíricos elaborados y el regreso a la teoría, precisamos una ruta metodológica que se implementó en otras tres experiencias a partir de las cuales se produjeron nuevos conocimientos teóricos y prácticos para generar relaciones de cooperación intergrupal en las empresas estatales cubanas.

Justamente por eso esta experiencia resultó tan significativa; no solo inició un camino sino también develó luces entorno a cómo generar cooperación desde la apreciación y la indagación como formas de relacionamiento entre personas y grupos; develó igualmente la importancia del diálogo intergrupal como recurso de transformación organizacional y cómo a partir del vínculo logrado entre el, participación y cambio se logra un impacto movilizador en la empresa.

En este trabajo mostraremos cómo transitar por el ciclo de la IA, permitió a los grupos participantes de E1 llegar conscientemente a un reconocimiento de la unidad; a la percepción positiva del otro (personal y grupal) o lo que es lo mismo a la apreciación de las diferencias y a encontrar formas efectivas de interacción y comunicación. Para ello analizaremos el camino transitado y valoraremos los resultados alcanzados.

## Desarrollo

### 1.1 Antecedentes

E1 es una empresa especializada en desarrollar soluciones informáticas, perteneciente al Ministerio de Informática y Comunicaciones. Tiene en su plantilla 100 trabajadores. Su estructura, al momento de realizar el proceso que se describe, se compone de:



Desde el año 2007 GCH ha facilitado diferentes acciones que tributan al proceso de gestión y cambio que E1 mantiene de forma continua:

- En el 2007 se realizaron entrenamientos al Consejo de Dirección y al grupo de Servicios Informáticos<sup>3</sup>.
- Desde el 2007 y hasta la fecha han participado 19 trabajadores en las diferentes ediciones del Taller Empoderamiento y Comunicación<sup>4</sup> que GCH organiza anualmente.
- Dos directivos forman parte de la Comunidad de Aprendizaje sobre Cambio Humano<sup>5</sup>
- En 2011 se realizó un estudio sobre relaciones intergrupales que abarcó la totalidad de los grupos y departamentos<sup>6</sup>
- Entre septiembre del 2012 y enero del 2013 cinco grupos participaron en un Proceso de Diálogo sobre Cooperación y Relaciones Intergrupales que dio continuidad al estudio iniciado en 2011

Este conjunto de acciones desarrolladas en el transcurso de 7 años han tenido un impacto significativo en la Organización como un todo; en su historia, en sus procesos de cambio, en su relación con el entorno.

Cada experiencia vivida por E1 a partir de la facilitación de acciones desarrolladas por GCH, ha facilitado ir reconstruyendo acuerdos y generando mejoras en los procesos humanos que se expresan en: un elevado sentido de pertenencia, altos niveles de desempeño de sus trabajadores, claridad de objetivos comunes y un liderazgo que propicia frecuentemente la participación y la creatividad. Todo ello ha sido el resultado a largo plazo de un proceso de crecimiento al que han ido accediendo por aproximaciones sucesivas. De este modo la empresa se ha mantenido abierta al aprendizaje y esa capacidad es hoy uno de sus atributos más preciados.

---

<sup>3</sup>Los resultados de este trabajo aparecen en el informe de investigación "*Movilización Progresiva al Cambio*" realizado por investigadores de tres grupos del CIPS (GEST, GCH y GAC) en el año 2008.

<sup>4</sup> El Taller Empoderamiento y Comunicación se realiza anualmente y es organizado por GCH desde el año 2007. Se han realizado 8 ediciones del mismo y en él participan directivos, especialistas de Recursos Humanos, psicólogos organizacionales y personas que en general están interesados en facilitar procesos de cambio en las organizaciones y comunidades.

<sup>5</sup>La Comunidad de Aprendizaje sobre Cambio Humano se creó en el año 2009 para estudiar y practicar la metodología de la Indagación Apreciativa y ha continuado hasta la actualidad incorporando a su estudio otras formas metodológicas que contribuyen al cambio en las organizaciones desde la dinámica humana.

<sup>6</sup> Los resultados de este trabajo aparecen en el informe del GCH (Hernández, Benítez, Tacoronte, Díaz, 2011).

## 1.2 Iniciando la Ruta

A partir de la identificación y caracterización de los diferentes intergrupos que se realizó en la investigación de 2011, la Organización pudo distinguir/reconocer un conjunto de posibles Zonas de Mejoras para su funcionamiento integrado. Entre estas destacan: los procesos comunicativos y la interacción para el trabajo entre los diferentes grupos. Teniendo como base esta identificación, la dirección de la empresa decide dar continuidad al proceso de investigación iniciado anteriormente.

Con estas premisas como base, en septiembre del 2012 se inició un nuevo ciclo de Investigación Acción en E1, en congruencia con el principio metodológico de la Indagación Apreciativa (IA). Esto nos permitió favorecer una relación emocional positiva con el proceso de diálogo y generar nuevas formas de interacción: partiendo de lo mejor las personas y grupos de la organización y haciendo énfasis en cómo puede ser integrado para alcanzar los objetivos comunes. De la IA tomamos su enfoque constructivo del cambio; la simultaneidad entre indagación y cambio, entre indagación y práctica; el Principio Positivo en la Práctica: las preguntas positivas conducen al cambio positivo; y el Principio de la Representación: actuar "como si..."

Se realizaron ocho sesiones de Diálogo Intergrupar que abordarían temas relacionados con la comunicación y la interacción para el trabajo entre diferentes grupos de la empresa. Estas tuvieron una duración de aproximadamente dos horas y media cada una. Se trabajó en uno de los intergrupos identificados en el estudio del año 2011. El intergrupo está conformado por cinco grupos que resultan clave para el funcionamiento de la Empresa como un todo (Factoría, Producto, GIS, Infraestructura y Servicios).

La labor que realizan estos grupos es medular porque ellos, en su interacción, realizan los procesos esenciales del ciclo productivo de la empresa y por tanto son fundamentales para cumplimentar la razón de ser de esta organización. En el estudio sobre las relaciones intergrupales realizado previamente se puso de manifiesto la importancia de este intergrupo en el funcionamiento organizacional<sup>7</sup>.

Participaron 18 miembros de los grupos: Factoría (5), Producto (3), GIS (2), Infraestructura (5) y de Servicios (3) en total 8 mujeres y 10 hombres.

La Dirección de la Empresa y los Jefes de los grupos que conforman el intergrupo, manifestaron su interés en que estos participaran en un proceso de diálogo, en tanto se hace perentorio atender a los elementos

---

<sup>7</sup>Los resultados de este trabajo aparecen en el informe del GCH (Hernández, Benítez, Tacoronte, Díaz, 2011).

identificados que pueden constituir zonas de mejora y favorecer la cooperación entre ellos.

El proceso de diálogo se estableció, con el propósito específico de fortalecer las relaciones de cooperación intergrupales. Para ello se procuró que los grupos participantes en el diálogo aumentaran su conocimiento sobre las funciones de los demás grupos, que construyeran supuestos compartidos acerca de la Organización como un todo y que se produjeran mejoras en los procesos comunicativos para el trabajo conjunto, identificando y atendiendo posibles disfuncionalidades comunicativas, promoviendo además una visión positiva y cooperativa en la comunicación entre los grupos.

### **1.3 Explorando**

En la ruta se continuó explorando e identificando relaciones y para ello los participantes y los grupos se indagan mutuamente para conocer, no solo sobre aspectos de trabajo, sino también de índole personal y sobre esa base identificar posibles puntos de contacto que faciliten las relaciones de cooperación (presentes y futuras).

Durante las dos primeras sesiones pudieron conocer los principales objetivos y antecedentes que sustentan el proceso; la metodología y filosofía a seguir y construyeron las normas para el trabajo conjunto que lo sostuvo. Se favoreció el conocimiento mutuo desde lo personal primero y grupal o por área de trabajo después, a través de una entrevista apreciativa. Indagaron sobre las expectativas que tienen respecto al proceso de diálogo en general. Posteriormente construyeron un mapa sobre las relaciones intergrupales que pautan el trabajo de la empresa e identificaron funciones de cada grupo, compartieron los resultados de la entrevista apreciativa y por último realizaron propuestas que permitieran establecer relaciones de trabajo más eficientes.

En el proceso de construcción de las Normas es de destacar la posición en la que se colocó cada participante para comprender y aceptar al otro como diferente y a partir de ahí definir normas que los hicieran sentirse cómodos y les diera la posibilidad real de poder expresarse y aportar. Resulta interesante ver cómo de las seis normas establecidas, cuatro son relativas al proceso de comunicación, y están directamente relacionadas a las necesidades individuales de autoexpresión

En la entrevista apreciativa se evidenció confianza y aceptación entre las personas de los diferentes grupos ya que, entre los aspectos que compartieron, destacan anécdotas o características personales, casi siempre graciosas; hobbies y aspiraciones futuras o inclinaciones profesionales diferentes a la actual.

Como resultado de las entrevistas los participantes compartieron aspectos sobre los que, hasta el momento, nunca habían intercambiado en términos apreciativos. Estos están relacionados con el trabajo de la empresa como un todo, las particularidades de cada grupo y sus relaciones. Entre ellos se pueden mencionar:

- La responsabilidad individual y grupal que comportan, así como el conocimiento de las actividades indistintas que desempeñan
- La asunción por grupos, de objetivos de trabajo específicos y la responsabilidad de cada miembro.
- Reconocimiento de quién es el beneficiario final del trabajo, pero también, en dependencia de los niveles de interacción de cada grupo, reconocen beneficiarios internos (cuando el producto del trabajo pasa por otros grupos antes del cliente final) y beneficiarios externos.
- El nivel de importancia que conceden a su trabajo tanto para sí, entre grupos como para el cliente externo, así como, el nivel de conocimientos sobre el resultado final del trabajo, metas comunes, compromiso y responsabilidad con la empresa.
- Aprecian que existen diferencias en la interdependencia de los grupos de acuerdo a la especificidad de la tarea.
- Valoran la organización como un todo, la mayoría de los participantes reconocen interactuar con grupos y personas de casi todas las áreas de la empresa.

Descubrir a través de la entrevista apreciativa, el conjunto de potencialidades, habilidades, sueños y aspiraciones con que cuentan, generó en los participantes una energía positiva, cuyo poder les permitió bajar resistencias, potenciar una atmósfera de confianza y reconocer los vínculos sociales entre los grupos. Esto último se evidencia cuando los participantes expresan un reconocimiento a la diversidad, a la humildad, al compañerismo y al mejoramiento de la calidad de vida dentro de la Empresa. En general la entrevista apreciativa les permitió reafirmar y compartir lo mejor de las personas y los grupos como elementos que sustentan la satisfacción por el trabajo en E1.

A través de esta herramienta los participantes identificaron también elementos sobre los que deben trabajar para lograr una interacción efectiva para el trabajo conjunto: definir mejor los procesos de trabajo que les vinculan, clarificar la interdependencia secuencial entre los grupos, encontrar paridad en la formación o capacitación profesional para estimular el trabajo conjunto, clarificar los procesos que vinculan las diferentes áreas para evitar incertidumbre- indefiniciones en el entorno de la empresa. Durante todo el proceso de diálogo los participantes de los diferentes grupos generan respuestas y soluciones para muchas de estos elementos.

La identificación de las expectativas permitió a los participantes definir el abanico de propósitos y aspiraciones que los movía a participar en el proceso de diálogo. En específico distinguieron sus propósitos por hacer una apreciación positiva de las diferencias; por expresar fe y confianza en los otros; por identificar relaciones de interdependencia y por mejorar las interrelaciones de trabajo entre las diferentes áreas a través de la comunicación y la empatía. Esta identificación, no solo les permitió encausar y orientar el proceso de diálogo sino también valorar su alcance al finalizar.

El mapeo de las relaciones intergrupales les permitió visualizar de forma clara el lugar que cada grupo ocupa en este vínculo y clarificar la relación de interdependencia entre los grupos con respecto a los objetivos organizacionales.

En sentido general se distingue un conocimiento de las funciones de cada grupo, al tiempo que se confirma o ratifica, en algunos casos, aspectos ya identificados en el estudio que precede a esta experiencia

En la investigación desarrollada en el 2011, se reconoce la importante posición de base que ocupaba el grupo Infraestructura y los pocos vínculos sociales que mantenían con otros grupos de la empresa. La posición de base que tiene Infraestructura es ratificada a través del mapeo, por ello cuando Producto presenta a Infraestructura plantea: *"Son el grupo más importante de la Empresa, son clave porque dan soporte técnico a la Empresa"*. También se ratifican los pocos vínculos sociales de este grupo con el resto. A partir del desarrollo de una nueva línea de productos, se ha hecho necesario para Infraestructura comenzar a vincularse con el resto de los grupos a través de Producto, ello muestra que los resultados de la investigación desarrollada en el 2011 han permitido a la dirección de la empresa implementar acciones para atender alguna disfuncionalidades del intergrupo.

Por su parte Producto se ubica en el centro del proceso, con lo cual ratifican su posición de enlace, entre todos los grupos y también los clientes. Con el mapeo los grupos confirman la existencia de una fuerte interdependencia secuencial entre Producto y el resto de los grupos. Desde la experiencia de 2011 este aparece como un grupo en el que, por de su condición de enlace, sus funciones se solapan con las de otros grupos provocando que su existencia sea cuestionada. También el cumplimiento exitoso de las funciones de Servicios depende del trabajo de los otros grupos implicados, al mismo tiempo cuando Factoría presenta a Servicio reconoce que son la cara de la empresa.

En el caso de GIS y Factoría se reconoce el vínculo funcional entre ellos y el lugar que ocupan en el proceso. La percepción de sí mismo que tiene el grupo GIS cuando se percibe como encargado de coordinar e integrar el trabajo entre los grupos Producto, Infraestructura y Factoría,

es confirmada en el mapeo y aceptada por el resto de los grupos. Esto indica que en la interdependencia entre estos grupos (GIS, Factoría y Producto) para la calidad del resultado final, ha habido un movimiento hacia el reconocimiento y la aceptación con respecto a los resultados obtenidos en el estudio de 2011, lo cual permite afirmar que ha tenido evolución a partir de los procesos de investigación desarrollados en la empresa.

Como resultado del diálogo que se establece sobre el mapeo de las relaciones intergrupales, se puede apreciar la existencia de "asuntos pendientes" que se mueven en el orden de: la necesidad de un Jefe de Proyecto, necesidad de una nueva estructura, asunción de responsabilidades, desarrollo de habilidades comunicativas y modificación de métodos de trabajo para propiciar mayor interacción entre las áreas (nuevas formas de interacción entre los grupos para alcanzar las metas comunes)

Los grupos participantes, a través del diálogo, buscan alternativas a estos "asuntos pendientes" generando propuestas que constituyen posibilidades y guías para el trabajo colaborativo entre los grupos que estén más allá de la frontera de lo que han realizado antes o hasta el momento ya que se sustentan en las potencialidades e historias exitosas vividas hasta ahora. Al mismo tiempo estas propuestas, son evidencias de las dificultades comunicativas que están interfiriendo en los procesos de trabajo de la empresa y que se manifiestan en los niveles interpersonal, intergrupales y organizacional.

También es importante destacar que una repercusión importante para E1, al concluir las dos primeras sesiones, es que los miembros de los diferentes grupos participantes comienzan a:

- compartir ideas sobre problemas comunes,
- generar de manera conjunta ideas de mejoras;
- identificar potencialidades para tomar decisiones conjuntas sobre el desarrollo de procesos de trabajo que les vinculan, apreciar la necesidad de la cooperación;
- comprobar la necesidad de propiciar espacios diferentes para el intercambio y la participación;
- además continúan profundizando en el conocimiento mutuo entre los miembros de los diferentes grupos.

### **1.3 proyectando**

Durante las sesiones tres y cuatro, a partir de la utilización del modelo Nesinfor (Tacoronte, 2004), los participantes identificaron y compartieron necesidades de comunicación de cada grupo en su relación con los otros para trabajar cooperativamente e integrarse, al tiempo que



vivenciaron experiencias que les permitieron mejorar las habilidades para la comunicación interpersonal. Para alcanzar dichos propósitos los participantes, a través del diálogo, analizaron e identificaron colectivamente los canales más adecuados para establecer intercambios de información y la frecuencia de ellos. Se puso en evidencia, la diferenciación entre los grupos, el nivel de integración que existe para el trabajo y la forma en que utilizan los elementos que componen la Comunicación Organizacional<sup>8</sup>.

A partir de estos resultados los participantes definen un conjunto de necesidades con respecto al sistema de comunicación entre los grupos:

- Definir mejor el destinatario de los mensajes
- Utilizar el canal cara a cara por encima de otros medios en determinadas circunstancias
- Involucrar al cliente en el proceso de Comunicación Organizacional que pauta el proyecto
- Fomentar que los flujos de información en momentos específicos, transiten por el canal horizontal o lateral
- Descentralizar el flujo de solicitudes del grupo Producto para que lleguen directamente a los grupos que le dan solución a dichas solicitudes
- Crear grupos ad hoc multidisciplinarios para solucionar problemas.

Como puede apreciarse las necesidades generadas reconstruyen la comunicación entre los grupos y proponen de manera general un mejoramiento en el Sistema de Comunicación Organizacional de la Empresa. Este se constituye, en una red de relaciones interdependientes<sup>9</sup> en la que los flujos de comunicación transitan lateralmente desde la visión Organizacional, pero al interior de esta red (intergrupo), la comunicación se ha ido jerarquizando de acuerdo a los vínculos que han establecido y al lugar que cada grupo ocupa en el proceso. Las necesidades identificadas buscan flexibilizar el Sistema de Comunicación, a través de fomentar la comunicación lateral u horizontal dentro de la jerarquización establecida, que a su vez es necesaria para el desarrollo de los proyectos.

Durante las sesiones fue posible que los miembros de los diferentes grupos implicados compartieran vivencias que impactan el sentido y relevancia que los participantes otorgan a la forma en que se comunican con el otro. Como resultado de dicha vivencia identificaron cuatro

---

<sup>8</sup>Los elementos que componen la CO son: los medios o canales de trasmisión y recepción de mensajes, la dirección de los flujos de información y la intención o propósito de la comunicación.

<sup>9</sup>Estas redes de relaciones por la que fluyen los mensajes en las Organizaciones se conectan a través de las personas que las conforman, ocupando diferentes posiciones en las misma; y su interdependencia está dada por las relaciones existentes entre ellas" (Tacoronte. Y: 2004).

aspectos claves que consideraron deben tener en cuenta en el proceso de comunicación, ellos son:

- Adecuar el mensaje/comunicación a la persona,
- Prepararse como receptor
- Sentirse cómodo para preguntar y responder.
- Dar apoyo visual/gráfico al mensaje.

También compartieron reflexiones sobre la influencia de los esquemas mentales en la escucha y como ello afecta el proceso de trabajo. La necesidad de intercambiar, preguntar y pedir ayuda para esclarecer las ideas, así como, retroalimentar sistemáticamente, acallar la voz interior y apartar los miedos para poder escuchar de forma activa.

Durante el proceso de diálogo se logró mantener la atmósfera de confianza generada en las primeras sesiones, tuvieron la posibilidad de vivenciar formas nuevas de interacción para el trabajo conjunto. Es por ello que al concluir estas sesiones se evidencian:

- Sentimientos de satisfacción y felicidad por el proceso y por los logros alcanzados,
- Reconocen recursos que no conocían o valoraban,
- Logran identificar de manera conjunta beneficios a partir de la cooperación para las metas compartidas y el reconocimiento de la diversidad como fortaleza.
- Compartieron supuestos acerca de la especificidad e importancia del aporte de cada uno de los grupos al todo funcional y
- Lograron nuevas formas de interacción entre los grupos orientadas a las metas comunes: *"¡Eso nos sirvió cantidad! La idea ya se implementó"* refiriéndose a la propuesta: *"La conformación de requisito debe involucrar a la diferentes áreas. Para un producto nuevo el momento más importante es cuando sacan los requisitos por tanto eso debe hacerse en equipo para que todos se impliquen"* Esto último es la primera evidencia de impacto que ya iba teniendo el proceso de diálogo en E1.

### **1.5 Planificando**

Los miembros de los grupos participantes de manera conjunta construyen acciones para mejorar la comunicación e interacción entre los grupos a las que le asignan: Tiempos, Responsables, Recursos disponibles y Participantes. Esto facilitó no solo generar ideas, sino la posibilidad real de llevarlo a cabo.

Como características generales de las acciones construidas en el proceso de diálogo se destacan que, ellas convocan a involucrar diferentes

personas, grupos y áreas de trabajo a través de la validación, la información, el intercambio y el reforzamiento de responsabilidades. Ejemplos de ellas: *"Cuando se va a liberar una aplicación que lleva algún cambio en los servidores se le debe informar al Jefe de Infraestructura"*. *"Además procesarlo por un gestor de Producto"*. *"Reunión de los involucrados para aclaración de dudas donde se exponga la liberación"*. *"Retomar reuniones técnicas y que forme parte del plan de trabajo de la empresa"*. *"Involucrar a Capital Humano"*, *"Involucrar a todos los que intervienen en la elaboración del documento"*, *"validación de los requisitos"*, *"crear prototipo interface"*, *validar por el cliente"*, *"firmar prototipo"*, Además la construcción colectiva de estas acciones propició, para los grupos participantes, un conocimiento más profundo a través de la vivencia acerca del qué, para qué y cómo es trabajar cooperativamente y el papel que juega en ese proceso cada grupo en el todo organizacional.

Un aspecto importante del proceso de definición de las acciones fue recordar sus potencialidades para tomar decisiones conjuntas y los logros y aprendizajes que han ido ganando en el proceso, ello contribuyó a reforzar la atmosfera de confianza que los ayudó a inspirarse y proponer acciones en las que combinaron prospección y exploración de posibles oportunidades, ej.: cuando proponen *"Procedimentar las situaciones de soluciones novedosas"*.

Otro aspecto a destacar de los resultados es que para que las acciones se sostengan en el tiempo los participantes proponen una infraestructura de apoyo que reforzaría *"...el papel del gestor de solución como jefe de proyectos."* Esta propuesta implica someter las acciones a la consideración de la Dirección de la empresa, pues lleva implícito un cambio de estructura que debe ser aprobado por esta instancia.

El proceso de negociación con la Dirección de la empresa se desarrolló primero a través de dos encargados designados por el grupo y en un segundo momento en un encuentro entre el Consejo de Dirección y el intergrupo. El proceso duró varias semanas por lo que los participantes y las facilitadoras acordaron seguir desarrollando las sesiones seis y siete.

Los participantes expresaron diversas expectativas sobre el intercambio o negociación con la dirección de la empresa. Desde los más optimistas *"productivo; impresionante; esclarecedor"*, Hasta los más pesimistas *"aterrizado; yo estoy preocupada porque llegamos a un punto muerto que no depende de nosotros"* Y el liberador: *"yo pienso que se le está teniendo miedo a algo que no tienen por qué. La dirección quiere cambiar la estructura de la empresa."* Estas opiniones reflejan la diversidad de sentidos personales que pueden estar implicados en la

valoración sobre la utilidad del proceso de negociación con la Dirección de la empresa.

La negociación con la Dirección de la empresa condujo finalmente a un cambio en la estructura de E1. A partir del intercambio se llegó a un punto intermedio entre la visión de ambos a través de una construcción colectiva. Para ello pusieron en práctica todos los recursos y aprendizajes acumulados no sólo en esta experiencia sino también durante las desarrolladas con anterioridad. Los líderes participantes en el proceso de negociación atendieron no solo los resultados finales sino al proceso, tuvieron en cuenta cómo cada acción puede afectar o no a las personas y grupos involucrados y abrieron espacios participativos que favorecieron las relaciones intergrupales de cooperación.

### **1.6 Evaluando y Celebrando**

La sesión ocho tuvo como objetivo evaluar de forma general el proceso de diálogo desarrollado en E1 lo cual implicó: identificar de manera conjunta los impactos o cambios más importantes percibidos por los grupos participantes y celebrar los logros.

Esta sesión de cierre, permitió identificar impactos en la empresa:

- Se creó el Grupo de Ventas dentro del Departamento de Comercial compuesto por los Jefes de Proyectos. Ahora estos son los encargados de tener la visión completa del proyecto y organizar a las personas, aunque al decir de los participantes de las sesiones de diálogo intergrupales, aún no cuentan con el suficiente poder en términos de decisiones y recursos, para priorizar un proyecto o una tarea por encima de otra en dependencia de las demandas que tenga la empresa en ese momento.
- Se implantó un nuevo modelo de trabajo con cuentapropistas, este cambio no es directo del proceso de diálogo, pero declaran que... *“el hecho de haber realizado otros entrenamientos con sistematicidad nos ha hecho una empresa mejor predispuesta a estos cambios.”*
- Los grupos Producto y Factoría se unieron en un solo grupo. Esta idea se comenzó a gestar desde la experiencia de 2011 a partir de identificar los solapamientos de funciones que existían entre ambos grupos y llegó a concretarse definitivamente a partir de la facilitación del diálogo entre los grupos.
- Se estableció el Redmine<sup>10</sup> como herramienta formal de comunicación lo cual constituye un cambio favorable en términos de homogenizar la organización y distribución de la información.
- Implementación en sus procesos de trabajo, de los métodos de coordinación y facilitación que han vivenciado, para tomar decisiones

---

<sup>10</sup>Redmine: red interna de la organización similar a la Intranet.

o crear determinadas soluciones. Ello ha tenido un impacto positivo en E1 en general.

- En lo personal se refieren como impactos importantes:
- Haber tenido la posibilidad de ponerse en el lugar de otro compañero de trabajo,
- Saber lo que hacen específicamente los otros grupos y las dificultades que enfrentan, lo cual ha posibilitado una mejor comprensión del otro (grupal).
- Valoraron como muy positivo el hecho de que pudieran no sólo plantear problemas que tenían sino proponer soluciones y ver los resultados,
- Ver en la práctica que era factible implementar algunas de las propuestas que ellos habían realizado.
- Valoran que esta metodología participativa en la que todos pueden expresar lo que piensan, además de ahorrar tiempo, les permite sentirse implicados con la Organización.

En el análisis final respecto a la evaluación del proceso se pudo constatar que todas las expectativas de los participantes fueron cumplidas en mayor o menor medida: *"Mejorar la comunicación, la empatía"*, *"Conocer un poco más qué hace cada cual"*, *Ver qué dificultades tenemos"*, *"Mejorar las interrelaciones de trabajo en las diferentes áreas"*, *"Conocer cosas que no sabía de mis compañeros"*, *"Despejar y pasar un rato divertido"* y todas ellas tributaron a *"Pensar en la unidad de esta empresa"*.

## **Conclusiones**

Transitar por el ciclo de la IA vivenciando lo que significa descubrir potencialidades, soñar un futuro deseado, diseñar lo que se desea y planear cómo alcanzarlo, les permitió a los grupos participantes de E1 abrir nuevos espacios de participación empresarial que favorecieron relaciones intergrupales de cooperación. Esto además de ser uno de los objetivos de la experiencia constituía un viejo anhelo de la empresa.

Desde la realización de diversas sesiones de diálogo intergrupales que revisaron y perfeccionaron los procesos de trabajo conjunto y la comunicación e interacción entre los diferentes grupos, se pudo generar una implicación directa de los trabajadores en decisiones concernientes al funcionamiento integrado de la empresa. En ello jugaron un papel fundamental los líderes involucrados en el proceso de diálogo y en la negociación, pues solo desde su profunda implicación y apertura a nuevas formas de interacción y de participación fue posible alcanzar los resultados. Ello muestra que es posible combinar cooperación,

participación y cambio para lograr mejoras en la efectividad empresarial y como esta combinación se cataliza el trabajo en el nivel intergrupalo.

También fue posible destacar elementos favorecedores a la cooperación intergrupalo en la empresa que constituyen fortalezas para modificar las formas de actuación conjunta. Estos elementos favorecedores son:

- Reconocimiento de la necesidad de asumir nuevas formas de funcionamiento empresarial.
- Alto dominio técnico de las personas y grupos acerca de la actividad que realizan lo cual potencia sus posibilidades de interacción para el trabajo conjunto.
- Sentido de pertenencia, motivación por el logro de las tareas y metas
- Apertura a posibles procesos de cambio.
- Disposición para el aprendizaje de nuevas formas de interacción (expresado en la implicación auténtica de las personas en los procesos de diálogo intergrupalo)
- Elementos culturales e históricos de la sociedad cubana que favorecen la disposición a cooperar.

En esta experiencia se evidencia la utilidad de la IA como metodología de cambio y transformación pues abre la posibilidad, a las personas y los grupos en las organizaciones, de construir lo que se quiere y necesita teniendo en cuenta lo mejor del pasado y el presente. Esta manera de concebir el cambio constituye una profunda transformación cultural a la cual no se llega en un día, esta experiencia muestra cómo progresivamente se pueden ir alcanzando logros profundos y sostenibles que impactan tanto en la dinámica humana, como en los procesos estructurales y económicos de la organización.

## **Bibliografía**

**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. (2004).** *Comunicación Organizacional. Metodología para el Diseño de un Sistema Formal de Comunicación Interna.* Resultado de Investigación. La Habana: CIPS

**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