

Probado y validado: Cómo la teoría emergente de la Dinámica de los Sistemas Humanos explica el éxito a largo plazo de eventos de los grandes grupos.¹

Por Kristine Quade, Catherine Perme, Glenda Eoyang, Katherine Barton y Royce Holladay

KRISTINE QUADE, JD, MSOD, es una consultora externa especializada en eventos de Los grupos grandes. Es editora de la Jossey-Bass Practicing OD Series, autora de dos libros, miembro del National Training Laboratories, y trabaja para el consejo de Confianza de la Red de Desarrollo Organizacional. Puede contactarla en KrisQuade@aol.com.

CATHERINE PERME, MA, es la Directora de servicios del Instituto de Dinámica de Sistemas Humanos donde vincula a las personas y las organizaciones con enfoques prácticos basados en las investigaciones para el cambio sistémico y sostenible. Su maestría se basó en el estudio de métodos de grupos grandes y ha venido incorporándolos exitosamente en su labor desde 1994. Puede contactarla en cperme@hdsinstitute.org.

GLENDA H. EOYANG, PhD, es la Directora Ejecutiva Fundadora del Instituto de Dinámica de Sistemas Humanos, tutora, consultora, y autora de numerosos libros y artículos que aplican el caos y la complejidad a los sistemas sociales. Se recibió de doctora en Dinámica de los Sistemas Humanos en The Union Institute and University. Puede ponerse en contacto con Glenda en geoyang@hdsinstitute.org.

KATHERINE BARTON, MA, es una consultora independiente que en estos momentos trabaja como Directora de la Fundación para el Instituto de Dinámica de los Sistemas Humanos. Katherine hizo su maestría en creación literaria en la Universidad de Hamline. Puede ponerse en contacto con Katherine en kbarton@hdsinstitute.org.

ROYCE HOLLADAY, MEd, es directora del Instituto de Redes de la Dinámica de Sistemas Humanos, realizó sus maestrías en la West Texas State University. Tras 20 años como maestra, consejera y administradora de distrito escolar, comenzó su actual carrera como escritora, tutora y consultora. Puede ponerse en contacto con Royce en rholladay@hdsinstitute.org.

¿Utiliza Ud. las herramientas y técnicas de eventos de ²grupos grandes para ayudar a sus clientes a desarrollar patrones de interacción nuevos y más productivos?

¿Está interesado en el poder de los eventos de los grupos grandes, pero no se siente suficientemente confiado en las técnicas o en su propia habilidad para usarlos con clientes “reales”?

¿Ha usado o ha visto utilizar a otras personas, las tecnologías de los grupos grandes y se ha preguntado por qué funcionan cuando funcionan, o por qué fallan cuando lo hacen?

¿Ha sido testigo de eventos sumamente exitosos que se pierden con el transcurso del tiempo, porque no se acoplaron al contexto y fijaron las condiciones para un seguimiento efectivo?

¹ Traducido del Inglés. Fuente original: OD Practitioner VOL. 38| NO. 2 | 2006

² La revisora de la traducción ha utilizado en todo el texto la letra cursiva para llamar la atención de que se trata de la categoría de la Psicología Social “Grupo Grande”.

Esas y otras cuestiones acerca de las metodologías de grandes grupos nos inspiraron para indagar acerca de las dinámicas subyacentes de estas intervenciones. Vemos a las organizaciones clientes bajo los lentes de la complejidad, lo cual nos da nuevos insights al interior de sus asuntos e inquietudes. Con el transcurso de los años, han salido a relucir interrogantes de importancia crítica acerca de los métodos de los grupos grandes. Entre ellas se incluyen:

- ¿Cuáles son las similitudes y diferencias esenciales para un especialista, entre “Espacio Abierto”³ (Open Space), “Búsqueda de Futuro” (Future Search), “Indagación Apreciativa” (Appreciative Inquiry), y “Cambio a Escala Total” (CET)⁴?
- ¿Cómo Ud. selecciona la tecnología más apropiada de los *grupos grandes* para un cliente dado, con un conjunto específico de cuestiones?
- ¿Qué puede hacer el(a) facilitador(a) para diseñar las actividades de seguimiento que mejoren los efectos a largo plazo de los eventos de *grupos grandes*?
- ¿Cuáles adaptaciones se pueden hacer sin perder el poder esencial de la tecnología, cuando las expectativas del(a) cliente le impiden usar para un evento, una forma “pura” de diseño?
- ¿En cuáles circunstancias podría ser más efectiva una combinación híbrida de tecnologías de *grupos grandes*?

Comenzamos nuestra investigación con una profunda y compartida intuición, de que el poder de las tecnologías de *grupos grandes*, radica en su capacidad para representar la dinámica del sistema y generar patrones de interacción nuevos y más productivos. Hemos observado que a veces los patrones innovadores generados durante un evento se han transferido a la vida real, mientras que en otras ocasiones ellos han desaparecido, incluso antes de que las evaluaciones elogiosas se contabilizaran. Esas observaciones nos inspiraron a usar el lenguaje emergente de las dinámicas de los sistemas humanos para explorar los mecanismos que crean o rompen los eventos de *grupos grandes* y aquellos mecanismos que los facilitan. Queremos compartir una pequeña parte de nuestro viaje de aprendizaje porque disponemos aquí de espacio limitado.

Comenzamos el presente artículo con una descripción del modelo de Dinámicas de los Sistemas Humanos que hemos aplicado en nuestra

³ Las comillas y mayúsculas en Grupos Grandes, se han colocado por la revisora de la traducción.

⁴ WSC por sus siglas en inglés

investigación y demostrar su aplicación a un método popular de *grupos grandes*, a saber, “Cambio a Escala Total (CET)”. Por último, compartiremos algunas lecciones que hemos aprendido sobre la marcha.

COMPLEJIDAD, DINÁMICAS DE LOS SISTEMAS HUMANOS Y EL MODELO CDI (CDI Contenedor, Diferencia e Intercambios⁵)

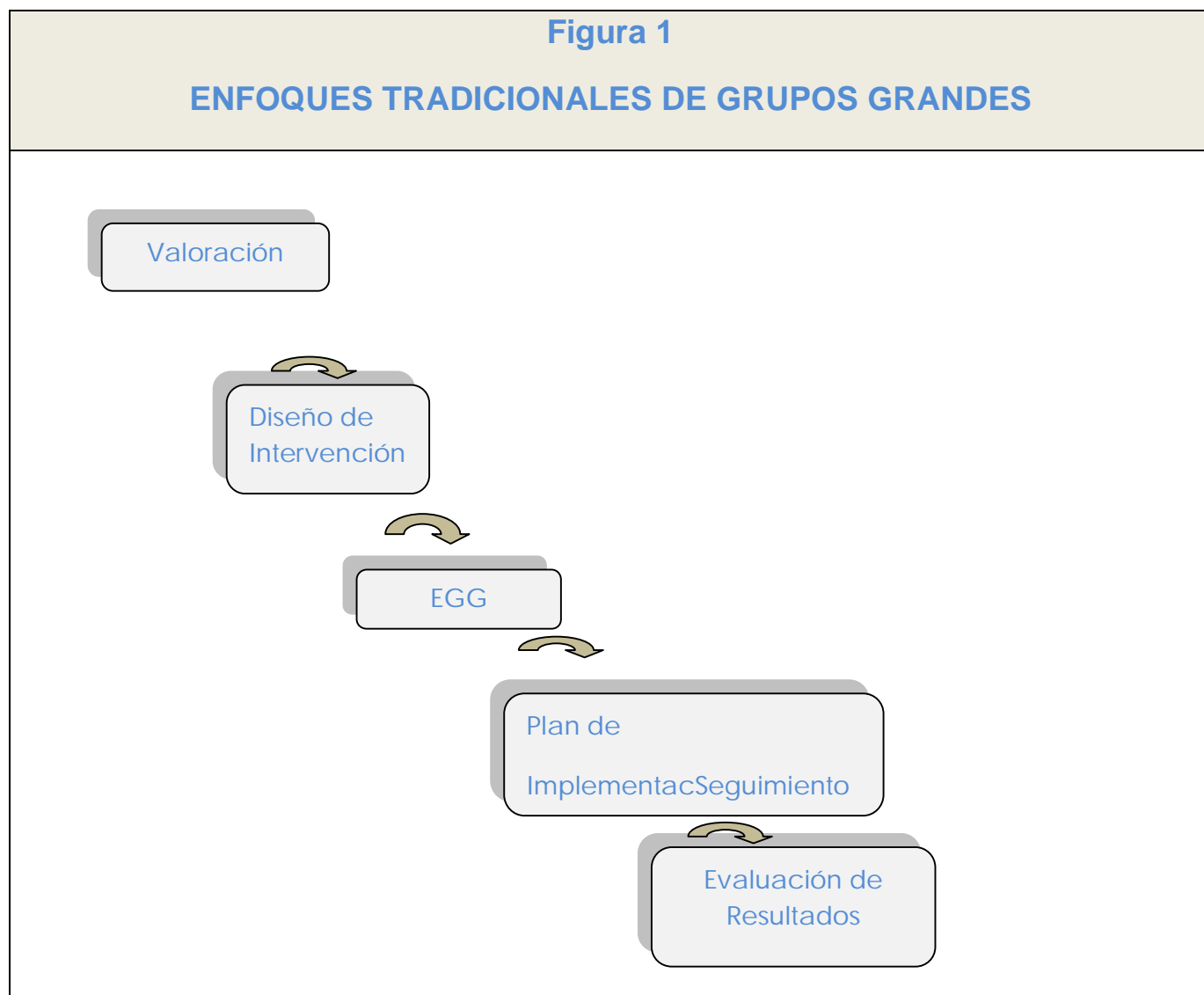
Los físicos y los matemáticos han volcado sus poderosas herramientas y técnicas hacia el estudio de fenómenos emergentes e impredecibles. En campos tan diversos como la ecología, la meteorología, la medicina, la economía, y las investigaciones del láser, los científicos exploran la dinámica subyacente de los sistemas que al parecer siguen trayectorias al azar de un gran número de partes para generar con el transcurso del tiempo, patrones a lo amplio del sistema. Esas investigaciones compartidas se denominan con muchos nombres diferentes, como Ciencia de la Complejidad, Teoría del Caos, Dinámica No Lineal, o Sinérgica. Todas ellas se enfocan en el hecho de que los sistemas relativamente simples pueden, con el tiempo, generar fenómenos bastante complejos.

Como facilitadores(as) del cambio observamos y tratamos de ayudar la formación de dinámicas emergentes que generan con el tiempo patrones complejos, de modo que estamos naturalmente interesados(as) en las herramientas, técnicas y conceptos que nos ayudarán a hacer este trabajo con mayor conciencia y efectividad. Ha surgido un nuevo campo de la teoría y la práctica en la intersección de las ciencias no lineales y las ciencias sociales tradicionales, “*Dinámica de los Sistemas Humanos*” (DSH)⁶. Un importante principio de este nuevo campo es que los procesos que realmente producen transformaciones entrañan múltiples niveles de participación y ciclos repetidos de recolección de datos e intervenciones. Estos dos principios crean una enorme diferencia respecto a cómo pensamos sobre el proceso y la función de las tecnologías de *Grupos Grandes*. En la *Figura 1* se muestra una visión tradicional de los procesos para las tecnologías de los *grupos grandes*. En la *Figura 2* se muestra un proceso que se ajusta más con nuestras experiencias exitosas y con los principios de la DSH.

⁵ CDE, por sus siglas en inglés

⁶ (HSD, por sus siglas en inglés)

La DSH está comenzando a transformar las formas en que pensamos acerca de los procesos de intervención. Además, en los últimos cinco años, los(as) investigadores(as) y especialistas han contribuido de manera significativa a ampliar la caja de herramientas de la dinámica de los sistemas humanos para facilitadores(as) de cambio social y organizacional. Hemos seleccionado una de esas herramientas, a saber, el Modelo CDI (Contenedor, Diferencia e Intercambios) para las condiciones de autoorganización en los sistemas humanos a fin de explorar la dinámica compleja subyacente de las tecnologías de *grupos grandes* (Eoyang, 2002; Eoyang (ed.), 2003; Olson & Eoyang, 2001; Townsend, 2002).



EGGs: Eventos de Grupos Grandes

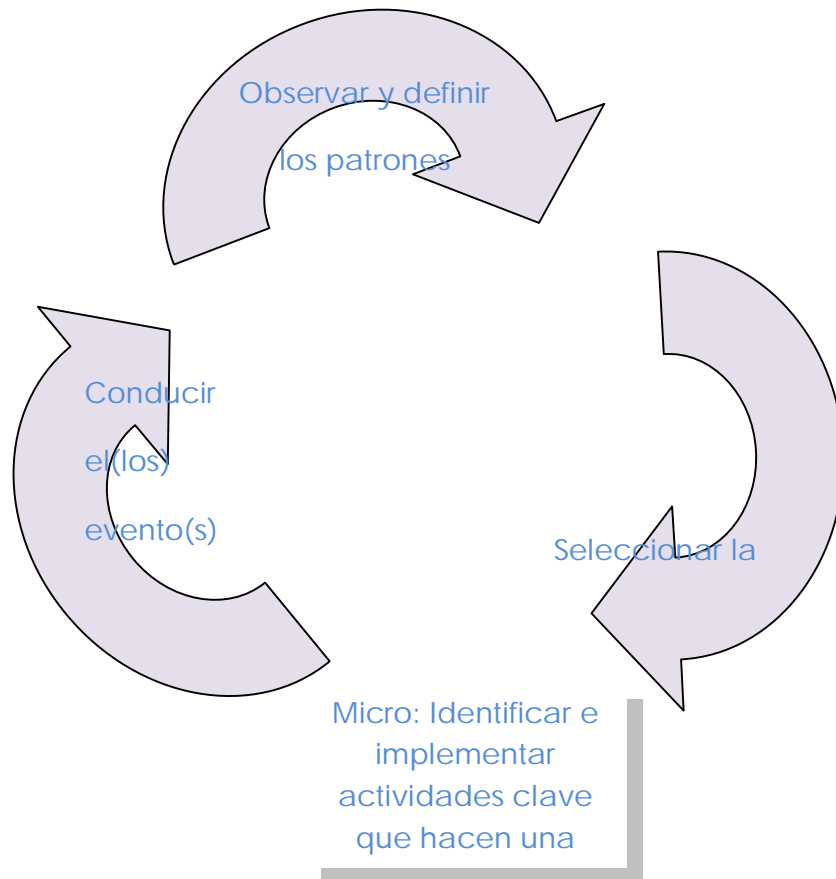
El Modelo CDI se basa en el principio fundacional de que los patrones de comportamiento a lo ancho de todo el sistema emergen espontáneamente

cuando las personas interactúan. La forma de los patrones emergentes, la velocidad con que se forman, y la diversidad de los pasos inmediatos están determinados por tres factores: Contenedor (C), Diferencia (D), e Intercambios (I).

El contenedor(C) sostiene unidos a los individuos separados por un tiempo lo suficientemente largo como para que emerja un patrón. Muchos elementos diferentes podrían funcionar como contenedores para un solo grupo. El contenedor puede ser psicológico (por ejemplo, un líder visionario o el temor a lo desconocido), físico (por ejemplo, una sala de reunión o la frontera nacional), o social (por ejemplo, agrupamientos de identidad o experiencias compartidas). Si no hay un contenedor suficiente, el grupo deambula sin rumbo fijo y la energía y la información se disipan antes de que puedan combinarse en un patrón nuevo y más productivo. Los contenedores son de importancia decisiva en las intervenciones efectivas de Los grandes grupos (el lugar, la(s) cuestión(es) convenida(s) y los marcos cronológicos, establecen todos los constreñimientos que mantienen unido al sistema hasta que sucede algo interesante.

Figura 2

GRUPOS GRANDES Y ACCION ADAPTATIVA



(Basado en el pensamiento adaptativo complejo de los sistemas dinámicos humanos)

Ahora bien, si todas las personas dentro del contenedor son similares, no se generará nada nuevo; de modo que la diferencia(D) es una segunda condición crítica para la autoorganización en los sistemas humanos.

Las diferencias proporcionan los ímpetus para el cambio y establecen las formas de los patrones emergentes. Desde luego, cualquier grupo de personas individuales será diferente en un número infinito de maneras: el color del pelo, de los ojos, el poder formal o informal dentro de la organización, el lugar de nacimiento, número de hijos, la experticia, el orden de nacimiento, la estatura, y así sucesivamente. Algunas de esas diferencias, como por ejemplo, el orden de

nacimiento o el peso, raras veces son relevantes para la tarea de que se trate, de modo que podrían ser ignoradas. Otras diferencias, como el poder o el nivel de experticia, podrían ser de importancia decisiva para que la tarea siga teniendo éxito, de modo que deban ser enfocadas para el diseño y la ejecución de un evento. Gran parte de la labor del equipo de diseño para un evento de *grupo grande* (excepto para “Espacio Abierto”) está dedicada a articular las diferencias que hacen una diferencia y a buscar las vías para que las actividades planificadas puedan explorar, borrar, o amplificar esas diferencias significativas.

Ahora bien, no puede emerger ningún nuevo patrón a menos que se establezcan conexiones a través de las diferencias significativas dentro del contenedor. Los Intercambios (E), la tercera condición para la autoorganización, proporciona las conexiones que permiten las transformaciones en el plano individual, del equipo, y a nivel de todo el sistema. Si bien los métodos de participación (engagement) son diferentes entre los enfoques de *grupos grandes*, cada uno de ellos proporciona potentes vías a los participantes y grupos de interesados directos para interactuar entre sí. Esos son los intercambios que completan las condiciones para la emergencia de nuevos y más productivos patrones de acción durante un evento de *grupo grande*.

Es fácil ver cómo las tecnologías de *grupos grandes* fijan las condiciones que permiten que emerjan nuevos patrones organizacionales a través de esta breve descripción del contenedor, las diferencias y los intercambios como condiciones para la autoorganización en el Modelo CDI. Cada enfoque entraña principios o procedimientos que establecen estas tres condiciones. Al percatarnos de este hecho, se reforzó nuestra intuición de que las tecnologías de *grupos grandes* basan su poder en las dinámicas autoorganizadas subyacentes de los grupos.

Para avanzar más allá en nuestra indagación, consideramos cuatro enfoques de las intervenciones de *grupos grandes*: “Espacio Abierto” (Owen, 1997), “Cambio a Escala Total” (Dannemiller, *et al*, 1999), “Búsqueda del Futuro” (Weisborg & Jannoff, 1999), e “Indagación Apreciativa” (Cooperrider & Whitney, 1999). Todos ellos se enfocan en crear las condiciones para la autoorganización, para lo cual reúnen a personas diversas en el mismo espacio por un período de tiempo y las estimulan a interactuar en formas nuevas e interesantes. Sobre la base del Modelo CDI, cabría esperar que esas

intervenciones podrían establecer las condiciones para que emerjan nuevos patrones de creencias y comportamientos.

Por otra parte, hay diferencias importantes entre esos enfoques, y no siempre una intervención a gran escala genera patrones productivos, esperados, persistentes o sustentables. Para responder a nuestras interrogantes iniciales, debemos analizar con mayor profundidad al interior de las diversas formas en que esas intervenciones crean las condiciones para la autoorganización. Hay importantes lecciones a ser aprendidas desde el examen a profundidad de cada uno de esos enfoques e incluso se requiere más perspicacia respecto a sus comparaciones y contrastes. Habida cuenta del limitado espacio de que disponemos en este artículo, usaremos el Modelo CDI para analizar en detalle solamente uno de esos enfoques, a saber, el Cambio a Escala Total.

EL CDI DEL CAMBIO A ESCALA TOTAL (CET)

La metodología del Cambio a Escala Total (CET) fue elaborada por Kathleen Dannemiller y se usa en diversas aplicaciones, como la planificación estratégica, el diseño del trabajo, la reingeniería, el entrenamiento, y el cambio de la cultura. Los(as) diseñadores(as) han desarrollado procesos que permiten a sus sistemas clientes:

- Aclarar su realidad actual (incluyendo las fuerzas motrices para el cambio)
- Formar una visión para la organización en la que están tratando de convertirse
- Desarrollar planes de acción que los conduzcan hacia ese futuro
- Abordar las cuestiones relativas a la información, los procesos, la estructura y las relaciones que son vitales para el proceso de cambio

Dannemiller asegura que las organizaciones cambian solamente cuando se da una combinación de insatisfacción (I) con la situación actual, una visión (V) creada colectivamente sobre dónde podría estar el sistema, y la articulación de los primeros pasos (P) hacia el cambio, supera la resistencia (R) a dicho cambio. La ecuación, elaborada por Bekhard y Harris, refleja la convicción de que el cambio solo se producirá cuando:

$IVP > R$,

o sea, *Insatisfacción x Visión x Primeros Pasos > Resistencia*

A los efectos del presente artículo, partimos del supuesto de que el lector tiene un conocimiento fundamental del “Cambio a Escala Total” que está enunciado en *Whole Scale Change™: Unleashing the Magic in Organizations* (Cambio a Escala Total: Dando rienda suelta a la magia en las organizaciones, por Dannemiller Tyson Associates (2000).

La mayor fuerza del enfoque del CET es su dependencia de la construcción de intercambios transformadores. Al igual que la mayoría de las intervenciones más tradicionales en materia de desarrollo organizacional, el CET depende fundamentalmente del intercambio para poder avanzar hacia nuevos patrones sistémicos. El equipo de diseño determina los contenedores y las diferencias antes del evento, en el entendimiento de que el cambio se producirá si cuestiones imprevistas ocasionan una transformación en los contenedores o en las diferencias. Durante el evento, las actividades se enfocan en el fomento de nuevas oportunidades para intercambios de los aprendizajes y la perspicacia, que crucen las diferencias preexistentes dentro de los límites de la organización. Esto lo distingue del Espacio Abierto, en que el contenedor fundamental compartido (el círculo) y las diferencias significativas (tópicos o subtemas para debate) emergen en el transcurso del propio evento. Un análisis más detallado del CDI del Cambio a Escala Total revelará algunas de las dinámicas subyacentes que se producen en los grandes eventos.

Contenedor

Los líderes organizacionales definen los contenedores dentro de los cuales pueden surgir nuevos patrones en un proceso de CET. En muchos casos, los líderes definen un conjunto de resultados deseados en los que se enfoca la labor del grupo. El evento alinea la acción de toda la organización en torno a esos resultados y al propósito del evento, que funciona como un contenedor para las actividades.

Con frecuencia, la consecuencia (intencionada o no) de un evento de CET es establecer una identidad organizacional más sólida y compartida. Esta identidad, que sirve para distinguir a la organización de sus competidoras, funciona como contenedor para la organización como un todo.

Puesto que los contenedores están predefinidos, y la intención del evento es fortalecerlos, el CET es diferente a la “Búsqueda del Futuro”, en la que el contenedor, la visión compartida, emerge con el tiempo durante el evento.

Diferencia

Los miembros del Equipo de Diseño (que es una mezcla de los que asistirán al evento) y cada uno de los paneles que mezclan lo máximo (max-mix tables), son seleccionados para representar las diferencias significativas que afectan el trabajo de la organización. De esta forma, las diferencias del todo se reflejan en las partes. Por consiguiente, los patrones que emergen durante la fase de diseño y en cada uno de los paneles deberán representar los patrones potenciales que podrían emerger en la organización como un todo.

En cuanto a la dinámica subyacente, la diferencia motivadora en la tecnología del CET es la insatisfacción. Aparece en la ecuación del cambio ($IVP > R$) y proporciona energía e ímpetu a favor del cambio en el transcurso del evento. El hecho de que esta diferencia sea una diferencia “sentida” de insatisfacción es de importancia decisiva para el éxito del método. Otros tipos de metodologías de cambio estratégico abordan una diferencia intelectualizada entre el presente y el futuro, la brecha. Si bien la brecha puede ser una motivación para el cambio al nivel de la organización, no es una diferencia que suponga importancia para la persona a título individual, de modo que no es probable que genere transformación y aprendizaje personal. En el marco de la “insatisfacción”, cada participante está motivado a título personal a actuar con miras a construir un nuevo patrón que trascienda al viejo que ha generado el malestar o la insatisfacción.

Intercambio

El contenedor y las diferencias mencionadas ya existen antes del evento de CET. Ellos son articulados o transformados o resueltos en el transcurso del evento debido a los intercambios que se han diseñado para las actividades. A título de ejemplo de los intercambios que se producen durante el evento cabe mencionar, entre otros:

- Las presentaciones de los expertos traen información acerca de las diferencias que harían que la organización y su entorno fueran diferentes.
- Las consultas en los paneles mesas de mezcla máxima (max-mix tables) permiten a los participantes observar los patrones de la parte en la medida en que emergen y reflejan los patrones del todo.
- Las presentaciones de los líderes articulan la visión y fortalecen al contenedor.

- Los informes de los paneles de mezcla máxima al todo proporcionan múltiples imágenes de patrones que podrían emerger a partir de las diferencias dentro de la organización.
- Los primeros pasos están diseñados de forma tal para que los participantes intercambien con sus mundos fuera del evento.
- Las “Valentines” (tarjetas que se envían a los demás en las que reconocen los aspectos que aprecian de cada cual) permiten a los pequeños grupos proporcionar retroalimentación a otros grupos acerca de la forma en que podrían cambiar para apoyar mejor el todo.

Todas estas son formas en que se establecen los nuevos intercambios a través de la tecnología del CET. Los intercambios permiten que se formen nuevos patrones a lo largo de viejos abismos y que las personas y el grupo observen múltiples formas en que podrían resolverse de nuevas maneras las viejas diferencias. Esta variedad de diseños de intercambio distingue al CET de la Indagación Apreciativa, en la cual los principales modos de intercambio son fundamentalmente entrevistas y narraciones apreciativas.

La utilización del Modelo CDI nos permite de esta forma articular las dinámicas subyacentes que hemos experimentado como facilitadores(as) o participantes en el CET. Asimismo nos ayuda a evaluar de modo más consciente cuándo un CET es una tecnología preferida de *grupo grande*, cómo integrarla con otras intervenciones de desarrollo organizacional, y en qué forma responder cuando las cosas salen mal durante el evento. Debido al limitado espacio del presente artículo, no hemos proporcionado un análisis similar para los otros tres enfoques. Así y todo, en resumen, el Modelo CDI nos ha permitido conocer mucho más acerca de por qué y cómo los diferentes enfoques en gran escala catalizan o no catalizan los esfuerzos exitosos del cambio.

Experiencias adquiridas

La teoría y la práctica de la dinámica de los sistemas humanos continúan emergiendo. Este viaje de descubrimiento ha contribuido a que acumulemos una mayor comprensión en muchos sentidos. Nos comprendemos más profundamente a nosotros(as) mismos(as), a este útil y fascinante campo de la Dinámica de los Sistemas Humanos, y los diversos enfoques de las intervenciones de *grupos grandes*. Sobre la base de nuestros aprendizajes actuales, quisiéramos compartir con usted las siguientes experiencias adquiridas.

- Respire profundamente y deje que los patrones emerjan. En el transcurso de un evento de *grupos grandes* es fácil sentir pánico y saltar para cambiar las condiciones, enfóquese en un contenedor conceptual o físico mayor o menor, ocúpese de diferencias menos intimidantes, o detenga un intercambio energético. Haga acopio de paciencia, juicio y habilidades para la observación para que le sirvan de guía en la medida en que se forman nuevos sistemas poderosos a nivel de todo el sistema.
- Una pregunta sencilla repetida muchas veces puede ser mucho más poderosa que cualquier pregunta complicada. Las preguntas se pueden utilizar para enfocar la energía y cambiar un patrón emergente. Las preguntas sencillas que refuerzan al contenedor, que destacan una diferencia significativa, o que comienzan un nuevo intercambio permitirán hacer avanzar el proceso de autoorganización.
- No se detenga en las intervenciones de intercambio. La mayoría de las intervenciones en materia de desarrollo organizacional tienen el objetivo de establecer conexiones entre las personas o grupos. A veces ese es exactamente el foco, pero no siempre. También pueden surgir intervenciones poderosas si cambiamos el tema del que se está hablando (diferencias) y quién está hablando (contenedor).
- No reduzca el evento. Los patrones emergentes a nivel de todo el sistema tardan en formarse y en estabilizarse. Si uno cambia las condiciones demasiado rápido al reducir el evento de *grupos grandes*, los patrones emergentes tal vez no sean suficientemente sólidos para mantenerse.
- Sea concienzudo con el trabajo previo. Los grupos de liderazgo y los Equipos de Diseño proporcionan muchos tipos de apoyo diferentes para la dinámica de las tecnologías de *grupos grandes*. Asegúrese de que las dinámicas de aquellos grupos se hayan trabajado minuciosamente antes de que comience el evento de *Grupo Grande*.
- Sea concienzudo con respecto a la labor de seguimiento. Independientemente de lo prolongado que sea un evento de *grupo grande*, los patrones formados durante el evento raras veces son suficientemente sólidos como para soportar una transformación permanente a través de toda la organización. Las actividades de seguimiento fortalecen el patrón y lo refuerzan hasta que emergen los patrones de complementariedad y apoyo para llevar el cambio hacia el futuro.
- Preste atención a la parte, al todo y al todo mayor. Todos los métodos de *grupos grandes* dependen de las transformaciones en múltiples niveles. Algunas se enfocan en el aprendizaje y la transformación de las personas a título individual, otras en los patrones a nivel de todo el sistema, y otras en algún nivel intermedio de la organización. En la medida que va planificando, implementando y dando seguimiento a su evento, preste

atención a la manera en que se están formando los nuevos patrones en cada uno de esos niveles únicos en su género, pero vinculados.

Nos encontramos en el comienzo de nuestro viaje de exploración sobre la forma en que la dinámica de los sistemas humanos puede ayudarnos a comprenderla mejor y a trabajar de forma más eficaz en los sistemas humanos dinámicos. Esperamos que este breve recorrido le haya sido de utilidad y confiamos en que pronto usted se nos sumará en nuestros viajes más amplios en el futuro.

REFERENCIAS

Cooperrider, D & Whitney, D. (1999). *Appreciative inquiry*. (Indagación apreciativa) Williston, Vermont: Berrett Koehler Communications.

Dannemiller, K., James, S. & Tolchinsky, P. (1999). *Whole-scale change* (Cambio en escala total). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Dannemille Tyson Associates. (2000). *Whole-scale change toolkit: Tools for unleashing the magic in organizations* (Conjunto de herramientas para el cambio en escala total: Herramientas para dar rienda suelta a la magia en las organizaciones). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Eoyang, G. (2002). Conditions for self-organizing in human systems (Condiciones para la autonomía organizacional en los sistemas humanos). Tesis de doctorado inédita de The Union Institute and University.

Eoyang, G. (ed.) (2003). *Voices from the field: An introduction to human systems dynamics* (Voces desde el terreno: Introducción a la dinámica de los sistemas humanos). Circle Pines, Minnesota: Human Systems Dynamics Institute Press.

Olson, E. & Eoyang, G. (2001). *Facilitating organization change: Lessons from complexity science* (Facilitando el cambio organizacional: Experiencias extraídas de la ciencia de la complejidad). San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Owen, H. (1997). *Open Space Technology: A user's guide* (Tecnología del Espacio Abierto: Una guía para el usuario) (2da. Edición). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Owen, H. (2004). *Practice of Peace* (Práctica de la paz). Circle Pines, Minnesota: Human Systems Dynamics Institute Press.

Townsend, M. (2002). Lessons from the field: Applying complex adaptive systems theory to organization change (Lecciones extraídas del terreno: Aplicación de la teoría de sistemas de adaptación complejos al cambio organizacional). *OD Practitioner*, 34, 3, 10-14.

Watkins, J.M. & Mohr, B.J. (2001). *Appreciative inquiry: Change at the speed of imagination* (Indagación apreciativa: cambio en la velocidad de la imaginación). San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Weisbord, M & Janoff, S. (1999). *Future search: An action guide to finding common ground in organizations and communities* (Búsqueda futura: Guía activa para encontrar una base común en organizaciones y comunidades). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Traducción: Equipo de Servicios de Traductores e Intérpretes (**ESTI**)

Revisión: Patricia Arenas
Carmen Lilí Rodríguez

Grupo Cambio Humano y Desarrollo Organizacional

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas

Los contenidos de los textos son responsabilidad de los(as) autores(as).