



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Administración y Contaduría

Doctorado en Dirección de Organizaciones

Valoración de los principios de la Indagación Apreciativa en la identificación de las fuerzas que dan vida a las organizaciones, la construcción de la visión de futuro y en la elección de las estrategias para alcanzarla: Un estudio del caso en la UPAEP

Tesis que para obtener el Grado de Doctor
en Dirección de Organizaciones

Presenta

José Alfredo Miranda López



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

A Cristy, Maricris, Luis Alfredo y José Alberto

A Primor, Mary Carmen, Pilar y María Luisa

AGRADECIMIENTOS

A los profesores:

Maestro Javier Cabanas Gancedo, por su liderazgo, visión y coraje

Maestro George W. Dionne por su consejo experto y pasión por el cambio

Doctora María Josefina Rivero Villar por su dedicada labor docente y de asesoría

Doctora Antonia Nemeth Baumgartner por el regalo de su libro Macrometanoia

Doctor George Allen en recuerdo a su labor docente y a su enorme capacidad de visión

A la Comunidad de la UPAEP

Organización que aprende, sistémica, creadora del cambio y de la innovación

A los equipos del Proyecto Visión 2015 por su desinteresada colaboración

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN i

CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN 1

1.1 Planteamiento del problema 1

1.2 Propósito de la investigación 4

1.3 Objetivo general 5

1.4 Objetivos específicos 5

1.4.1 Valorar cualitativamente el impacto de la realización de las entrevistas para las fuerzas que dan vida a la organización a través de la aplicación del modelo de la Indagación Apreciativa a lo largo del proceso de su descubrimiento 5

1.4.2 Valorar cuantitativamente los resultados obtenidos en la identificación cualitativa de las fuerzas que dan vida a la organización mediante la triangulación 5

1.4.3 Valorar cualitativamente la construcción de la visión y la elección de estrategias para lograrla usando las herramientas del modelo de la Indagación Apreciativa 5

1.4.4 Valorar cuantitativamente mediante la triangulación los hallazgos obtenidos en la construcción de la visión y la formulación de las estrategias para conseguirla 5

1.4.5 Evaluar el apoyo que el proceso de participación propio de la Indagación Apreciativa proporciona a la planeación estratégica 5

1.4.6 Constatar la utilidad de la metodología de investigación del caso en el desarrollo o en la aplicación de teorías organizacionales. 5

1.5	Justificación de la investigación	5
1.6	Alcances y limitaciones	7
1.6.1	Alcances	7
1.6.2	Limitaciones	8
1.7	Organización del estudio	8
	CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	10
2.1	Estrategia	10
2.1.1	Etapa clásica	11
2.1.2	Los orígenes del pensamiento estratégico	12
2.1.3	La teoría económica y el enfoque estratégico clásico de la organización industrial	14
2.1.4	La economía de las organizaciones y la nueva organización industrial	19
2.1.4.1	La Teoría de Juegos	20
2.1.4.2	La Teoría de los Costos de Transacción	21
2.1.4.3	La Teoría de la Agencia	23
2.1.5	Las Escuelas Evolucionistas y los enfoques estratégicos integradores y dinámicos de recursos y conocimiento	24
2.1.6	El enfoque estratégico de Recursos y Capacidades	26
2.1.7	La Teoría de la Empresa basada en el Conocimiento	36
2.1.8	La estrategia y la práctica de la dirección	42
2.1.8.1	Escuela de diseño. La estrategia es un proceso de concepción	42
2.1.8.2	Escuela de planeación. La estrategia es un proceso formal	43
2.1.8.3	Escuela de posicionamiento. La estrategia es un proceso analítico	43
2.1.8.4	Escuela del liderazgo. La estrategia es un proceso visionario	44
2.1.8.5	Escuela cognoscitiva. La estrategia es un proceso mental	44
2.1.8.6	Escuela incrementalista. La estrategia es un proceso emergente	45
2.1.8.7	Escuela política. La estrategia es un proceso de negociación	45
2.1.8.8	Escuela cultural. La estrategia es un proceso colectivo	46
2.1.8.9	Escuela evolucionista. La estrategia es un proceso reactivo	46

2.1.8.10	Escuela estructuralista. La estrategia es un proceso de transformación	47
2.1.9	Planeación estratégica	47
2.1.10	Hacia la post-modernidad en el concepto de estrategia	63
2.1.10.1	Principio de gradualidad	70
2.1.10.2	Principio de pluralismo	70
2.1.10.3	Principio de integralidad	70
2.1.10.4	Principio de complementariedad	71
2.1.10.5	Principio de solidaridad	72
2.1.11	Una nueva propuesta postmoderna de planeación estratégica	75
2.2	La dinámica de las organizaciones	78
2.2.1	Las fuerzas del cambio	84
2.2.2	Los agentes del cambio	89
2.2.3	La necesidad de una propuesta post moderna en la dinámica de las organizaciones y de las empresas.	94
2.3	La Indagación Apreciativa	95
2.3.1	Contribuciones, ciclo dinámico y principios de la Indagación Apreciativa	98
2.3.1.1	El ciclo dinámico	98
2.3.1.2	Los fenómenos de la conexión entre las imágenes y la conducta	100
2.3.1.3	El constructuismo social	102
2.3.1.4	La teoría fundamentada en los propios miembros de la organización	104
2.3.1.5	Las nuevas ciencias	106
2.3.1.6	El desarrollo del fenómeno denominado tele-poder	118
2.3.2	Los principios nucleares de la Indagación Apreciativa	120
2.3.2.1	El principio del constructivismo	121
2.3.2.2	El principio de la simultaneidad	123
2.3.2.3	El principio de la anticipación	124
2.3.2.4	El principio poético	125
2.3.2.5	El principio positivo	127

2.3.2.6	El principio de la totalidad	130
2.3.2.7	El principio de la congruencia	133
2.3.2.8	El principio de la libre contribución o adhesión	135
2.3.3	¿Por qué Indagación Apreciativa?	138
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA		143
3.1	El fenómeno a explicar	143
3.2	Marco teórico	144
3.3	Realización del caso	145
3.3.1	Elección del caso	146
3.3.2	Etapa cualitativa: recolección de datos	149
3.3.3	Etapa Cualitativa: análisis de datos	154
3.3.4	Etapa cuantitativa: recolección de datos	154
3.3.5	Etapa Cuantitativa: análisis de datos	158
3.3.5.1	Análisis de los ítems	158
3.3.5.2	Análisis de las dimensiones	166
3.3.5.3	Análisis global	176
3.3.6	Triangulación	177
3.3.7	Etapa Cualitativa: recolección de datos	179
3.3.7.1	Estructuras y condiciones asociadas	180
3.3.7.2	Procesos simultáneos	180
3.3.7.3	Sesión para descubrir el sentido y el significado	182
3.3.7.4	Generadores de valor y prestigio	182
3.3.7.5	Magna Sesión	183
3.3.8	Etapa Cualitativa: análisis de datos	184
3.3.8.1	Análisis cualitativo de datos textuales.	186
3.3.9	Etapa cuantitativa: recolección de datos	189
3.3.10	Etapa cuantitativa: análisis de datos	193
3.3.10.1	Análisis de los ítems	194
3.3.10.2	Análisis de las dimensiones	204
3.3.10.3	Análisis global	214

3.3.11 Triangulación	215
3.4 Presentar el informe	219
3.5 Extraer conclusiones	219
3.6 Aceptación de las hipótesis	221
CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES	222
4.1 Conclusiones relativas a los objetivos específicos	222
4.2 Conclusiones relativas al objetivo general	225
4.3 Aportaciones originales	229
4.3 Limitaciones del modelo de Indagación Apreciativa	230
4.4 Reflexiones Finales	232
CAPÍTULO 5. RECOMENDACIONES	235
5.1 Recomendaciones para la UPAEP	235
5.1.1 Recomendaciones para el proceso de construcción de la visión	235
5.1.2 Recomendaciones relativas a los resultados cualitativos y cuantitativos	236
5.2 Recomendaciones generales	238
REFERENCIAS	
ANEXOS	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Visión de la empresa basada en recursos	28
Figura 2.	Formas de transformación-transmisión del conocimiento	39
Figura 3.	Proceso de Planeación Estratégica 1970-1980	47
Figura 4.	Diagrama de flujo típico de la planeación estratégica	48
Figura 5.	Modelo de las cinco fuerzas	49
Figura 6.	La Cadena de Valor	49
Figura 7.	Diagrama de flujo de la planeación Hoshin	50
Figura 8.	Tres posiciones estratégicas en el modelo Delta	51
Figura 9.	El Modelo Delta	52
Figura 10.	Marco de referencia para crear valor a través de la colaboración	66
Figura 11.	Cambio efectivo	87
Figura 12.	Ciclo dinámico del cambio	92
Figura 13.	El ciclo dinámico de la Indagación Apreciativa	100
Figura 14.	La conjunción de elementos logrados a la Indagación Apreciativa	120
Figura 15.	Los ocho principios de la Indagación Apreciativa	137
Figura 16.	Un modelo de Indagación Apreciativa	140
Figura 17.	Proceso de elaboración de un estudio de casos	144

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Ítems que conforman la dimensión reconocimiento	168
Gráfico 2.	Ítems que conforman la dimensión espíritu de comunidad	170
Gráfico 3.	Ítems que conforman la dimensión vocación personal y de servicio	171
Gráfico 4.	Ítems que conforman la dimensión vivencia de valores	173
Gráfico 5.	Ítems que conforman la dimensión competitividad	175
Gráfico 6.	Ítems que conforman la dimensión Visión 2015	205
Gráfico 7.	Ítems que conforman la dimensión Estrategia I	208
Gráfico 8.	Ítems que conforman la dimensión Estrategia II	209
Gráfico 9.	Ítems que conforman la dimensión Estrategia III	211
Gráfico 10.	Ítems que conforman la dimensión Estrategia IV	212
Gráfico 11.	Ítems que conforman la dimensión Estrategia V	213

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	El proceso de adaptación ligando la estrategia con la gestión	53
Tabla 2.	Procesos críticos generadores de valor	59
Tabla 3.	Criterios axiológicos y operativos en el modernismo y postmodernismo	69
Tabla 4.	Parámetros de mutación en las empresas contemporánea	72
Tabla 5.	Características mutantes de las empresas contemporáneas	73
Tabla 6.	Paradigmas de la organización	73
Tabla 7.	Matriz FDOA	76
Tabla 8.	Resultado de la transformación de FDOA en FOAR	77
Tabla 9.	Las fuerzas del cambio	86
Tabla 10.	Modelo de Cooperrider	141
Tabla 11.	Modelo de Mohr y Jacobsgard	141
Tabla 12.	Diseños básicos para estudio de casos	146
Tabla 13.	Número de personas integrantes de los equipos de la Visión 2015	150
Tabla 14.	Metodología y técnicas de recolección de datos	151
Tabla 15.	Muestra para la elaboración de entrevistas	153
Tabla 16.	Estratificación de la población entrevistada que no participó en el taller de identificación de fuerzas	155
Tabla 17.	Alfa de Cronbach por dimensión	158
Tabla 18.	Clasificación de los ítems de la muestra en orden ascendente	159
Tabla 19.	Tabla de Frecuencias	160
Tabla 20.	Moda y media de los ítems	165
Tabla 21.	Estadísticos descriptivos	166
Tabla 22.	Porcentaje de Frecuencia de la dimensión Reconocimiento	167
Tabla 23.	Reporte ascendente de los ítems de la dimensión reconocimiento	167
Tabla 24.	Porcentaje de Frecuencia de la Dimensión Espíritu de Comunidad	168
Tabla 25.	Reporte ascendente de los ítems de la dimensión espíritu de comunidad	169

Tabla 26.	Porcentaje de Frecuencia de la Dimensión Vocación personal y de servicio	170
Tabla 27.	Reporte ascendente de los ítems de la dimensión vocación personal y de servicio	171
Tabla 28.	Porcentaje de Frecuencia de la Dimensión Vivencia de Valores	172
Tabla 29.	Reporte ascendente de los ítems de la dimensión vivencia de los valores	173
Tabla 30.	Porcentaje de Frecuencia de la Dimensión Competitividad	174
Tabla 31.	Reporte ascendente de los ítems de la dimensión competitividad	175
Tabla 32.	Estadísticos descriptivos de las dimensiones	176
Tabla 33.	Frecuencias de los ítems dicotómicos	178
Tabla 34.	Siete equipos de investigación formados para trabajar simultáneamente	181
Tabla 35.	Conclusión Análisis Cualitativo de Preguntas Abiertas	187
Tabla 36.	Conclusión Análisis Cualitativo de Preguntas Abiertas	188
Tabla 37.	Conclusión Análisis Cualitativo de Preguntas Abiertas	189
Tabla 38.	Población entrevistada de la UPAEP	190
Tabla 39.	Alfa de Cronbach por dimensión	193
Tabla 40.	Clasificación de los ítems de la muestra en orden ascendente	194
Tabla 41.	Estadísticos descriptivos	195
Tabla 42.	Tabla de Frecuencias	197
Tabla 43.	Reporte ascendente de los ítems de la dimensión Visión 2015	204
Tabla 44.	Frecuencias de la Visión 2015	207
Tabla 45.	Frecuencias de los ítems que conforman la Estrategia I	208
Tabla 46.	Frecuencias de los ítems que conforman la Estrategia II	209
Tabla 47.	Frecuencias de los ítems que conforman la Estrategia III	210
Tabla 48.	Frecuencias de los ítems que conforman la Estrategia IV	211
Tabla 49.	Frecuencias de los ítems que conforman la Estrategia V	213
Tabla 50.	Estadísticos descriptivos de las dimensiones	214
Tabla 51.	Estadísticos y tabla de frecuencias preguntas dicotómicas	216
Tabla 52.	Actividades en las que participaron los encuestados	218

RESUMEN

La Indagación Apiciativa es un modelo empleado por el Desarrollo Organizacional para procesos de cambio y transformación en las organizaciones. En esta investigación se emplea para descubrir las fuerzas que dan vida a una institución educativa, construir su visión de futuro y formular las estrategias para lograrla. El objetivo de este estudio de caso tipo 1, no experimental de dos etapas, explicativo y transeccional, es evaluar en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla durante el período comprendido entre agosto de 2003 y marzo de 2005, su impacto para identificar las fuerzas que dan vida, para construir la Visión 2015 y formular las estrategias para alcanzarla. Mediante el uso de la metodología de investigación del caso, se concluye que la Indagación Apiciativa se empleó con éxito para la planeación estratégica con un proceso altamente participativo y holístico, con un enfoque positivo y una intención apiciativa al aceptar las hipótesis planteadas.

ABSTRACT

Appreciative Inquiry is a model used in Organizational Development for change processes in organizations. In this investigation it was used to discover the life giving forces of an educational institution, build its vision of the future and formulate strategies to bring it about. The objective of this type 1 case study of two stages, non experimental, explicative and cross-sectional, is to evaluate its impact in the identification of the life giving forces to build a vision of the future and formulate strategies in the Universidad Popular Autonoma del Estado de Puebla, during the period between August 2003 and March 2005. Through the use of the case research method it has been concluded that the appreciative inquiry method was used successfully for the highly participative and holistic strategic planning process with a positive focus and an appreciative intention in the acceptance of the hypothesis.

INTRODUCCIÓN

En el año de 1980, en los Estados Unidos de América se inició la gestación de la teoría y práctica de la Indagación Apreciativa que marcó un hito en los campos del desarrollo organizacional y de los procesos de cambio o transformación de las organizaciones, impactando múltiples áreas de la administración como la negociación, la gestión del conocimiento, la resolución de conflictos y la planeación estratégica, entre otros.

El trabajo realizado por David Cooperrider en la Clínica de Cleveland, Ohio con Suresh Srivastva de la Case Western Reserve University se convirtió en la semilla de lo que llegaría a ser una filosofía y una orientación al cambio que pueden reconfigurar la práctica del diseño, desarrollo y aprendizaje organizacionales.

Varias corrientes de pensamiento en particular han influido en el desarrollo de la Indagación Apreciativa. Por una parte, el impacto de los avances de las llamadas *nuevas ciencias*, el enfoque sistémico y la dinámica de sistemas y por otra, la corriente del constructivismo social, los estudios psicológicos y sociológicos de la conexión entre las imágenes y la conducta y la teoría fundamentada, entre otras.

La difusión y conocimiento de la Indagación Apreciativa se han dado a lo largo de varios años en diversos países del mundo, apoyados en parte por las publicaciones de diferentes libros y trabajos relacionados, por la realización de congresos y encuentros y por la fundación del Centro Sigma para el Cambio Global en 1989 en la Escuela de Negocios de Weatherhead en la Case Western Reserve University en Cleveland, Ohio. Posteriormente en 1990, el inicio de los trabajos del Instituto Taos, en el estado de Nuevo México fortaleció el desarrollo y la práctica de la teoría.

Ya para entonces la Academia Norteamericana de Administración así como los organismos profesionales de desarrollo organizacional reconocían el tema de manera formal.

La Indagación Apreciativa ha sido auspiciada y fortalecida por el trabajo de académicos, empresarios, directivos de organizaciones y consultores en diversas partes del mundo.

Fue en 1996 cuando por primera vez en México, un grupo de consultores aplicó en la compañía Avon la Indagación Apreciativa en un tema relacionado con la igualdad de género. Varias organizaciones lucrativas y no lucrativas han realizado diferentes tipos de procesos organizacionales usando los principios de la Indagación Apreciativa, sin embargo, no se ha documentado hasta ahora de manera formal una actividad similar en universidades o instituciones educativas en México, ni tampoco en el tema específico de construcción de procesos de visión dentro de la planeación estratégica.

La Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla –UPAEP– fundada en mayo de 1973, inició un proceso de transformación en 1996 que cristalizó en una visión para el año 2005, acompañada por un proceso de planeación estratégica. Es importante mencionar que en estos eventos tomaron parte tanto los miembros del Patronato Fundador como los primeros niveles directivos.

En 1999 como resultado de ese proceso se iniciaron varios cambios, entre ellos la definición de una administración por procesos y la generación de indicadores de gestión lo cual permitió darle seguimiento formal a las estrategias fundamentales acordadas, y generó un nuevo fenómeno de mayor participación entre los diferentes miembros de la comunidad universitaria.

En el año de 2003 se tomó en la UPAEP la decisión de iniciar los trabajos de la generación de la Visión 2015 buscando la participación y colaboración de toda la comunidad universitaria. Para este propósito se seleccionó el modelo de la Indagación Apreciativa, ya que en teoría, favorece este proceso organizacional de manera general y participativa.

Para este estudio se decidió usar la metodología de investigación del caso en las organizaciones. Este método se puede concebir de dos formas: como un instrumento

didáctico o como una metodología o estrategia de investigación (Chiva, 2002), entendiéndose ésta última como un enfoque general para estudiar un problema de investigación (Silverman, 2001) el cual vendrá definido por el objetivo del estudio (Yin, 1989, 1998, 2003).

En el mundo de las organizaciones abundan los casos únicos o múltiples, observaciones simples y hasta anecdóticas que se usan para la educación y el desarrollo profesional y personal. Autores de la talla de Mayo, Peters, Senge, Mintzberg, Prahalad y Llano, entre otros, han observado las acciones de las organizaciones a través de sus miembros y sus líderes, produciendo casos de estudio que han inspirado a millones de personas.

En la literatura del análisis de las organizaciones, utilizado por las diferentes disciplinas científicas sociales (Hartley, 1994), existe ya un número abundante de casos, que han seguido paso a paso, con rigurosidad y profundidad metodológicas, lo que propone Yin (id., 1998) en su trabajo seminal.

“El estudio de casos es una buena forma de investigar fenómenos poco conocidos, muy complejos y dinámicos o cuando participan elementos de carácter intangible o difícilmente observables” (Pérez, 1999, p.227). Es por eso un reto para la investigación académica el casar la teoría con la metodología de investigación del caso, de modo que no sólo interese a los estudiosos o lectores de los mismos, sino que los lleve a la acción.

La metodología de investigación del caso bien fundamentada pretende proporcionar una descripción de eventos, una experiencia vivida, probar o refutar una teoría y hasta desarrollarla. Así las investigaciones de este tipo satisfacen los tres criterios de la investigación cualitativa: describir, entender y explicar. Por lo tanto, “un estudio de casos no será definido por las técnicas utilizadas sino por su orientación teórica, por el énfasis de los procesos dentro de sus contextos” (Hartley, 1994, p.210). Kemmis (1982) propone la defensa de la investigación cualitativa como una que tiene tanta validez científica como la cuantitativa.

Los trabajos de Yin (1981) proporcionan una lista de aspectos para diseñar una investigación con la metodología del caso: las preguntas del caso, las proposiciones o hipótesis, la unidad del estudio y finalmente, ligar los datos a las proposiciones y criterios para interpretar los resultados.

La primera fortaleza de la metodología de la investigación del caso es la triangulación de los datos recolectados y el uso de múltiples métodos de análisis para aclarar los significados, verificar la repetición de las observaciones o de las interpretaciones (Stake, 2000) asegurando así la confiabilidad y la validez (Yin, 1998) pudiendo usar fuentes “cualitativas y cuantitativas” (Hernández et al., 2003, pp.331 y 333; Pérez, 1999, p.228): documentos primarios como minutas, correspondencia electrónica o publicaciones internas de las organizaciones, secundarias como entrevistas, tanto bien estructuradas como historias contadas por los “propios miembros de la organización” (Stake, 2000, p.441) o información documentada en los archivos de la organización, así como la observación o la participación directa.

El caso es una metodología de investigación amplia que “utiliza técnicas tales como la observación, las entrevistas, los cuestionarios, el análisis de documentos con datos cualitativos como frases y palabras y cuantitativos como números o ambos” (Einsehart, 1989, pp.534-535; Gable, 1994), el análisis de contenido y el uso de diferenciales semánticos. La metodología de investigación del caso no es un sinónimo de investigación cualitativa “ya que puede implicar métodos cuantitativos” (Ghauri et al., 1995, p.89; Yin, 1989, p.25; Chiva, 2002, p.4).

La metodología de investigación del caso permite utilizar diversas fuentes de evidencia, “múltiples técnicas de análisis, analizar amplios períodos y combinar estudios longitudinales con otros transversales o transeccionales” (Pérez, 1999, p.228).

Cuando se ha hecho una ejecución correcta de la metodología de la investigación del caso y se establecen cadenas de evidencias, el investigador tendrá a la mano múltiples perspectivas con una rica base de datos para trabajar. Así podrá establecer patrones,

relaciones significativas y ligar las proposiciones con la teoría en un proceso inductivo construyendo posibles explicaciones (Campbell, 1975).

La segunda ventaja de la metodología de investigación del caso es obtener una verdadera introspección en la naturaleza del campo de estudio, como puede ser el caso del comportamiento organizacional y los estudios del desarrollo humano, como reportan Wright y Ferris (1995) y Teagarden et al. (1995).

Un estudio holístico y profundo de un solo caso, puede jugar un papel central en la prueba, desarrollo o evolución de teorías aplicables a las organizaciones. Para poder hacerlo y producir generalizaciones analíticas y creíbles es fundamental seguir la metodología de Yin (1981) que tiene sus protocolos bien definidos, sus procedimientos son robustos y ambos han sido probados y referenciados en los últimos veinte años por autores académicos, por directivos, consultores y miembros de diferentes empresas y organizaciones.

Con relación a temas administrativos y organizacionales, los estudios de Numagami (1998) sobre *la nula factibilidad de las leyes invariables en los estudios de dirección* demuestran que la metodología de investigación del caso es la adecuada para ellos. Algunos autores han dudado de su validez porque para cumplir con los exigentes criterios nomotéticos de las ciencias sociales, es decir, fiabilidad, repetición y validez externa hay que encontrar una ley invariable.

Pero Numagami argumenta que el objetivo principal de los estudios organizacionales no es encontrar esa ley y que esas condiciones son irrelevantes no sólo para la metodología de investigación del caso sino en general para cualquier método de investigación relativo a temas administrativos. Concluye sugiriendo que se debe reforzar el uso práctico del diálogo reflexivo en las organizaciones en vez de estar buscando leyes constantes.

Existen varias tipologías o clasificaciones de la metodología de investigación del caso y varios autores han tratado de clasificarlas. Existen casos descriptivos que estudian el

resultado, casos analíticos que estudian el proceso y el resultado y casos o estudios intencionados donde la atención está dirigida a cómo los cambios se inventan y se llevan a la práctica y no a cuáles son los cambios.

Con relación a la investigación de campo que Babbie (1998, p.280) considera “a la vez una técnica muy vieja y muy nueva” propone la observación del participante, la observación directa y el estudio de casos, ya que los tres proporcionan generalmente datos cualitativos. Él argumenta que el estudio de casos es un examen ideográfico (Pozzebon y Pinsonneault, 2000) de un individuo, de un grupo o de una sociedad con el propósito fundamental de describir o de explicar un rasgo de la organización.

Yin (1989, 1998) usa una descripción similar referida sobre todo a sus objetivos clasificándolos como descriptivos, explicativos y exploratorios. Stake (2000) identifica tres diferentes tipos de estudio de casos: intrínsecos, instrumentales y colectivos.

Pérez (1999) clasifica los casos por su propósito en: descriptivos, si se pretende identificar los elementos clave o variables que inciden en un fenómeno y analizar cómo ocurre un fenómeno en su contexto real; explicativos, si se busca descubrir los vínculos entre las variables y el fenómeno a la vez que dotar a las relaciones observadas de suficiente racionalidad teórica y predictivos, si se examinan las condiciones límite de la teoría (Snow y Thomas, 1994).

Se habla de estudios exploratorios cuando su función es un primer acercamiento a las teorías, métodos e ideas del investigador a la realidad objeto de estudio (Maxwell, 1998) y “tratan de familiarizarse con un fenómeno sobre el que no existe un marco teórico bien definido” (Chiva, 2002, p.4). Puede también clasificarse el estudio de casos (Pérez, 1999) por la aportación teórica pretendida y por el tipo de diseño.

Bonache (1999, p.125) concluye que “la definición de Yin es consistente con diversos tipos de casos existentes en la literatura organizacional” y los sintetiza en: descriptivos, exploratorios, ilustrativos y explicativos.

El estudio de un único caso es adecuado cuando se trata de un caso especial y se desea utilizarlo para probar una determinada teoría o perfeccionarla. Dicho caso puede ser especial porque tal vez posea todas las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría (Chiva, 2002). El estudio de casos explicativo tiene el objeto de desarrollar y perfeccionar una teoría (Bonache, 1999), plantear y perfeccionar cualesquiera de los elementos que la constituyen. Si se trata de responder a cuestiones clave: *cómo y por qué* se está en los terrenos del estudio de casos explicativo (Yin, 1981; Chiva, 2002).

El documentar y estudiar este proceso de Indagación Apiciativa con la metodología de investigación del caso en la UPAEP tendrá como resultado un aprendizaje de la aplicación de sus principios y la generación de nuevas experiencias y conocimientos.

CAPÍTULO 1

PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Todos los procesos de cambio y transformación organizacionales se enfrentan a la dificultad de la participación y el compromiso sostenido de todos sus miembros. Con frecuencia las intervenciones fracasan porque no se toma en cuenta a las personas en su totalidad -sus intereses, valores, expectativas, ilusiones y emociones-, se ignora también la importancia del enfoque sistémico en el aspecto organizacional –la suma de conocimientos, voluntades, participación decidida y compromiso con la entidad- generando insatisfacción tanto en el ámbito personal como en el organizacional.

En la actualidad la mayoría de las organizaciones continúan realizando procesos de transformación y de planeación estratégica de acuerdo a un modelo previamente seleccionado en el que un grupo selecto y reducido de personas, generalmente los integrantes de los primeros niveles jerárquicos, apoyados por consultores internos o externos, deciden el futuro de su organización y el cómo lograrlo. Esta planeación se realiza en un corto espacio de tiempo sin que el resto de la organización participe en el proceso o se entere siquiera.

El desapego a la visión de ese futuro organizacional dificulta su apropiación por parte de todos los miembros de la organización y es aún más difícil comprender la contribución que cada persona puede hacer a la visión, estrategias y objetivos comunes en su desempeño diario.

Entonces las organizaciones se tienen que dar a la tarea de comunicar los resultados de los procesos de cambio o planeación que ese pequeño grupo directivo dicta y buscar el compromiso de las personas para que los hagan suyos encontrándose con la dificultad de que difícilmente se comprometen las personas con lo que les es ajeno o con aquello que representa de suyo una dificultad cognoscitiva. La comunicación es usualmente unidireccional de parte de los directivos hacia el resto de la organización.

Por años, los directivos, académicos y consultores han explorado nuevas formas de realizar estos procesos con el objeto de contar con un modelo que proporcione la ventaja de que la organización entera conozca, participe, formule y diseñe su futuro, fomentando así el compromiso y comprensión de las personas y sus aportaciones al logro de la visión compartida y de los medios para lograrla. Sin duda es un modelo deseable.

En los modelos tradicionales que aún se emplean se establece claramente el mensaje de que un grupo privilegiado es el que tiene las competencias para una tarea de tal dimensión e importancia. No se reconoce que el talento y el conocimiento están distribuidos a lo largo y ancho de toda la organización, en cada persona que realiza su trabajo cotidiano siendo tratadas éstas como recursos y a menudo con el uso de lenguaje de déficit.

Otra práctica común es abordar los procesos organizacionales con un enfoque negativo basado solamente en solucionar problemas, arreglar lo que está mal, reparar los daños, enfatizar las debilidades y amenazas, lo que comúnmente genera impotencia, desánimo y frustración entre los miembros de la organización.

Ante la necesidad de aprovechar el talento de la organización, evitar el lenguaje de déficit y lograr esquemas más participativos, un grupo de académicos empiezan a usar un modelo preparado inicialmente para la resolución de conflictos, aplicándolo a otras iniciativas del desarrollo organizacional como el apoyo al manejo de transformaciones grupales o la construcción de futuro de las comunidades.

Tal es el caso de iniciativas como:

- El descubrimiento de la esperanza y el sentido de comunidad en la Ciudad de Chicago en un proyecto denominado *Imagine Chicago*
- La resolución de la equidad de género en la compañía mexicana Avon
- La creación y mantenimiento de la excelencia en el servicio a clientes de la British Airways North America

- El exitoso proceso de cambio organizacional de la división de telecomunicaciones de GTE
- El mejoramiento de las capacidades de una red de organizaciones de la sociedad civil en el sur de la India
- La creación de un plan estratégico para la división OHR y su mejor alineación con la visión de la NASA, en un ambiente participativo
- El compromiso del personal sindicalizado de Roadway Express con el futuro estratégico de la compañía
- La identificación de los valores centrales de la Lawrence Technological University en apoyo a su plan estratégico
- La creación de una organización dedicada a la paz y a la cooperación, entre personas de diferentes religiones y tradiciones espirituales denominada United Religions Initiative
- El logro de excelentes estándares educativos en sistemas escolares nacionales como el Sistema Escolar Escandinavo
- La mejora de la gestión de la logística y la cadena de suministro de la FCI Automotive

y otras más (Cooperrider et al., 2003).

Al analizar las características del modelo, es posible por analogía, usarlo en la construcción de una visión de futuro y en la planeación de largo plazo de las organizaciones de tal forma que se destaquen las fuerzas, buscando resaltar lo apreciativo y no las debilidades, como sucede al usar enfoques negativos, de búsqueda de problemas o peyorativos.

El pensamiento y aportaciones de Stavros son importantes en este rubro (Stavros et al., 2003) al modificar uno de los modelos tradicionales de planeación estratégica: el FDOA –fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas–, cambiando los aspectos de déficit por aspiraciones acerca del futuro deseado y resultados medibles. Este modelo busca además identificar las ofertas de valor único (OVU).

A nivel internacional se han documentado algunos casos del empleo del modelo de Indagación Apreciativa. En México solamente se tienen registrados el mencionado caso de Avon y una iniciativa de un embotellador de Coca Cola en la frontera norte denominada *e-positive* realizada por consultores de Cap Gemini que, aunque no es igual a los procesos de Indagación Apreciativa, tiene algunos rasgos similares.

La UPAEP inmersa en un proceso de cambio organizacional por varios años y teniendo a la vista el proceso de planeación estratégica para el año 2015, decidió aplicar un nuevo modelo como medio propicio para impulsar los principios de participación en un ambiente organizacional de mayor confianza y libertad con la generación de indicadores de desempeño mensurables.

Esta investigación busca estudiar y resolver el problema relativo a la aplicación de los principios de la Indagación Apreciativa, analizando si favorecen el proceso que lleva a cabo una organización mexicana no lucrativa, dedicada a la educación universitaria, para lograr construir su visión de largo plazo mediante la participación activa de todas las personas que forman la comunidad, logrando además que ésta se involucre, aprenda y se fortalezca durante el proceso.

1.2 Propósito de la investigación

Los principios de la Indagación Apreciativa aplicados en las conversaciones con un enfoque positivo estimuladas a través de las entrevistas personales con los miembros de la comunidad universitaria deberán ser capaces de contribuir a una parte del proceso de la construcción de la visión en la organización. La investigación incluirá la valoración de este aspecto y otros relativos al fortalecimiento de la red de relaciones personales, el aprendizaje y conocimientos compartidos y la creación de capital intelectual comunitario.

Al investigar el valor de los principios de la Indagación Apreciativa para acentuar el sentido de pertenencia a la organización y consecuentemente propiciar el fortalecimiento

de la comunidad para construir la visión de manera participativa, el sentido de esperanza se refuerza.

El hecho de contar la historia de sus vivencias en la organización despierta en los miembros de la comunidad educativa la energía y el entusiasmo para identificar las fuerzas que le dan vida y para contribuir al futuro de la institución.

1.3 Objetivo general

Evaluar el impacto de la aplicación de los principios de la Indagación Apiciativa en la identificación de fuerzas que dan vida a las organizaciones, en la construcción de la visión de futuro y en la elección de las estrategias para alcanzarla.

1.4 Objetivos específicos

- 1.4.1 Valorar cualitativamente el impacto de la realización de las entrevistas para las fuerzas que dan vida a la organización a través de la aplicación del modelo de la Indagación Apiciativa a lo largo del proceso de su descubrimiento
- 1.4.2 Valorar cuantitativamente los resultados obtenidos en la identificación cualitativa de las fuerzas que dan vida a la organización mediante la triangulación
- 1.4.3 Valorar cualitativamente la construcción de la visión y la elección de estrategias para lograrla usando las herramientas del modelo de la Indagación Apiciativa
- 1.4.4 Valorar cuantitativamente mediante la triangulación los hallazgos obtenidos en la construcción de la visión y la formulación de las estrategias para conseguirla
- 1.4.5 Evaluar el apoyo que el proceso de participación propio de la Indagación Apiciativa proporciona a la planeación estratégica
- 1.4.6 Constatar la utilidad de la metodología de investigación del caso en el desarrollo o en la aplicación de teorías organizacionales.

1.5 Justificación de la investigación

Las organizaciones de la sociedad del conocimiento del siglo XXI enfrentan una alta e inusual complejidad por lo que la colaboración y la participación incluyente de todos los

talentos de la propia organización, es decir, de todas las personas que la forman, les permitirá encontrar sus fuerzas, investigar sus oportunidades y construir una visión del futuro, una visión no sólo de su propia organización sino de la sociedad y finalmente del mundo en que quieren vivir.

La inclusión de modelos como la Indagación Apreciativa le da un sentido práctico al resolver una amplia gama de problemas cotidianos en las complejas organizaciones que vivimos.

La Indagación Apreciativa busca como parte de sus procesos, la inclusión de todos los miembros de una organización de manera sistemática y sistémica en la construcción de su futuro y propone como resultado congruente y natural las acciones constructivas de los que participan en esos procesos organizacionales.

Este modelo les da un valor especial a las personas de la organización, tanto en sus contribuciones personales como de grupo reconociendo que gran parte de la creación de valor de las organizaciones proviene de los talentos, la creatividad, la innovación, el compromiso y el liderazgo que se logran aprovechando la participación.

Este estudio y su documentación valorarán el impacto de la aplicación de los principios de este modelo o filosofía práctica en la construcción del futuro de las organizaciones, lo cual proporcionará elementos de aprendizaje y el posible descubrimiento de nuevos aspectos del proceso y del método cuyo uso podría ser atractivo para otras organizaciones mexicanas o de otros países, poniendo en evidencia su relevancia social y su sentido práctico.

La investigación contribuirá con aportes significativos a la teoría de la Indagación Apreciativa, puesto que los resultados le permitirán confirmar su aplicabilidad por una parte y por otra, ampliar la generalización de los principios que la componen.

Ayudará a desarrollar, comentar y explorar un mayor número de aspectos del modelo y las relaciones entre el comportamiento de las diversas variables. Seguramente será pista para nuevas exploraciones e hipótesis de estudios futuros y animará a académicos, consultores, empresarios y directivos a experimentar los beneficios del modelo.

Esta investigación también se justifica por la utilidad metodológica al usar el método de investigación del caso en un campo en el que su aprovechamiento debe extenderse para explotar las ventajas que ofrece. La mezcla de enfoques cualitativos y cuantitativos puede fortalecer la búsqueda de conocimientos. Por otra parte, demostrar con la investigación misma su validez como un método de investigación muy apropiado y poco usado para investigaciones en el campo de las organizaciones, de la administración y de las ciencias sociales en general.

1.6 Alcances y limitaciones

1.6.1 Alcances

- La investigación se realizó en la UPAEP
- El período de realización fue de agosto de 2003 a marzo 2005
- El modelo de trabajo incluye la Indagación Apiciativa
- Se trabajaron completas las etapas siguientes: la etapa dos que corresponde a indagar, la etapa tres que corresponde a identificar y la etapa cuatro que corresponde a imaginar
- Para la realización de la etapas dos y tres, indagar e identificar respectivamente, se tomaron en cuenta a personas miembros de la comunidad universitaria incluyendo a la Junta de Gobierno, así como a grupos representativos de alumnos, egresados, proveedores, gobierno, instituciones, empresas de la región, medios de comunicación y otros interesados en la vida de la Institución
- Para la realización de la etapa cuatro, imaginar, solamente se tomaron en cuenta a personas miembros de la comunidad universitaria incluida la Junta de Gobierno.

1.6.2 Limitaciones

- El estudio no se extiende a otras instituciones por lo que se trata del estudio de un solo caso
- El cortar la investigación en marzo 2005 no permite reportar datos de la etapa cinco, innovar, del ciclo dinámico de la Indagación Apreciativa, sin embargo cumple con lo acotado en el objetivo
- La decisión de iniciar el proceso de visión de la UPAEP con el modelo de la Indagación Apreciativa no se explicita en este trabajo, ya que en la etapa uno, iniciar, se tomó esa decisión
- Para la realización de la etapa cuatro, imaginar, no se tomaron en cuenta a grupos representativos de alumnos, egresados, proveedores, gobierno, instituciones, empresas de la región, medios de comunicación y otros interesados o actores en la vida de la Institución
- Al ser un proceso dinámico la etapa cinco, innovar, no concluye ya que se inician nuevos ciclos de realimentación que se amplían en espirales que van abarcando otros tópicos organizacionales.

1.7 Organización del estudio

El orden que siguen las distintas partes que comprende la investigación es el siguiente:

El capítulo uno denominado propósito y organización incluye el planteamiento del problema, el propósito de la investigación propiamente dicho, los objetivos general y específicos, la justificación de la investigación, sus alcances y limitaciones así como los resultados esperados.

En el capítulo dos se presenta el marco teórico referente al trabajo de investigación haciendo énfasis en tres grandes temas: la Indagación Apreciativa, la estrategia y los diferentes aspectos de la planeación estratégica y los procesos de cambio y transformación de las organizaciones a partir de la dinámica de las mismas.

En el capítulo tres se aborda la metodología de investigación del caso siguiendo sus pasos metodológicos en sus etapas cualitativa y cuantitativa tanto para la identificación de fuerzas como para la construcción de la visión y el establecimiento de las estrategias para lograrla. Esto incluye también las etapas de recolección y análisis de datos así como las triangulaciones entre las etapas cualitativa y cuantitativa.

En el capítulo cuatro se analizan e interpretan los resultados obtenidos en las partes cualitativa y cuantitativa y se presentan las conclusiones.

En el capítulo quinto se presentan las recomendaciones producto de la experiencia adquirida durante la investigación realizada tanto para la institución como para quienes realicen trabajos de diversa índole sobre este tema.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 Estrategia

Los primeros conceptos de planeación y gestión estratégica se encuentran en el Antiguo Testamento y hasta su desarrollo por Homero y Eurípides, siempre fueron expresados en términos militares. La etimología misma de la palabra lo confirma y está relacionada con dirigir o liderar siempre en un contexto militar.

El concepto de estrategia en los campos militar y político ha sido comentado por escritores y pensadores como Shakespeare, Montesquieu, Kant, Mill, Hegel, Clausewitz, Hart, Moltek y Tolstoi y usados por personajes como Maquiavelo, Napoleón, Bismark, Hitler y Yamamoto (Bracker, 1980) y más recientemente por Powell, Schwarzkopf y Franks (Clancy y Franks, 1997). De igual manera ha sido aplicado por innumerables dirigentes de organizaciones de todo tipo y en todo el globo terráqueo. Una de las primeras aplicaciones a los negocios aparece en Sócrates comparando los deberes de los militares con los deberes de los líderes de los negocios.

Se tiene evidencia de que en el siglo IV A.C., Aineias el Táctico escribió sobre estrategia, posteriormente Sun-Tzu (1971) identificó los requerimientos para los estrategias y Musashi (1974) complementó el concepto con sabiduría Zen. También se desarrollaron guías para planeación pero siempre con pensamiento militar (Stavros et al., 2003).

Sin duda los acontecimientos relacionados con la Segunda Guerra Mundial catalizaron el desarrollo de estos conceptos, junto con otros dos factores: la marcada aceleración de la tasa de cambios en las organizaciones y la vertiginosa aplicación de la ciencia y la tecnología a los procesos de gestión (Ansoff, 1965) lo que le confirió valor a las habilidades relacionadas con anticipar los cambios, aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas. Los conceptos de recursos y objetivos ya estaban presentes.

La administración estratégica es un campo de investigación de no más de seis décadas de existencia que se ha desarrollado ante el reto de las empresas de definir y establecer los elementos diferenciadores -estilos de gestión, procesos productivos, productos, servicios, estructura de mercado, etc.- que les concedan una identidad propia en los mercados en los que compiten y les permitan obtener mayores beneficios y rentabilidad.

Barney (1991) definió la ventaja competitiva como la *creación de valor* para el cliente de una manera que no está siendo simultáneamente implementada por los competidores. Cuando se insiste en el hecho de que los competidores no podrán obtener los beneficios que emanan de una ventaja competitiva, se dice que ésta es *sostenible* (Lippman y Rumelt, 1982).

Es a través de los principales representantes de cada una de las escuelas que conforman las diferentes etapas por las que ha transitado el pensamiento estratégico, una forma de aportar evidencia de esta problemática al establecer bajo qué condiciones las empresas pueden obtener *ventajas competitivas*.

2.1.1 Etapa clásica

Andrews (1980) argumentó que cada organización debería tener claramente definido un grupo de propósitos o metas que la mantuviera moviéndose deliberadamente en una dirección deseada. Enfatizó la combinación que resulta de las fortalezas y debilidades de la empresa –*su competencia distintiva*- con las oportunidades y amenazas que ésta enfrentaba en el mercado (FDOA). A este concepto que ha permanecido por un largo tiempo en la literatura y práctica de estrategia, se le conoce como *Matriz FDOA* misma que las empresas han utilizado para permanecer en un entorno altamente competitivo

Este marco corresponde al enfoque clásico de la teoría estratégica al hacer que el pensamiento competitivo se expresara de manera explícita, resaltando la diferencia entre la *estrategia corporativa* que define los negocios en los cuales la compañía va a competir y de esta forma enfocar los recursos para convertir su competencia distintiva en una ventaja competitiva de la *estrategia de negocios* que define las opciones de

productos, servicios y mercados con los que la empresa cuenta y que determina cómo la compañía va a competir en una industria determinada y qué posición ocupará entre los competidores. Las decisiones estratégicas tienen efecto en el largo plazo, afectan a la compañía de diferentes maneras y enfocan y comprometen una parte significativa de sus *recursos*.

La popularidad del FDOA no dio fin al problema de definir la competencia distintiva de una empresa ni al esfuerzo por encontrar y crear una *competencia distintiva* que pudiera ser la clave del éxito de una empresa y aún de su desarrollo futuro.

2.1.2 Los orígenes del pensamiento estratégico

Esta segunda etapa se desarrolló durante la década de los años setenta e incluye lo que hoy se conoce como los conceptos de planeación estratégica que en su mayoría fueron introducidos por empresas de consultoría. Estos conceptos consistieron en un grupo de herramientas analíticas que intentaron llenar el vacío conceptual que caracterizó a la etapa clásica de la formulación estratégica.

Los primeros autores modernos que manejan el concepto estratégico en los negocios fueron Commons (1934) quien escribió que los factores estratégicos de las empresas limitan su comportamiento, Coase (1937) dio razones de por qué existen las empresas, Schumpeter (1942) publicó la idea de que la estrategia de negocios abarca más que la fijación de precios contemplada en la microeconomía tradicional, Von Neumann y Morgenstern (1953) aportaron su teoría de juegos y comportamiento económico, Drucker (1954, 1964, 1974) enfatizó que la administración implica reaccionar y hacer que los resultados deseados sucedan y Penrose (1959) relacionó explícitamente el crecimiento de las empresas de negocios con los recursos que tiene bajo su control y el marco administrativo usado en cada caso para coordinar su uso.

Uno de los principales problemas que ha abordado la Dirección Estratégica de la empresa ha sido el análisis de los factores determinantes de la creación de la ventaja competitiva y, en consecuencia, de la obtención de resultados empresariales superiores.

A lo largo de su desarrollo, el estudio del fenómeno estratégico se ha nutrido de distintas perspectivas teóricas y del empleo de diversas metodologías que han ido conformando un cuerpo teórico y empírico muy amplio relativo a las variables explicativas de los resultados empresariales (Hoskisson et al., 1999).

Los trabajos de Chandler (1962) y Learned et al. (1965) se enfrentan entonces al concepto de estrategia empresarial y la definen de forma general como el proceso mediante el que se determinan los objetivos a largo plazo de la empresa en un contexto determinado, se adoptan los cursos de acción más apropiados y se asignan los recursos necesarios para su consecución.

De una forma más específica, en el nivel estratégico competitivo, la estrategia empresarial queda definida como la “continua búsqueda de rentas” en un entorno industrial concreto (Bowman, 1974, p.47). Desde los trabajos de Ansoff (1965) y Learned et al. (1965) la fuente de las utilidades o beneficios se ha situado en la generación de ventajas competitivas.

La ventaja competitiva queda definida como el resultado positivo de las decisiones empresariales que permite que las organizaciones se enfrenten en mejores condiciones que la competencia a las amenazas y oportunidades que impone la industria y obtengan de este modo, beneficios extraordinarios en los sectores en los que actúan. Desde este punto de vista, las ventajas competitivas se convierten en el fenómeno explicativo de la creación de valor y en uno de los principales objetivos de la Dirección Estratégica de la empresa (Schendel, 1994).

La propia evolución de la disciplina estratégica ha ido planteando diferentes fuentes o factores determinantes de la consecución de ventajas competitivas a partir de la proximidad de las escuelas estratégicas hacia enfoques organizativos o empresariales.

Los trabajos pioneros que estudian la estrategia empresarial (Barnard, 1938; Simon, 1947; Selznick, 1957; Penrose, 1959; Chandler, 1962; Cyert y March, 1963; Ansoff,

1965; Andrews, 1980) situaron las fuentes de la ventaja competitiva en ciertos aspectos internos de las organizaciones, tales como las funciones o capacidades directivas, las competencias distintivas, el diseño de la estructura de la organización o los procesos de toma de decisiones. En estos trabajos se aprecia el destacado papel de la dirección en el desempeño de sus competencias distintivas (Selznick, 1957) y la relevancia que juega el entorno en el que las empresas desarrollan sus actividades (Learned et al., 1965).

El propio objeto de análisis propiciaba el carácter inductivo de estas investigaciones y la mayor propensión hacia el desarrollo de estudios de casos en profundidad. Lo idiosincrático de las variables explicativas de los resultados empresariales limitaba la obtención de conclusiones generalizables, lo cual generó un cierto rechazo a sus planteamientos (Hoskisson et al., 1999).

Estos hechos redujeron temporalmente su atractivo frente a otros modelos estratégicos deductivos, positivos y cuantitativos más próximos a los planteamientos económicos.

2.1.3 La teoría económica y el enfoque estratégico clásico de la organización industrial
En el contexto en que la Teoría Económica es un punto básico de referencia, la aproximación al campo estratégico se plantea desde la Teoría o Economía de la Organización Industrial (Cohen, 1995). El enfoque estratégico más clásico ha destacado la importancia de la estructura sectorial como determinante esencial de las diferencias de resultados entre empresas.

Entre los factores estructurales contenidos dentro del paradigma Estructura-Conducta-Resultados (ECR), nacido de los estudios de la Escuela de Harvard a partir de los modelos de Mason (1939) y Bain (1956, 1968) aunque sus raíces más profundas deban situarse en los trabajos de Chamberlin (1933) pueden destacarse el grado de concentración industrial de compradores y vendedores, el grado de diferenciación de producto y la tasa de crecimiento de la demanda.

Porter (1996b) expone sus puntos de vista sobre el posicionamiento al indicar que los rivales pueden copiar las mejoras en calidad y eficiencia, pero no deberían ser capaces de copiar el posicionamiento estratégico que distingue a la organización de todas las demás. Distingue claramente entre el concepto de competir para ser el mejor como un enfoque equivocado y competir para ser único como la estrategia competitiva correcta.

Diseña un modelo para probar si las estrategias son sólidas, que consiste en revisar si la estrategia es competitiva, diferente, integral y única permitiendo la continuidad de posición pero con el claro propósito de la mejora continua: es única porque es una propuesta de valor única comparada con la competencia; es una cadena de valor diferente y personalizada; tiene ventajas claras al escoger qué hacer y qué no hacer y todas las actividades no sólo se ajustan y se complementan sino que se refuerzan unas con otras.

La continuidad en la estrategia es una importante contribución para sostener la ventaja competitiva porque se requiere, además de su comprensión por toda la organización, de tiempo para aprender y construir habilidades y activos realmente únicos para acomodar y ajustar todas las actividades y procesos en la cadena de valor, así como de una identidad clara de la organización frente a los clientes, las cadenas de suministro, los canales de distribución y otras entidades externas.

Propone tres principios que subyacen al posicionamiento estratégico:

- Estrategia es la creación de un posicionamiento valioso y único. Implica un conjunto de actividades diferentes, no mutuamente excluyentes, cuyas fuentes son: posicionamiento con base en la variedad, posicionamiento fundado en las necesidades y posicionamiento centrado en el acceso
- Un posicionamiento estratégico sostenible requiere optar. La estrategia implica el tener opciones para competir siendo su esencia el decidir qué no hacer
- La estrategia es lograr que todas las actividades ajusten o encajen de una manera integrada, diferente a la simple consistencia entre las actividades funcionales y la

estrategia. Cuando las actividades se refuerzan entre sí y más aún, se optimizan los esfuerzos es cuando la ventaja competitiva crece a todo lo largo y ancho del sistema de actividades en la organización.

Para Porter redescubrir la estrategia consiste en entender que:

- La mayor amenaza para hacer fracasar una estrategia no viene de fuera, viene de dentro de la organización al no optar. Perseguir la efectividad operacional es muy atractivo porque es concreto y es vendible, pero no es suficiente y por ende no sustituye a una estrategia, no importando qué tan lejos se esté de la frontera de la productividad. Asimilar, alcanzar y extender el uso de las mejores prácticas, es una condición *sine qua non*, pero no es suficiente: la efectividad operacional no es posicionamiento estratégico
- No caer en la trampa del crecimiento. A veces optar limita el crecimiento, pero incrementa la rentabilidad
- Buscar sólo el crecimiento rentable profundizando la estrategia y reforzando el posicionamiento
- El corazón de la razón de ser del liderazgo es la estrategia: definirla, comunicarla, optar, integrar la cadena de valor y enseñar acerca de la estrategia.

De aquí se desprende que lograr un desempeño superior y obtener una ventaja competitiva son los objetivos del proceso de gestión estratégica. El objetivo de las organizaciones es crear valor económico, medible en la rentabilidad sobre el capital invertido, donde el crecimiento sólo es aceptable si se mantiene o mejora la rentabilidad. Otras métricas desvían y confunden a los estrategas (Porter, 2004).

Se entiende por desempeño superior una rentabilidad sobre el capital invertido en la organización igualmente superior con relación a las otras organizaciones que son miembros de la misma industria. Se dice que una organización tiene una ventaja competitiva cuando obtiene una rentabilidad superior al promedio de todas las

organizaciones de la industria de la que forma parte. Cuando este fenómeno es consistente a lo largo de los años se le denomina ventaja competitiva sostenible.

La estrategia no es rígida puesto que proporciona sentido y dirección a la organización siendo la continuidad esencial para mantener la propuesta de valor. Las compañías exitosas mejoran continuamente la manera de establecer su estrategia –la continuidad estratégica y los procesos de cambio no son inconsistentes– al permitir que el aprendizaje y el cambio se realicen con mayor rapidez y eficacia (id., 2004).

La estructura del sector constituye el contexto en el que las empresas compiten y es el principal factor determinante de sus comportamientos, los cuales a su vez, explican los resultados obtenidos (Porter, 1980; Schmalensee, 1985; Hill y Jones, 2004).

Aunque varios autores sugieren que las organizaciones juegan un papel activo en la búsqueda de aquel posicionamiento que permite a la empresa neutralizar las amenazas y explotar las oportunidades del entorno, existe muy poca evidencia en la que la literatura recoja convenientemente dicho argumento de tal forma que su soporte empírico sea posible, incluso, en muchos casos se reconoce implícitamente un papel pasivo por parte de las empresas a lo largo del proceso de adaptación a las condiciones impuestas por la industria y sin la capacidad suficiente para modificarlas unilateralmente (Jacquemin, 1987).

El problema estratégico queda definido por variables que se comportan de un modo relativamente estable, como las barreras de entrada y salida de los mercados, la intensidad de la competencia (Schmalensee, 1985, Rumelt, 1991) así como la cuota de mercado dentro de la industria (Ravenscraft, 1983; Schmalensee, 1985). Las conclusiones de estos trabajos indican que si un sector es atractivo, entonces todas las empresas que consigan entrar y competir en él tendrán mejores resultados que los de otras industrias y que las empresas disfrutaran de un éxito sostenido sólo cuando la industria es atractiva.

De este modo, la Organización Industrial tan sólo presenta una visión de lo que podría considerarse un contexto competitivo exógenamente determinado y estable. No en vano los supuestos de partida que plantea la Organización Industrial clásica son:

- Las empresas en un sector o grupo estratégico son idénticas desde el punto de vista de los recursos estratégicos que poseen y las estrategias que persiguen (Porter, 1981; Rumelt, 1974, 1984; Scherer, 1980)
- Los recursos que las empresas utilizan para implantar sus estrategias se caracterizan por poseer una alta movilidad (Barney, 1986a; Hirshleifer, 1980)
- La estabilidad del entorno (Porter, 1981)
- La perfección de los mercados (id., 1981)
- La independencia de los resultados presentes y futuros de la empresa con respecto a su evolución histórica previa (id., 1981).

En este contexto, las empresas no pueden influir en la estructura de la industria (Mason, 1939; Bain, 1956; Hirshleifer, 1980; Scherer; 1980, Porter, 1981).

Por ello, a pesar de la relevancia que adquiere el estudio del entorno en el proceso de evaluación estratégica de los recursos y capacidades, la exclusiva atención a la Economía Industrial no permite abordar con éxito su papel en el proceso de creación de valor ya que la gestión de intangibles es una función empresarial homogénea difundida a lo largo de la industria.

El alejamiento de la industria como nivel de análisis, hacia unos más próximos a la empresa ha sido el origen de otros planteamientos derivados de la Economía Industrial clásica, tal es el caso de los *grupos estratégicos* que paulatinamente reconocen las limitaciones de los supuestos de partida de la Economía Industrial.

Manteniendo una visión estática de la competencia, se plantean variables como determinantes de los resultados empresariales de las compañías que forman parte de un grupo concreto dentro de la industria (Hunt, 1972; Newman, 1973; Hatten y Schendel, 1977; Cool y Schendel, 1998). Por tanto, aquellas empresas que comparten ciertos

atributos pueden gozar de ventajas competitivas como consecuencia de las *barreras a la movilidad intergrupo* que dotan de exclusividad a las empresas capaces de superarlas (Caves y Porter, 1977). En este caso se plantea la homogeneidad pero no a nivel industria sino a nivel de grupo y se reconoce una cierta capacidad de actuación por parte de algunas organizaciones para situarse en uno y otro grupo estratégico. La imposibilidad para superar las barreras de movilidad determinará el sostenimiento de los resultados extraordinarios obtenidos por el pequeño grupo de privilegiados.

La organización industrial acaparó la mayor atención durante buena parte de la década de los años ochenta del pasado siglo y cuenta con un elevado número de trabajos teóricos y empíricos que tratan de explicar las diferencias entre los resultados empresariales a partir de las características de la industria y de la posición de la empresa en alguno de sus *grupos estratégicos* (Caves y Porter, 1977; Porter, 1980, 1981; Lamb 1984; Schmalensee, 1985; Buzzell y Gale, 1987).

Durante esta etapa no se analizan los procesos de dirección y gestión de las competencias ni se les reconoce efecto alguno sobre la creación de valor. No obstante, años después se sigue considerando su positiva influencia no tanto como enfoque excluyente sino como parte importante de otros planteamientos de análisis estratégicos más amplios e integradores (Rumelt et al., 1994; Chen, 1996; Hoskisson et al., 1999).

2.1.4 La economía de las organizaciones y la nueva organización industrial

En la línea argumental propuesta por la literatura especializada en los grupos estratégicos, algunos enfoques destacan la necesidad de descender en el nivel de análisis para tratar los factores determinantes de la consecución de ventajas competitivas. De esta forma se juzga la conveniencia de integrar variables internas y externas en los modelos estratégicos.

Enfrentándose a los planteamientos propuestos desde la Escuela de Harvard surge la Escuela de Chicago con la obra de Stigler (1963, 1968) a partir de la cual comienza a vislumbrarse la necesidad de incorporar el papel activo de los directivos en los procesos

de fijación de la posición competitiva (Meyer, 1991; March y Sutton, 1997). La principal aportación de esta nueva perspectiva es que los beneficios superiores no sólo se deben a factores exógenos, sino que pueden tener su origen en el control o posesión temporal de recursos únicos difícilmente imitables y más valiosos que los de la competencia.

En este nuevo contexto se reabren las puertas de enfoques estratégicos desarrollados décadas atrás en los que la fuente de los resultados sostenibles se situaba en el interior de las organizaciones. Este fenómeno es reflejo del proceso de convergencia experimentado entre la Teoría Neoclásica y las Escuelas situadas en la Teoría de la Organización que han dado origen a la Economía de las Organizaciones (Barney y Ouchi, 1986) en la que al menos cinco supuestos de la teoría neoclásica han sido revisados y están relacionados con la incertidumbre, la asimetría de información, la racionalidad limitada, el oportunismo y la especificidad de activos. Cada uno de ellos, de forma individual, relaja algún axioma clave del modelo neoclásico y en varias combinaciones se convierten en ingrediente esencial de los nuevos sub-campos de la economía.

2.1.4.1 La Teoría de Juegos

Comienza con los trabajos pioneros de Zermelo (1913), Borel (1921) y Von Neumann (1955) quienes estudian los equilibrios de tipo minimax en juegos de suma cero, es decir, juegos en los que lo que gana un jugador lo pierde su rival. Von Neumann y Morgenstern (1953) divulgan una formalización general de juegos en su forma extendida y normal introduciendo el concepto de estrategia en juegos extensivos y proponiendo aplicaciones.

Posteriormente Luce y Raiffa (1957) y Kuhn (1970) trabajaron en definir el concepto de información en juegos, Shapley y Lakshmi (1981) estableció una forma de atacar los juegos cooperativos en los que los jugadores pueden establecer contratos para actuar en forma mancomunada y Nash (1950) definió el equilibrio que lleva su nombre, lo que permitió extender la teoría a juegos no cooperativos más generales que los de suma cero. Harsanyi (1967) extendió la teoría a juegos de información incompleta, es decir, aquellos

en que los jugadores no conocen todas las características del juego. Selten (1975) definió el concepto de equilibrio perfecto en el subjuego para juegos de información completa y una generalización para el caso de juegos de información imperfecta.

Deriva mucho de su fuerza de las asimetrías de información y de la especificidad de activos. Esta teoría tiene dos temas básicos de gran interés para la administración estratégica: reputación y estrategias de compromiso.

Entre los juegos de compromiso que han sido analizados están los que involucran inversión en activos específicos y exceso de capacidad, investigación y desarrollo, fusiones horizontales y estructura financiera. La reputación se origina en los juegos donde una empresa o actor puede tener varios tipos y otros deben formar creencias acerca de qué tipo es el verdadero.

2.1.4.2 La Teoría de los Costos de Transacción

Su principal antecedente es el trabajo de Coase (1937), en el que se propone un enfoque alternativo a la Economía Industrial clásica (Salas, 1987). A partir de ese estudio seminal, otros autores como Simon (1947), Arrow (1969) y especialmente Williamson (1975, 1979, 1985) han continuado la línea de estudio. La teoría estudia los factores determinantes de la elección de uno u otro método alternativo de asignación de recursos, teniendo en cuenta no tanto sus costos de producción sino los de transacción. La transacción es la unidad objeto de análisis de estos trabajos (Commons, 1934).

Existen dos opciones extremas para asignar los recursos entre las cuales se definen otras fórmulas híbridas con sus respectivos mecanismos de coordinación: la jerarquía, que utiliza como método de coordinación la autoridad y el mercado, coordinado mediante el sistema de precios (Williamson, 1991).

Las fuentes de los costos de transacción se pueden agrupar en torno a dos fenómenos que, pese a estar claramente diferenciados, muestran estrechas relaciones entre sí: el comportamiento humano y el entorno en el que se produce la transacción. En cuanto al

comportamiento del ser humano, la naturaleza intangible de los activos estratégicos desafía la racionalidad limitada de los individuos (Simon, 1947) y aumenta las probabilidades de que se comporten de un modo oportunista (Williamson, 1975, 1979).

La racionalidad limitada supone que los individuos no pueden conocer todas las opciones para la resolución de los problemas, evaluar sus consecuencias, ni elegir por tanto las más acordes a los procesos de dirección y gestión. El hecho de trabajar con sólo una parte de la información, determina la imposibilidad de redactar contratos completos que anticipen todas las contingencias posibles o, una vez sucedida la contingencia, que ésta pueda ser verificada y evaluada objetivamente.

Por su parte, los comportamientos oportunistas de los agentes se definen como las acciones tomadas por una de las partes en la transacción para explotar una ventaja. Estos comportamientos provocan la necesidad de tomar precauciones en las transacciones. El origen de los comportamientos oportunistas debe buscarse en las asimetrías de información (Akerlof, 1970) producidas cuando cualquiera de las partes posee alguna información relevante a la que las otras partes no tienen acceso y que puede aprovechar en su propio beneficio.

Descansa esencialmente en la conjunción de la racionalidad limitada, la especificidad de activos y el oportunismo. En ella convergen el pensamiento económico, la estrategia y la teoría organizacional. Se enfoca en los detalles institucionales especialmente en los aspectos de la estructura organizacional aunque se han hecho investigaciones acerca de la integración vertical, la estructura de empresas multinacionales, la organización de la fuerza de ventas, alianzas estratégicas y franquicias.

La Teoría de Costos de Transacción otorga el soporte necesario para la toma de decisiones estratégicas relativas a los mecanismos para acumular capacidades relevantes de tal forma que alcancen niveles de creación de valor para lograr la consecución y sostenimiento de ventajas competitivas.

2.1.4.3 La Teoría de la Agencia

En el seno de la Economía de las Organizaciones, la Teoría de la Agencia (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983) plantea la existencia de la empresa como un nexo de contratos entre agentes cuyo fin es la consecución de objetivos que de forma autónoma no podrían alcanzar. Para ello se diseña una serie de acuerdos contractuales que soportan las relaciones entre los distintos agentes, conocidas como relaciones de agencia. Estas relaciones se pueden definir como “un contrato en el que una parte –*el principal*– encarga a la otra –*el agente*– la realización en su nombre de una tarea, lo que supone la cesión de la capacidad para tomar decisiones” (Jensen y Meckling, 1976, p. 308).

Comparte con la Teoría de los Costos de Transacción los supuestos básicos de racionalidad limitada y comportamiento oportunista de los individuos (Eisenhardt, 1989). Así se adentra en las organizaciones, concentrando sus esfuerzos principalmente en el análisis de la problemática surgida a partir de la separación entre la propiedad –*agente accionistas*– y el control –*agente directivos*–.

El enfoque positivo de la agencia (Jensen y Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989) trata de analizar el modo en que los contratos firmados entre los agentes influyen en el comportamiento de las partes y por qué se dan ciertas formas organizativas en la realidad y cómo evolucionan con objeto de reducir los conflictos de agencia. Su principal interés son las fuentes de costos de agencia o conflicto entre agentes y el diseño de mecanismos para minimizarlos (Hoskisson et al., 1999).

Son precisamente los vinculados con el comportamiento humano de racionalidad limitada y comportamiento oportunista los que explican la posible disparidad de intereses y la consiguiente aparición de costos de agencia.

Desde la perspectiva de los agentes, se plantea la problemática relativa a la conservación de sus puestos de trabajo presentándose el mayor problema a la hora de negociar su retribución a partir de su aportación a la eficacia empresarial. En este sentido, la

naturaleza compleja y específica de los activos intangibles limita la capacidad de los trabajadores para negociar su retribución permitiendo a la empresa apropiarse de los beneficios extraordinarios (Lippman y Rumelt, 2003).

Se fundamenta en la combinación de oportunismos e información asimétrica que ha sido usada en el estudio del tamaño, la diversificación, la compensación de la alta gerencia y el crecimiento de la empresa. Se interesa por el diseño de incentivos y la asignación de derechos de decisión entre los individuos con preferencias o intereses en conflicto. El problema estándar que describe la teoría es que el agente se rehusa al esfuerzo a menos que ciertas recompensas se vinculen a su desempeño.

Si bien la Teoría de los Costos de Transacción reconoce el carácter evolutivo de los procesos de acumulación y la necesidad de integrar factores internos y externos en el análisis estratégico y la Teoría de la Agencia analiza la evolución de los mecanismos de control, la dimensión dinámica de las organizaciones y los procesos de desarrollo, resulta natural que se incorpore el análisis de los procesos de adaptación de la empresa a la evolución del entorno, por ello, a continuación se plantean diversas Escuelas Evolucionistas que permiten profundizar en estas cuestiones.

2.1.5 Las Escuelas Evolucionistas y los enfoques estratégicos integradores y dinámicos de recursos y conocimiento

Desde la Economía de las Organizaciones se planteó un descenso en el nivel de análisis para explicar los resultados empresariales. Aún cuando la Teoría de los Costos de Transacción y la Teoría de la Agencia comienzan a desarrollar el estudio de la acumulación de capacidades y la evolución de estructuras contractuales más adecuadas respectivamente, no se detienen en medida suficiente en la evolución del entorno y en los procesos seguidos por las organizaciones para adaptarse a él, por tanto, el estudio completo de la riqueza organizacional debe incluir una perspectiva dinámica que ponga un mayor énfasis en los procesos que le permitan enfrentarse a los cambios impuestos por el contexto competitivo.

Por tanto, el estudio de la creación de valor exige la evaluación de la eficacia y agilidad de los procesos de adaptación histórico-dependientes de las organizaciones y abandonar la rápida y homogénea adaptación al entorno propuesta por los enfoques neoclásicos así como la estabilidad de las condiciones competitivas argumentadas en la Economía Industrial. El soporte teórico se encuentra en las diversas Escuelas procedentes de la Teoría de la Organización orientadas hacia el estudio de la evolución de los procesos de cambio en las organizaciones.

Desde esta perspectiva, la Ecología de las Poblaciones (Hawley, 1950; Hannan y Freeman, 1977, 1984) quizá sea la escuela que presenta más limitaciones al plantear que las empresas subsisten a los cambios acaecidos en el entorno en virtud de un proceso pasivo de selección natural, en el que ciertos factores internos a la organización –*tamaño o edad*– explican su supervivencia.

Desde esta escuela se han tratado de identificar y analizar los factores internos que dificultan la adaptación de la empresa ante los cambios del entorno a través del fenómeno conocido como *inercia organizativa* (Hannan y Freeman, 1984; Tushman y Romanelli, 1985; Tushman y Anderson, 1986; Haveman, 1992).

Como respuesta a esta postura, La Teoría de la Dependencia de Recursos (Aldrich y Pfeffer, 1976; Pfeffer y Salancik, 1978), el Modelo de Hipercompetencia (D’Aveni, 1994; Brown y Eisenhart, 1995) y la Escuela Austriaca (Schumpeter, 1934, 1942; Jacobson, 1992) proponen un comportamiento activo del equipo directivo de las organizaciones en relación con la adaptación de la empresa a la evolución del entorno que, de forma natural, tiende a hacer desaparecer cualquier fuente de ventaja competitiva (Teece et al., 1997; Foster y Kaplan, 2001).

Nelson y Winter (1982) retoman estas aportaciones varias décadas después consiguiendo una gran aceptación y difusión de sus propuestas entre la comunidad académica. En el estudio de las organizaciones logran combinar con éxito los principios de racionalidad limitada y de satisfacción (Simon, 1947) con los planteamientos evolucionistas. El

trabajo de Nelson y Winter (1982) se plantea desde una óptica más estratégica que ha servido como soporte básico al desarrollo de los enfoques estratégicos posteriores de recursos, capacidades y conocimiento.

La empresa se concibe como un ser vivo en constante evolución fruto del aprendizaje colectivo (Leonard-Barton, 1992; Fransman, 1994) en la que dos aspectos resultan esenciales (Nelson y Winter, 1982): las rutinas organizativas y los procesos de búsqueda, selección y retención de nuevas fuentes de riqueza empresarial, esto es, los procesos de nuevas rutinas capaces de crear valor en nuevas condiciones competitivas.

Las rutinas organizativas determinan lo que la empresa es y lo que puede llegar a ser, teniendo en cuenta las condiciones en las que desarrollan sus actividades (March, 1991). Las rutinas organizativas son el resultado de la historia pasada por lo que su reproducción en otros contextos es complicada, de esta forma, se explica el carácter específico y/o idiosincrático de sus procesos de creación.

De todas estas observaciones se desprende que la evolución que experimentan las empresas no es la simple respuesta a una serie de variaciones exógenas sino que el cambio ocurre en y desde el interior de la empresa (Metcalfé, 1998).

A partir del tratamiento integrado de las perspectivas presentadas hasta el momento, se plantea el desarrollo de los enfoques estratégicos de recursos y conocimiento que actualmente son la referencia fundamental del proceso de Dirección Estratégica de la empresa. Sus desarrollos más vanguardistas tratan de integrar las dimensiones relevantes de los enfoques anteriores.

2.1.6 El enfoque estratégico de Recursos y Capacidades

Los trabajos fundamentales en el campo de la estrategia apuntados anteriormente y el desarrollo de Nelson y Winter (1982) son la referencia básica a partir de la que se desarrolla el enfoque estratégico de recursos y capacidades y que plantea, desde mediados de los años ochenta, el análisis de los resultados de las organizaciones a partir

del control o posesión y explotación de ciertos recursos empresariales (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986a, 1986b, 1988, 1991; Itami y Roehl, 1987; Winter, 1987; Hayes et al.,1988; Dierickx y Cool, 1989; Hansen y Wernerfelt, 1989; Chandler, 1990; Lazonick, 1990; Conner 1991; Ghemawat, 1991; Grant, 1991; Lado et al.,1992; Mahoney y Pandian, 1990; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Collis y Montgomery, 1995).

Este enfoque se enlaza con las primeras contribuciones al estudio de la estrategia empresarial en las que se reconocía la gran relevancia de los factores internos en la obtención de rentas superiores a través de los conceptos de competencia distintiva o heterogeneidad empresarial (Selznick, 1957; Penrose, 1959; Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Learned et al., 1965; Andrews, 1980). Por tanto, las características de la industria dejan de jugar un papel exclusivo en los modelos explicativos de los resultados empresariales.

El análisis de recursos y capacidades busca identificar el potencial de recursos y habilidades que actualmente posee la organización y a los que puede acceder.

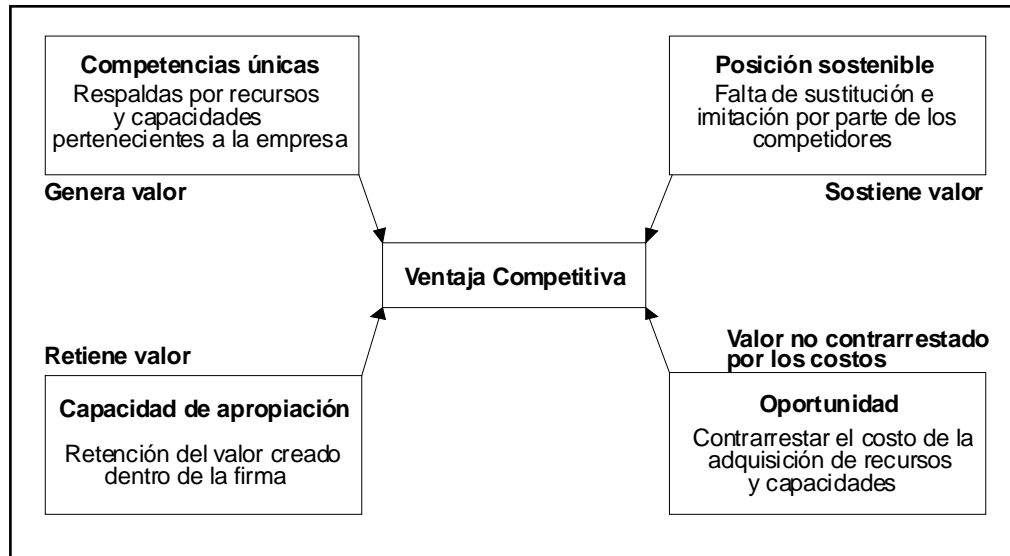
Se fundamenta en tres ideas básicas: las organizaciones son diferentes en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de la misma, es decir, su heterogeneidad. Dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las organizaciones en las mismas condiciones pues hay una movilidad imperfecta. La heterogeneidad como la movilidad imperfecta explican las diferencias de rentabilidad entre las empresas aun de la misma industria (Barney, 1991; Ventura 1996).

La segunda es que los recursos y capacidades tienen cada día un papel más relevante para definir la identidad de la organización.

La tercera es el beneficio de la empresa como consecuencia, tanto de las características competitivas del entorno como de la combinación de recursos de que dispone. Así, esta

teoría, es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización y el desarrollo de capacidades distintivas como la única manera de obtener ventajas competitivas sostenibles (Figura 1).

Figura 1
Visión de la empresa basada en recursos



Fuente: Elaboración propia adaptada de Peteraf, 1993

Prahalad y Hamel (1990) introdujeron el concepto de las competencias centrales –*core competentes*– como las capacidades o habilidades únicas y distintivas, difíciles de imitar, que proporcionan un acceso potencial a una amplia variedad de mercados y contribuyen de manera definitiva a los beneficios que recibe el cliente en el producto final. Proponen redefinir los principios de la gestión definiendo que la tarea crítica es crear una arquitectura estratégica que lleve a la organización a crear y construir competencias centrales infundiendo a sus productos una irresistible funcionalidad y mejor aún, crear aquéllos que el mercado ni siquiera ha imaginado. Las competencias centrales son un conjunto de tecnologías y habilidades constitutivas que crean valor para el cliente, diferenciando a su dueño de los competidores y permitiéndole la entrada a nuevos mercados (Hamel y Heene, 1994).

Al contrario de los activos físicos, las competencias centrales no se deterioran al usarse, aplicarse o compartirse, sino que se fortalecen porque son una actividad producto de la acumulación del aprendizaje colectivo –conocimiento concurrente– definiendo entre ellas el cómo armonizar e integrar diversas y complejas habilidades.

Una competencia central es una fuente de ventaja competitiva pero no todas las ventajas configuran competencias esenciales. La idea de que la competencia esencial –*core*– define a la organización y es fuente de creación de valor resulta muy atractiva.

Siguiendo a Mahoney y Pandian (1990) existe una diferencia entre *recursos* y *capacidades* lo que ha originado que se encuentren divididos en dos teorías: la teoría de recursos y la teoría de capacidades, aunque ambas presentan evidentes interrelaciones, ya que en el fondo pretenden explicar el mismo sentido: *las competencias básicas o esenciales de la empresa*.

La creación de capacidades no es una simple unión de recursos (Grant, 1991). Las capacidades implican complejos patrones de coordinación entre personas, activos y otros recursos y tal coordinación requiere aprender haciendo.

Las capacidades han demostrado mayor dificultad para delinear y a menudo describir los activos intangibles (Itami, 1987; Amit y Schoemaker, 1993), que no tienen claramente definidos sus derechos de propiedad porque raramente son sujetos de una transacción, (Hall, 1989) lo que da como resultado una dificultad en su valuación. Tienen capacidad limitada en el corto plazo debido al aprendizaje y al cambio, pero superadas estas dificultades tienen una capacidad relativamente ilimitada en el largo plazo (Wernerfelt, 1984).

Dentro de las capacidades, las individuales pueden ser altamente tácitas haciéndolas inimitables y no sustituibles, aunque pueden ser contratadas también por los competidores y, si están basadas en la interacción son más difíciles de duplicar debido a

que su relación no siempre es clara –*ambigüedad causal*– y se las considera como la más cercana fuente de ventaja competitiva sostenible (Collis, 1994).

Los términos capacidades (Grant, 1991; 1992), *core competences* o competencias básicas (Prahalad y Hamel, 1990), competencias esenciales (Hamel y Prahalad, 1994), competencias centrales (Andrews, 1980), competencias distintivas (Selznick, 1957; Ansoff, 1965; Andrews, 1980; Hofer y Schendel, 1978), capacidades básicas (Teece et al., 1990), capacidades estratégicas (Stalk et al., 1992), activos estratégicos (Dierickx y Cool, 1989; Amit y Schoemaker, 1993), capacidades básicas (Leonard-Barton, 1992) son distintas denominaciones para el mismo concepto: “un conjunto de destrezas diferenciadas, activos complementarios y rutinas que proporcionen la base para la ventaja competitiva sostenible de la empresa” (Teece et al., 1990, p.28).

En sentido amplio, el término recursos engloba el conjunto de activos y capacidades controlados o poseídos por una empresa (Amit y Schoemaker, 1993) siendo los activos algo que las empresas poseen y las capacidades algo que hacen a partir del empleo de estos activos (Aaker, 1989). Según Hamel y Prahalad (1990) esta teoría apoya la definición de la empresa considerada como un conjunto de recursos y capacidades y pone énfasis sobre los activos intangibles como raíces esenciales de la ventaja competitiva.

Desde este punto de vista aquellas empresas que posean una mayor variedad de recursos, especialmente de recursos y capacidades intangibles, tendrán un mayor potencial de desarrollo (Montgomery, 1998). A partir de este momento se concibe a los recursos y específicamente a las competencias, como el medio conductor para materializar la estrategia de la organización, involucrando necesariamente las prácticas de la administración del conocimiento para obtener mejores resultados.

Lo que se observa como imprescindible es que su naturaleza no sea fácil de identificar y menos aún, de repetir, por lo tanto, su entendimiento –*transparencia*– no debe ser

sencillo, de esta forma serán durables –*depreciación lenta*– y por supuesto deben estar en posesión de la firma, constituyéndose así en los elementos clave de una estrategia que sea la base de la ventaja competitiva sostenible.

La dotación heterogénea de ciertos recursos y capacidades que cumplen una serie de requisitos (Cool y Schendel, 1988; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Collis y Montgomery, 1995; Helfat, 1997; Miller, Eisenstant y Foote, 2002) generará beneficios superiores frente a otras empresas de la industria al estar su origen situado en el interior de la empresa y no en los mercados de productos. La identificación de estos requisitos estratégicos centró la principal preocupación de los primeros trabajos de recursos y capacidades.

Para entender las fuentes de la ventaja competitiva sostenida debe asumirse que los recursos son heterogéneos e imperfectamente móviles y a su vez deben reunir cuatro condiciones (Barney, 1991):

Valiosos. Útiles para explotar las oportunidades y/o neutralizar las amenazas. Posibilitan que una empresa formule e implemente estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia. Una empresa disfruta de una ventaja cuando implanta una estrategia que crea valor y simultáneamente no puede ser implantada por otras.

Raros. Escasos para los competidores actuales y potenciales. Los recursos con valor y escasos sólo serán fuente de ventajas competitivas sostenidas si las empresas que carecen de ellos no pueden obtenerlos.

Inimitables. Siguiendo a Lippman y Rumelt (1982) y Barney (1986a y 1986b) la dificultad de imitar un recurso puede deberse a algunas razones:

- La capacidad de la empresa para obtener un recurso depende de su condición histórica
- La relación causal entre recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida no siempre es clara

- Desde un punto social que un recurso genere una ventaja competitiva en una empresa puede ser un fenómeno complejo (Dierickx y Cool, 1989).

Insustituibles. No puede existir otro recurso que sea estratégicamente equivalente. Dos recursos lo son cuando cada uno de ellos puede utilizarse separadamente para implantar las mismas estrategias.

Si un recurso empresarial que crea valor es escaso e imperfectamente inimitable, la empresa que tuviera ese recurso sería capaz de formular e implantar estrategias que, de no existir otros recursos estratégicamente equivalentes, podrían dar lugar a ventajas competitivas sostenibles; pero, si algún competidor dispone de otros recursos que fueran estratégicamente equivalentes, aunque no sean valiosos, ni escasos, ni perfectamente imitables, podría formular e implantar estrategias similares, pero de manera diferente, utilizando dichos recursos. Por esto, muchas empresas implementan estrategias que no generan ninguna ventaja competitiva sostenible.

Dierickx y Cool (1989) explican que algunos recursos con valor, escasos, inimitables e insustituibles no se venden en el mercado pero pueden desarrollarse a lo largo del tiempo –como la reputación empresarial que se puede desarrollar con inversión en publicidad o con productos de calidad– por lo que su efecto en los resultados sólo podrá ser entendido en un marco dinámico.

La idea de los mercados dinámicos se centra en identificar cómo las empresas compiten con sus rivales en una estructura industrial conocida permitiendo a los estrategas desarrollar un concepto más amplio de competitividad. Este concepto incluye la competitividad por los recursos escasos y por la satisfacción de las necesidades de los actuales clientes.

El paulatino desarrollo de este enfoque ha reorientado el objeto de atención de las investigaciones hacia los procesos de acumulación y gestión de los recursos y

capacidades tomando en cuenta su valor estratégico. El énfasis en estos procesos se complementa con la consideración de que el entorno se comporta de un modo dinámico y de esta manera, la eficacia de los procesos de desarrollo de los recursos y capacidades debe medirse en función del grado de adaptación a las distintas condiciones competitivas que consigue la empresa (Teece et al., 1997).

Algunos trabajos pioneros, quizá para alejarse en mayor medida de la Organización Industrial a la que trataban de superar –como es el caso de Barney (1991)– se caracterizaron por minimizar la influencia del entorno. Sin embargo, tomando como principal referencia los planteamientos evolucionistas, desde mediados de la década de los noventa –como lo es el caso de Amit y Schoemaker, 1993; Collis, 1994; Teece y Pisano, 1994; Teece et al., 1997– se comienza a reconocer no sólo su influencia sino también el comportamiento dinámico del entorno y la relevancia de las decisiones sobre los recursos o capacidades en el desarrollo de los procesos empresariales de adaptación rápida y eficaz a las nuevas condiciones competitivas. Se define un nuevo tipo de capacidad que se conoce como *capacidad dinámica* (Teece y Pisano, 1994; Teece et al., 1997) o *meta-competencia* (Collis, 1994) que alude a los procesos de acumulación del resto de activos empresariales.

Esta concepción dinámica del enfoque de recursos y capacidades denominada Teoría o Enfoque de las Capacidades Dinámicas, cuyos principales representantes son Teece, Pisano y Shuen (1997) se enfrenta a algunas de las interrogantes puestas de manifiesto en el trabajo de Nelson y Winter (1982) en el que se desarrolló el concepto de rutina organizativa como fuente de ventaja competitiva. Todo ello redundando en la consideración de que la gestión de los factores intrínsecos de las empresas es uno de los factores que mejor explica el nivel de resultados obtenidos.

El enfoque de recursos y capacidades otorga una gran relevancia estratégica a los recursos intangibles debido a sus atributos (Hall, 1992; Cuervo, 1993), de ahí que el estudio de los activos basados en información y conocimiento resulte de especial interés.

Los recursos intangibles y las capacidades se basan en la información, lo que los hace difíciles de acumular y susceptibles de múltiples usos en forma simultánea. La acumulación de conocimientos es lenta y trabajosa, sin embargo, esos conocimientos podrán emplearse en diferentes actividades sin que por ello pierdan valor, sino todo lo contrario, sucesivas aplicaciones pueden provocar mejoras continuas que incrementen su valor inicial. A diferencia de los activos físicos, los intangibles no se deprecian pero sí se vuelven obsoletos.

Los activos intangibles se fundamentan en la posesión de información por parte de individuos o grupos, así como de la propia empresa, información que puede variar según sea su grado de codificabilidad, complejidad y especificidad (Kogut y Zander, 1992; Lado et al., 1992). La primera dimensión se refiere a la capacidad de traducirla en un conjunto de reglas y normas interpretables. La complejidad es el resultado del entramado de rutinas sobre el que se sustenta. La especificidad se refiere a su carácter idiosincrático.

La teoría basada en recursos está sufriendo una reciente evolución al centrarse en un recurso, *el conocimiento*, que puede ser considerado como el recurso clave o estratégico. En este sentido, Grant (1996) justifica este énfasis al afirmar que el conocimiento es el recurso que aporta mayor proporción de valor añadido a una empresa y además las barreras para transferirlo y duplicarlo lo dotan de una importancia estratégica que no poseen otros recursos.

La *gestión del conocimiento* se ha convertido en una de las principales cuestiones de la dirección actual. Significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para generar capacidad organizativa (Revilla, 1995).

Cuando los recursos de la empresa se sustentan sobre *conocimiento explícito* articulado y codificado mediante algún lenguaje o incorporado en los productos o materiales o en la mente de las personas, la ventaja competitiva puede ser fácilmente accesible por

ingeniería inversa, espionaje industrial o fichaje de cerebros (Bardacco, 1991). La protección del conocimiento explícito creado por la empresa depende del grado de desarrollo del sistema de derechos de propiedad industrial.

Cuando los recursos se basan en *conocimiento tácito* (Polanyi, 1967) alimentado con años de esfuerzo e insertado en complejas rutinas organizativas y en la cultura de la empresa, se establecen barreras para acceder a su comprensión y aprendizaje que dificultan su transferencia y disminuyen la probabilidad de que los competidores imiten la ventaja.

De forma análoga a los trabajos clásicos y a los situados dentro de la Teoría Evolucionista a nivel general, el enfoque de recursos y capacidades define la empresa como un agente de aprendizaje responsable de la acumulación y explotación de un conjunto de recursos específicos, interrelacionados, a partir de los que se desarrollan actividades productivas y procesos de crecimiento que explican los resultados obtenidos por las organizaciones (Penrose, 1959; Rumelt, 1984).

El conocimiento que se genera dentro de la empresa se ha desarrollado a través del aprendizaje y de la interacción y comunicación. Nelson y Winter (1982) indican que el *aprendizaje organizacional* está ligado con el recurso humano, ya que este aprendizaje es el resultado del conocimiento y aprendizaje de los empleados de una empresa.

Las capacidades, así como muchos de los recursos de la empresa, se fundamentan sobre dos pilares básicos: *información y personas*. Spender (1996) afirma que la ventaja competitiva de una empresa se consigue generalmente a partir de la interacción de diferentes tipos de conocimiento y entre distintos tipos de personas, por lo que hay que prestar atención a todos ellos y a sus problemáticas.

En definitiva, los recursos y especialmente las capacidades son los elementos con los que cuenta la empresa para neutralizar las amenazas y explotar las oportunidades que ofrece el entorno en mejores condiciones que la competencia (Conner, 1991).

En una forma novedosa Douglas y Ryman (2003) demuestran empíricamente la mayor habilidad de la empresa para enfrentarse al poder negociador de los clientes y a la intensidad competitiva a partir de su mejor dotación de capacidades, todo lo cual justifica su mejor posicionamiento en la industria y la obtención de mejores resultados.

2.1.7 La Teoría de la Empresa basada en el Conocimiento

Toffler (1990) había propuesto que el conocimiento era la fuente por excelencia del poder y del poder de influir. Quinn (1992) comparte el punto de vista de que el poder económico y productivo de las organizaciones reside más en los activos intangibles fundados en el conocimiento que en los activos físicos. Reich (1991) sostiene que la única ventaja competitiva verdadera consiste en tener el conocimiento suficiente para hacer un análisis simbólico para identificar, resolver y vencer a las nuevas problemáticas. “Esta gran verdad se vuelve cada día más importante ya que la economía mundial se está volviendo compleja, dinámica y basada en el conocimiento” (Porter, 1998a, p.90).

La relevancia estratégica otorgada a los intangibles ha derivado en el desarrollo de una corriente de pensamiento estratégico cuya separación de la Teoría de Recursos y Capacidades o del planteamiento de las Capacidades Dinámicas no está suficientemente clara y se ha denominado Teoría de la empresa basada en el Conocimiento encontrando sus mejores representantes en Nonaka (1994), Nonaka y Takeuchi (1995), Bierly y Chakrabarti (1996), Grant (1996), Spender (1996), Spender y Grant, (1996).

En forma análoga al enfoque dinámico de las capacidades, se preocupa no sólo por las características de los intangibles estratégicos sino también por los procesos de creación, transmisión y explotación de conocimiento de la empresa y su vinculación con la

creación de valor. Por ello, se puede considerar como una corriente estratégica que, a partir de los principios de la Economía de las Organizaciones y la Teoría Evolucionista, se integra con los planteamientos del enfoque Basado en los Recursos.

Esta teoría puede considerarse una extensión del enfoque Basado en los Recursos (Hoskisson et al., 1999). Esta perspectiva de conocimiento no hace sino profundizar en aquellos activos que el enfoque de recursos tradicional identifica como más relevantes: los intangibles, es decir, los recursos intangibles y las capacidades empresariales que son intangibles por naturaleza (Winter, 1987; Brown y Duguid, 1991; Kogut y Zander, 1992; Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Zander y Kogut, 1995; Davenport et al., 1996; Grant, 1996; Quinn et al., 1996; Spender, 1996).

Los modelos propuestos tratan de ofrecer una panorámica amplia de aquellos atributos del conocimiento que justifican su carácter estratégico como lo son la especificidad, la complejidad y el carácter tácito a partir de su comportamiento dentro de los criterios de evaluación propuestos desde el Enfoque basado en los Recursos –*imitabilidad, sustituibilidad, apropiabilidad, transferibilidad*–.

La heterogeneidad de los atributos que ha de cumplir el conocimiento para ser estratégico es una constante en la literatura. En algunos casos se distingue fundamentalmente entre su carácter tácito y explícito (Polanyi, 1967; Nonaka y Takeuchi, 1995); en otros se introducen diversas dimensiones complementarias como el grado en que un conocimiento puede ser enseñado, la complejidad, la dependencia de un sistema y el grado en que puede ser observado el conocimiento incorporado en un producto (Zander y Kogut, 1995).

Muy próximos a los planteamientos evolucionistas, desde la Teoría Basada en el Conocimiento, la organización se define como entidad de aprendizaje, almacenamiento y transmisión de conocimientos tácitos y específicos acumulados en virtud de procesos históricos (Foss, 1994, 1996) en los que la sabiduría individual y social se encarga de

transformar dichos conocimientos en productos con valor económico (Demsetz, 1991; Kogut y Zander, 1992; Hall, 1993; Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996, 2003; Spender, 1996).

En esta misma línea, Drucker (1993) defiende que el conocimiento es el único activo que permite a las empresas competir en buenas condiciones, ya que la consecución de ventajas competitivas sostenibles sólo será posible cuando se disponga de los conocimientos suficientes para identificar y afrontar con éxito los nuevos problemas a los que constantemente se habrán de enfrentar.

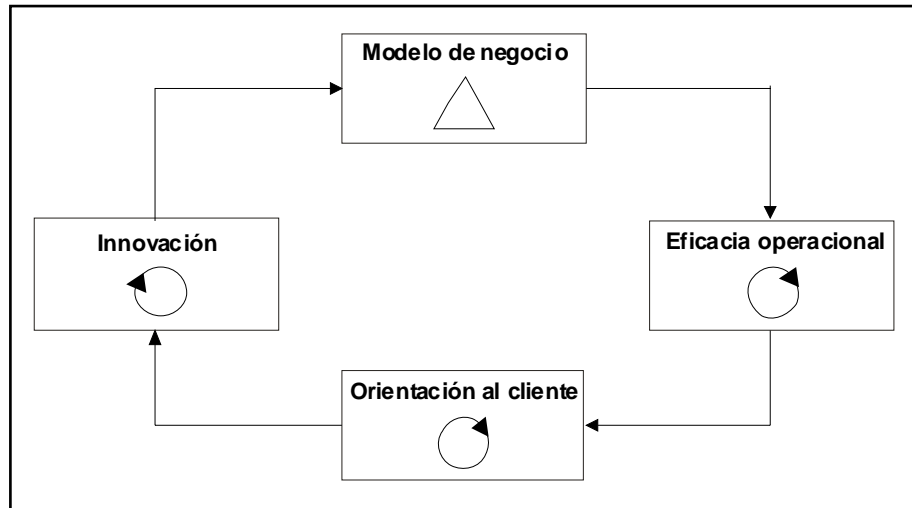
En este punto, la Teoría de la Empresa basada en el Conocimiento enlaza con el Enfoque de Recursos a través del desarrollo del Enfoque de Capacidades Dinámicas, en el que el tratamiento de los procesos adquiere la mayor importancia y en el que el carácter estratégico de las capacidades se vincula directamente con la habilidad que otorgan a las empresas para desarrollar nuevos conocimientos que serán responsables de la adaptación de la empresa a la evolución de la estructura competitiva (Lei et al., 1996).

En coherencia con la perspectiva clásica de recursos, la dificultad para transferir e imitar los conocimientos tácitos y específicos justifica que los primeros trabajos identificaran exclusivamente este tipo de conocimiento como estratégico (Lippman y Rumelt, 1982; Winter, 1987; Reed y DeFillipi, 1990). Sin embargo, retomando nuevamente las consideraciones de Cohen y Levinthal (1990) la disciplina ha ido tomando un carácter contingente con el que se reconoce que para competir con éxito en forma sostenida, la empresa ha de renovar con agilidad y eficacia la base de conocimientos, ya que se requiere la codificación de aquéllos desarrollados internamente y en ciertas ocasiones la dotación complementaria de conocimientos externos explícitos.

Nonaka (1994) y Nonaka y Takeuchi (1995) apuntan la importancia de las interacciones de expresiones de conocimiento tácito y explícito en los procesos de creación de conocimiento entre los distintos niveles ontológicos –individuo, grupo, organización e

inter-organización– así como la no sustituibilidad entre ambas dimensiones proponiendo cuatro formas de transformación- transmisión del conocimiento (Figura 2).

Figura 2
Formas de transformación-transmisión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia adaptada de Nonaka, 1994

Por otra parte, el desarrollo teórico fundamentado en el conocimiento complementa el Enfoque basado en los Recursos tradicional tanto desde una perspectiva teórica como práctica. Desde un punto de vista directivo, la Teoría de la Empresa basada en el conocimiento enriquece las aportaciones que hace el Enfoque de Recursos para la toma de decisiones. En este sentido, no sólo se preocupa por el análisis de las características del conocimiento como recurso estratégico sino además, de los procesos encaminados a su desarrollo y explotación eficaz.

El conocimiento organizacional es una capacidad porque se puede observar cómo un número elevado de individuos combinan su conocimiento para crearlo (Lloria, 2000) existiendo varias corrientes en torno al tema.

- El capital intelectual. Es el intangible del intelecto, debería poderse medir, evaluar y cuantificar ya que está más relacionado con el valor que otros elementos

- Organizaciones que aprenden –*learning organizations*–. Las empresas de hoy no pueden sobrevivir sin aprendizaje por lo que hace falta una cultura de aprendizaje permanente
- Sistemas de información y tecnologías. Los nuevos sistemas ya no procesan información sino que gestionan conocimiento. El enfoque de *knowledge management* es la base que integra otros sistemas para facilitar el desarrollo, almacenamiento y flujo de conocimiento a lo largo de toda la organización. Son sistemas que facilitan la comunicación rompiendo barreras espaciales, temporales y organizativas que cambian la propia concepción de la empresa y su cultura
- Gestión por competencias. Procede del ámbito de los recursos humanos y busca la gestión de personas a través de sus competencias, es decir, teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades y conocimientos (Carrión y Ortiz, 2000).

La *innovación* es fundamentalmente conocimiento aplicado. El enfoque de Nonaka (1991) relaciona tres elementos decisivos en la competitividad de las empresas: la creación de conocimientos (dimensión tácita de la innovación), la generación explícita de innovaciones y la consecución de ventajas competitivas sostenibles.

Es el *capital humano* el que crea valor añadido y determina la eficiencia y el grado de innovación de la empresa. En él se apoyan todos los activos intangibles, particularmente el conocimiento organizativo de la empresa.

La importancia del factor humano ha sido destacada desde hace mucho tiempo, sin embargo, parece que nadie lo cree ya que los propios trabajadores asumen como inevitable su sustitución o desplazamiento por personal sin experiencia pero más barato o contratado bajo ciertas circunstancias, como consecuencia de la desregulación del mercado de trabajo.

Cabe mencionar que lo habitual en la forma actual de entender las cosas por las organizaciones y sobre todo por los “departamentos de recursos humanos” es considerar

a las personas como un recurso –*el más valioso*– añaden, para la empresa. El término mismo *recursos humanos* responde a esta mentalidad (Uriz, 2004).

De lo anteriormente expuesto se puede afirmar que la organización debe basarse en las personas pero considerándolas como sujeto y referencia en sí mismas –en contraposición a considerarlas un recurso al servicio de ésta y subordinadas a ella– para alcanzar grandes beneficios. Cuando la jerarquía tradicional las utiliza como recurso incurre en unos costes de coordinación espectacularmente más altos (id., 2004).

En la medida en que se considere a las personas como sujeto y referencia en sí mismas se conseguirá que aporten una cantidad de energía y de competencias de todo tipo –*ésta y no las personas son los verdaderos “recursos humanos”*– muy superior a que si las consideran recursos (id., 2004).

Cuando la persona es sujeto y no recurso, la relación entre la empresa y ella cambia de manera sustancial. Son dos opciones incompatibles entre sí y al ser ineludible el hecho de optar por una u otra postura, es momento de dejar a un lado la segunda opción y enfocar de manera radicalmente nueva la orientación de las personas dentro de una organización (id., 2004).

En esta misma línea opina que las personas no son un recurso. Los recursos, por definición, son limitados. Las personas son un potencial ilimitado que es necesario desarrollar.

Los líderes empresariales son cada vez más conscientes de que el talento importa, el problema es que resulta difícil saber exactamente el valor que tiene, de qué modo aumentan ese valor los procesos de desarrollo de una empresa y cuál es la forma adecuada para potenciar los activos intangibles para que el talento crezca.

Una vez que los directivos conocen las relaciones existentes entre los recursos y su éxito, pueden centrar su atención en restablecer el equilibrio de sus recursos de modo que estén en sintonía con las cambiantes circunstancias.

A diferencia del enfoque de recursos tradicional que sigue muy de cerca la Teoría de los Costos de Transacción, La Teoría del Conocimiento permite afrontar con éxito la justificación de la existencia de la empresa como un mecanismo de asignación eficiente de los recursos intangibles procedentes del conocimiento puesto que el mecanismo de los precios se revela insuficiente para negociar con expresiones complejas provenientes de conocimientos complejos (Machlup, 1967; Kogut y Zander, 1992, 1996; Nonaka, 1994).

2.1.8 La estrategia y la práctica de la dirección

Al revisar la literatura sobre dirección estratégica emergen diez puntos de vista diferentes, la mayoría reflejados en la práctica de la dirección, cada cual con una perspectiva única y enfocada a un aspecto de la formación de la estrategia (Mintzberg et al., 1999).

2.1.8.1 Escuela de diseño. La estrategia es un proceso de concepción

La escuela nace con los pensamientos de Selznick (1957), Chandler (1962) y Andrews (1980). El modelo básico es elaborado por Andrews en el que enfatiza los juicios de las situaciones internas y externas descubriendo las fuerzas y debilidades de la propia organización y los riesgos y oportunidades del entorno –FDOA–. Otros dos factores importantes son los valores de la Dirección –creencias y preferencias de aquellos que formalmente conducen la organización– y la responsabilidad social –específicamente la ética de la sociedad donde la organización funciona–, al menos como la perciben los directores.

Para evaluar entre alternativas diferentes de estrategia Rumelt et al., (1994) ha provisto, probablemente, el mejor marco de comparación de acuerdo a una serie de términos de prueba:

- Consistencia: la estrategia no debe presentar inconsistencia entre sus metas y políticas

- Consonancia: debe representar una respuesta que se adapte al ambiente exterior y a los cambios repentinos que ocurren en él
- Ventaja: debe lograr la creación y/o mantenimiento de una ventaja competitiva en una actividad seleccionada
- Factibilidad: la estrategia no debe saturar los recursos existentes ni crear problemas insalvables.

2.1.8.2 Escuela de planeación. La estrategia es un proceso formal

Inició al mismo tiempo que la escuela de diseño. El pensamiento que más influencia tuvo fue el de Ansoff (1965) con un fuerte impacto en la práctica de la dirección estratégica durante los setentas, sin embargo algunos inconvenientes minaron su crecimiento y sólo queda una sombra de su influencia formadora.

Existen varios modelos de planeación estratégica, pero la mayoría se reducen a las mismas ideas básicas: usar el modelo FDOA, dividirlo en pasos perfectamente delineados, articularlos y dar atención especial a la elaboración de objetivos hacia adelante y de presupuestos y planes de operación hacia atrás.

2.1.8.3 Escuela de posicionamiento. La estrategia es un proceso analítico

Porter (1980) causó un verdadero revuelo entre los desencantados con las escuelas de diseño y planeación.

Destaca una simple y revolucionaria idea, solamente se requieren unas pocas estrategias clave como posiciones en el mercado, en una determinada industria: aquellas que pueden ser defendidas en contra de actuales y futuros competidores. La facilidad de la defensa implica que la compañía que ocupa esa posición, disfruta de mayores ganancias que otras compañías en la industria. Eso provee una reserva de recursos con los cuales expandirse hasta consolidar la posición.

Esta escuela crea y mejora una serie de herramientas analíticas para encontrar la estrategia adecuada a las condiciones existentes que se selecciona de entre un grupo de

estrategias genéricas. El director ejecutivo se mantiene como el estratega en los fundamentos mientras que el director de planeación se convierte en el analista que ahonda en los datos para recomendar las estrategias genéricas óptimas.

2.1.8.4 Escuela del liderazgo. La estrategia es un proceso visionario

Esta escuela centra su proceso de formación de estrategia en un solo líder y se enfoca a sus estados y procesos mentales más innatos –intuición, juicio, sabiduría, experiencia, perspicacia– lo que promueve una estrategia entendida como perspectiva asociada con la imagen y sentido de la dirección llamada visión.

El concepto central es la visión: representación mental de la estrategia, creada o al menos concebida en la cabeza del líder. Sirve como inspiración y guía –qué se necesita hacer–. A menudo es más una imagen que un plan completo y articulado –en palabras y números– lo que da la flexibilidad para que el líder adapte sus experiencias. La escuela es a la vez reflexionada y emergente: reflexionada en general y en el sentido de la dirección y emergente en sus detalles que pueden ajustarse sobre la marcha.

2.1.8.5 Escuela cognoscitiva. La estrategia es un proceso mental

Esta escuela forma un puente entre las escuelas objetivas –diseño, planeación, posicionamiento y liderazgo– y las subjetivas –incrementalista, política, cultural, evolucionista y estructuralista–. Toma lo que el proceso de elaboración de estrategia implica en la esfera del conocimiento humano, inferida especialmente en el campo de la psicología cognoscitiva.

La estructura de conocimiento de los estrategas y sus procesos de pensamiento se desarrollan principalmente a través de la experiencia. Ésta da forma a lo que saben, lo que a su vez da forma a lo que hacen, con lo que esbozan su experiencia subsiguiente. Esta dualidad juega un papel preponderante en esta escuela y tiene dos vertientes diferentes. Una, más positivista, ve el proceso y estructuración del conocimiento en forma objetiva, la estrategia conserva un registro del mundo. La otra ve todo como algo subjetivo, la estrategia es una interpretación del mundo. Mientras que la vertiente

objetiva busca entender el conocimiento como un tipo de recreación del mundo, la subjetiva asegura que el conocimiento crea el mundo.

2.1.8.6 Escuela incrementalista. La estrategia es un proceso emergente

Mientras otras escuelas cuestionaron aspectos específicos de las tradiciones racionales de las escuelas de diseño, planeación y posicionamiento, ésta levantó la mirada de todos más allá de sus supuestos y premisas básicas y ocasionó un debate en el campo de la dirección estratégica que aún continúa: quién es realmente el arquitecto de la estrategia y dónde se forma dentro de la organización, cómo puede ser en realidad el proceso consciente y deliberado.

En el límite, la escuela incrementalista sugiere que la imagen tradicional de la formulación de la estrategia ha sido una fantasía que no corresponde con lo que pasa en las organizaciones.

Lindblom (1959) da origen a esta escuela que sugiere que los estrategas aprenden sobre la marcha y las estrategias surgen conforme enfrentan los problemas. Sus nociones describen un comportamiento con el que todo mundo estaba familiarizado, en el gobierno, en los negocios.

Las personas actúan de manera individual y colectiva y aprenden acerca de una situación así como de la capacidad de la compañía para afrontarla. Eventualmente convergen en patrones de conducta que funcionan. La dirección estratégica es consecuencia no sólo de una administración del cambio sino de la administración generada por un cambio.

2.1.8.7 Escuela política. La estrategia es un proceso de negociación

Son los pensamientos de Allison (1971) y de Pfeffer y Salancik (1978) los que han influido más en esta escuela que se descubre como un proceso abierto de elaboración de estrategias, enfatizando el uso de la política y la negociación para conseguir estrategias favorables a intereses particulares, regresando a la postura de la escuela del posicionamiento.

Esta escuela distingue dos ramas: la micro política, que considera el manejo de poder dentro de la organización y se enfoca a los actores internos en conflicto con sus colegas, usualmente fuera de los intereses propios de la compañía y la macro política, concerniente al uso del poder por la organización, la observa luchar por sus propios intereses, en conflicto o en cooperación con otras organizaciones.

2.1.8.8 Escuela cultural. La estrategia es un proceso colectivo

La cultura se encuentra alrededor de las personas al tiempo que hace única la manera como se hacen todas las cosas y tomándola como base diferencia una organización, una industria o una nación de otra. Fue descubierta en la administración en 1980 debido al éxito de las corporaciones japonesas. Su dualidad: capacidad de penetración y unicidad, han sido reflejadas en esta escuela.

Puede ser estudiada externamente o internamente. El primero toma un punto de vista objetivo de por qué la gente se comporta de una determinada manera, explicado por la unicidad de lo social y las relaciones económicas. El segundo considera la cultura como un proceso subjetivo de interpretación, no basado en ningún tipo de lógica. La dirección estratégica empezó con el punto de vista subjetivo y más tarde incorporó el objetivo.

2.1.8.9 Escuela evolucionista. La estrategia es un proceso reactivo

Mientras las otras escuelas ven el entorno –conjunto de fuerzas fuera de la organización– como un factor ausente o incidental, la evolucionista lo ve como el actor.

Quienes favorecen este punto de vista consideran la organización como algo pasivo que gasta su tiempo reaccionando al entorno. Esto reduce la elaboración de la estrategia a una especie de proceso reflejo que no debería considerar esta escuela más allá de los límites de la dirección estratégica. No obstante merece ser mencionada por varias razones: ayuda a tener visión general de la elaboración estratégica dentro de un balance pues posiciona al ambiente junto al liderazgo y la organización como una de las tres fuerzas centrales del proceso, sus puntos de vista obligan a considerar el rango de poderes de decisión existentes dadas las fuerzas y demandas del contexto externo.

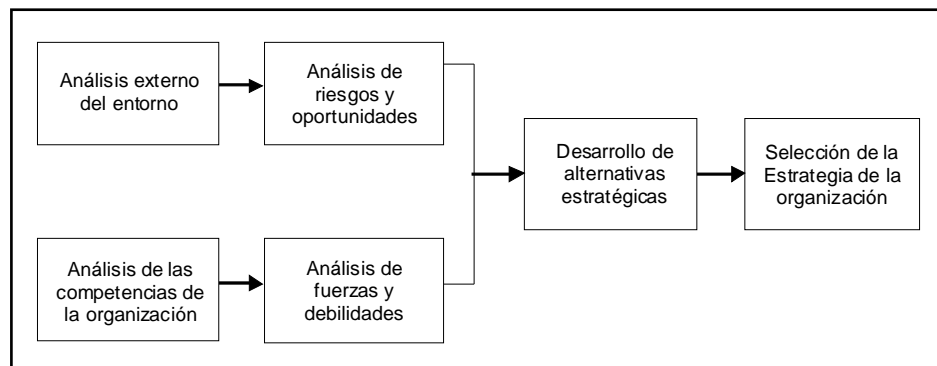
2.1.8.10 Escuela estructuralista. La estrategia es un proceso de transformación. Esta escuela permite la reconciliación, una forma de integrar los mensajes de las otras escuelas. Existen dos tendencias principales: una describe los estados de la organización y su contexto como configuraciones y la otra describe el proceso de elaboración de la estrategia como una transformación. En realidad son dos lados de la misma moneda: la transformación es la inevitable consecuencia de la configuración. Hay un tiempo para la coherencia y un tiempo para el cambio.

Configuración y transformación aunque van de la mano son en realidad diferentes –al menos como se refleja en la literatura y la práctica de la dirección estratégica–. La configuración tiende a ser investigada y descrita por académicos mientras que la transformación tiende a ser practicada por los directores y prescrita por los consultores.

2.1.9 Planeación estratégica

En los sesentas el trabajo pionero de Andrews y Christensen presentó a la planeación estratégica como una nueva disciplina (Collis y Montgomery, 1998). A raíz de eso y los fenómenos e impactos mencionados, se hizo común en los setentas un proceso típico de planeación estratégica (Figura 3).

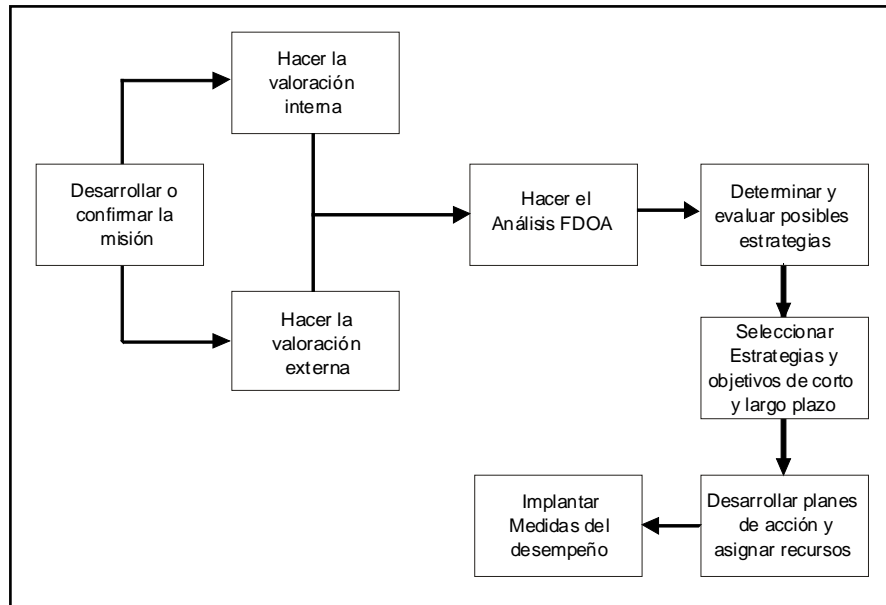
Figura 3
Proceso de Planeación Estratégica 1970-1980



Fuente: Elaboración propia adaptada de Stavros et al., 2003

Posteriormente (Figura 4) se articularon mejor los procesos con base en las observaciones hechas por Drucker (1970) al respecto.

Figura 4
Diagrama de flujo típico de la planeación estratégica



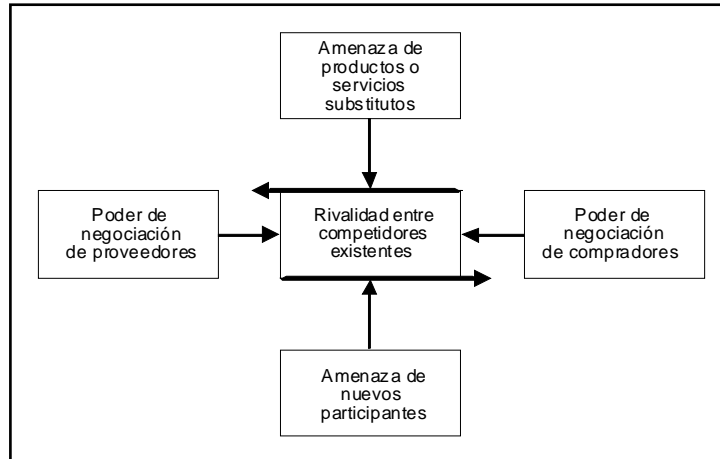
Fuente: Elaboración propia adaptada de Stavros et al., 2003

Andrews (1980) ya anticipaba la atención específica al patrón, plan y perspectiva, distinguía la estrategia corporativa de la estrategia del negocio y hablaba de posicionamiento. Hambrick (1989) insistió en el papel de los líderes.

Las aportaciones iniciales de Porter (1980) son fundamentales en la planeación estratégica actual. Sus conceptos para el análisis de la industria y de los competidores, la idea de estrategia competitiva, la documentación de casos (id., 1983) y la idea de crear y sostener un desempeño superior (id., 1985) fueron determinantes.

En su trabajo integral (id., 1990) conjuntó todas estas ideas y propuso el modelo de las cinco fuerzas (Figura 5) y el modelo de la cadena de valor (Figura 6) que son una manera de entender la posición competitiva de un país en la economía global y que es ahora parte integral del pensamiento internacional en la mayoría de las organizaciones. Su concepto de *clusters* o agrupaciones de empresas, proveedores, instituciones e industrias relacionadas se ha convertido en un nuevo modelo para diseñar políticas públicas acerca de la economía y para evaluar la ventaja competitiva relativa de un país o región del mundo.

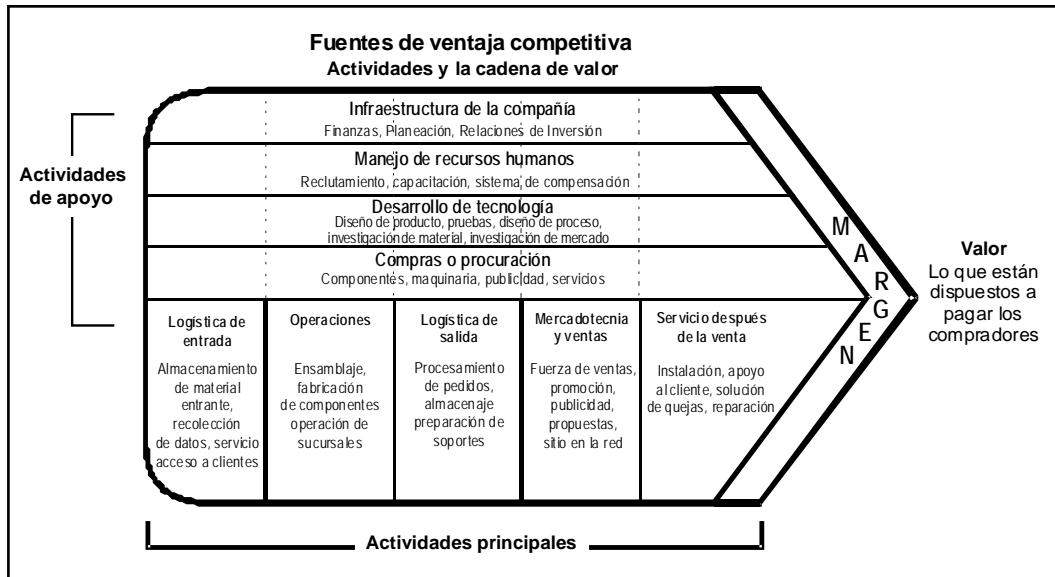
Figura 5
Modelo de las cinco fuerzas



Fuente: Elaboración propia adaptada de Porter, 2004

Su cuestionamiento sobre la necesidad de un nuevo paradigma, el definir que son las empresas y no los países, los que compiten en el mundo y que la unidad básica de análisis para entender la competitividad es la industria, son aspectos que no se pueden dejar fuera en un proceso de planeación estratégica.

Figura 6
La Cadena de Valor



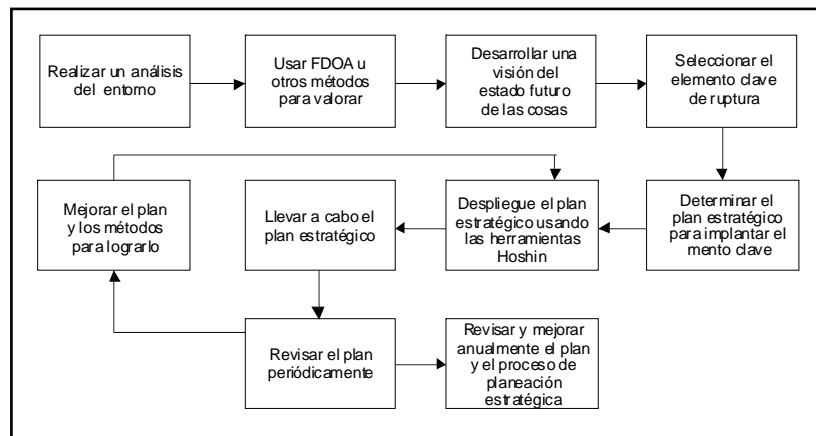
Fuente: Elaboración propia adaptada de Porter, 2004

A principios de los años noventa aparecieron otras aportaciones y severas críticas a los modelos existentes. Mintzberg (1994b) criticó la rigidez de los métodos y sus productos: documentos también rígidos que no se aplicaban en las actividades y operaciones cotidianas de las organizaciones. Distinguía la planeación estratégica como análisis y el pensamiento estratégico como síntesis involucrando la intuición, la creatividad y la innovación. Las estrategias exitosas son visiones, no planes. El producto del pensamiento estratégico es una perspectiva integrada de toda la organización.

Cowley y Domb (1997) presentaron una serie de problemas adicionales a la planeación estratégica tradicional destacando la falta de una visión compartida, pronósticos lejanos a la realidad, metas arbitrarias y desconectadas de la estrategia y sobre todo el considerarla como un evento y no como un proceso.

La planeación Hoshin se empezó a usar en algunas grandes empresas a principios de los años noventa con las ideas de Mizuno (1988), Brassard (1989) y Bechtell (1989, 1995). Su premisa es que las organizaciones escojan sólo una o dos áreas estratégicas de ruptura –*breakthrough*– cada año, enfatizando la mejora continua, muy a la japonesa, que se da en los ciclos de implantación, pero los teóricos americanos específicamente incluyeron el Análisis de Fuerzas y Debilidades en una evaluación interna y de las Oportunidades y Amenazas externas (FDOA) en el enfoque Hoshin (Figura 7).

Figura 7
Diagrama de flujo de la planeación Hoshin

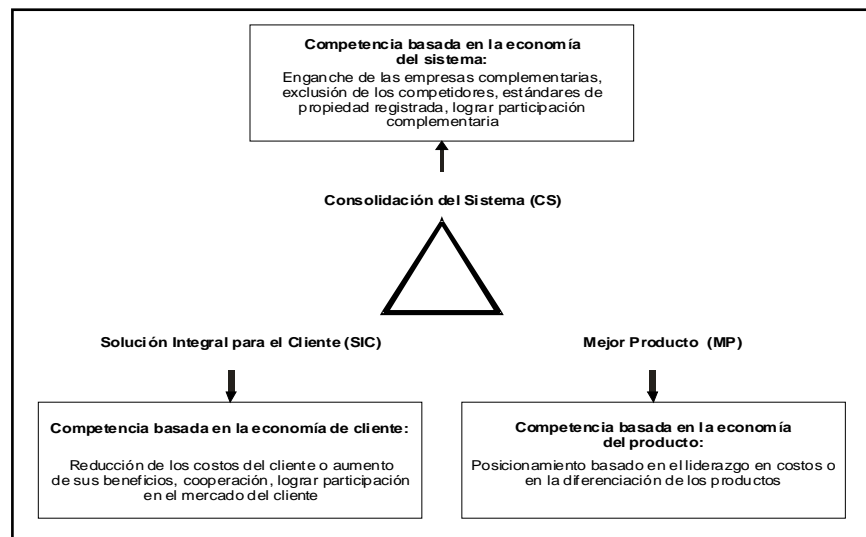


Fuente: Elaboración propia adaptada de Stravos et al., 2003

El modelo Delta propone un esquema integrador que complementa las aproximaciones al concepto de Porter y de la visión basada en recursos produciendo un resultado más robusto (Hax y Wilde, 2003b). Inicia con el concepto de visión y culmina con los medios tácticos para adaptarse a un entorno dinámico y cambiante.

La aportación más importante de este modelo es precisar la esencia del posicionamiento competitivo, es decir, la visión de la organización, usando el triángulo o *delta* (Figura 8) para guiar el proceso de formulación e implantación de la estrategia, con las tres alternativas estratégicas sugeridas en el propio triángulo: el mejor producto, la solución integral para el cliente y la consolidación del sistema (Hax y Wilde, 1999).

Figura 8
Tres posiciones estratégicas en el modelo Delta



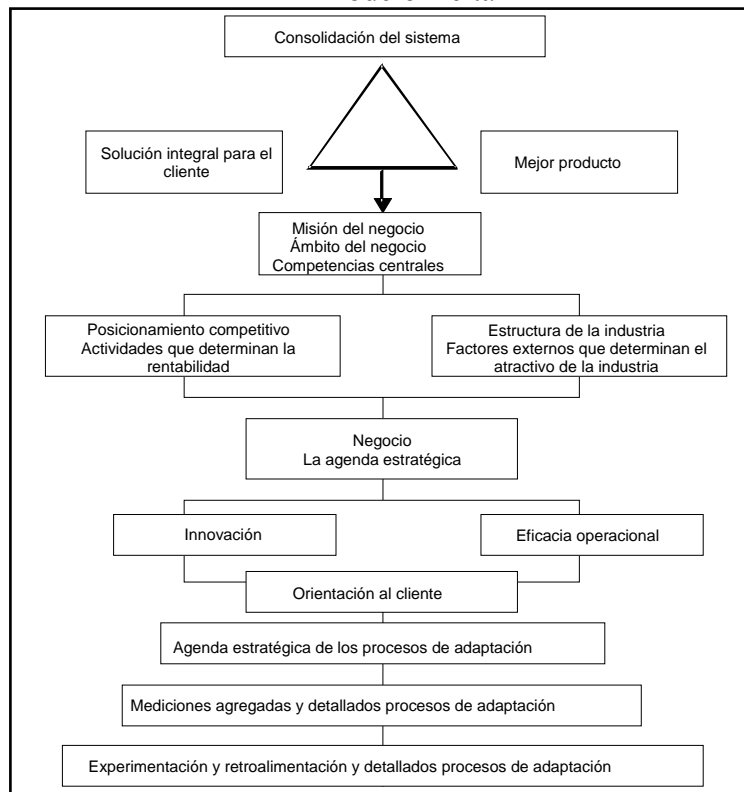
Fuente: Elaboración propia adaptada de Hax y Wilde, 2003

En el análisis de la estructura de la industria, este modelo sustituye el concepto de rivalidad por el de vínculo con el cliente y con las empresas complementarias en dos de las opciones estratégicas del modelo Delta: la solución integral para el cliente y la consolidación del sistema. Con relación a la industria, el modelo no se detiene en su propia industria relevante, sino que extiende el análisis para incluir las industrias de sus clientes y empresas complementarias con el objeto de encontrar pistas para lograr los vínculos deseados.

El modelo Delta añade una sexta fuerza al modelo de las cinco fuerzas de Porter: el poder, el vigor y las competencias de las empresas complementadoras –*complementors*– (Grove, 1996). Las empresas que complementan son aquellas que venden productos que añaden valor a los bienes de una determinada organización o empresa o a aquellos de una determinada industria cuando se usan en conjunto, satisfaciendo mejor a los clientes. En efecto, este argumento está apoyado en la teoría económica de que los productos sustitutos y complementarios influyen en el incremento de la demanda (Hill y Jones, 2004). Esta sexta fuerza tiene, sin embargo, implicaciones más amplias, puesto que hace referencia no sólo desde producto sino desde la estrategia de la empresa que los vende, afectando sus ventas y su rentabilidad, especialmente en las industrias de alta tecnología.

En general el modelo Delta expande el análisis de Porter: en la cadena de valor incluye el analizar los actores externos relevantes, en la consolidación del sistema incluye a todo el sistema de organizaciones relevantes y el llamado enganche o vínculo, la estrecha liga con el cliente como la fuerza económica fundamental (Figura 9).

Figura 9
El Modelo Delta



Fuente: Elaboración propia adaptada de Hax y Wilde, 2003

Este modelo aporta el proceso de adaptación continua para ligar en forma dinámica la ejecución con la estrategia en un entorno cambiante, de manera que esto mantenga a la organización bien posicionada y dispuesta. Este modelo incluye (Tabla 1) tres procesos organizacionales cuyas actividades centrales capturan la esencia de la gestión.

Tabla 1
El proceso de adaptación ligando la estrategia con la gestión

EFICACIA OPERATIVA	Eficacia operacional	MEJOR PRODUCTO	SOLUCIONES PARA EL CLIENTE	SISTEMA CERRADO
		Mejor costo de producto	Máximo valor para el cliente	Mejor desempeño del sistema
		Identificar el generador del costo del producto	Mejorar la economía del cliente	Mejorar los indicadores de desempeño del sistema
		Reducir el costo del producto	Mejorar la unión horizontal en los componentes de la solución total	Integrar a los complementadores <i>–complementors–</i> en la mejora de desempeño de todo el sistema
	Orientación al cliente	Objetivo de los canales de distribución	Objetivo de agrupar clientes	Objetivo de la arquitectura del sistema
		Maximizar la cobertura mediante canales múltiples	Identificar y explotar oportunidades para agregar valores a los clientes clave agrupando soluciones y trabajando a su medida y necesidades	Identificar los complementadores <i>–complementors–</i> principales en el sistema
		Obtener bajos costos de distribución	Aumentar el valor del cliente y posibles alianzas para agrupar soluciones para los clientes	Consolidar una posición ligada a los complementadores <i>–complementors–</i>
		Identificar y reforzar la rentabilidad de cada producto por canal	Seleccionar mercados verticales clave	Expandir el número y variedad de complementadores <i>–complementors–</i>
			Examinar las opciones de obtener la propiedad de los canales de distribución	Cuando sea posible obtener la propiedad de canales de distribución directa
	Innovación	Innovación en el producto	Innovación en el servicio al cliente	Innovación del sistema
		Desarrollar una familia de productos basados en una plataforma común	Identificar y explotar desarrollos conjuntos ligados a la cadena de valor del cliente	Crear una liga estrecha alrededor del cliente para mantener fuera y alejados a los competidores
		Primeros en llegar al Mercado seguidos inmediatamente por una serie de productos	Incrementar la oferta dentro de la cadena de valor del cliente para mejorar su economía	Diseñar estándares propios pero con una arquitectura de fuente abierta
			Incrementar la liga estrecha con el cliente aprendiendo de sus necesidades	Interfase completa o rápida evolución o compatibilidad e integración hacia atrás

Fuente: Elaboración propia adaptada de Hax y Wilde, 2003

Actualmente el enfoque del pensamiento sistémico a la planeación y a la gestión debería borrar el antiguo modo de planear que ya no funciona en el dinámico mundo de hoy. Dados los cambios radicales en el entorno competitivo, los modelos tradicionales no son

capaces de desarrollar estrategias y planes estratégicos que impulsen a las organizaciones en un futuro cambiante que evoluciona rápidamente. La planeación estratégica es un proceso sistémico y dinámico.

La teoría emergente que denomina a la economía del siglo XXI como la economía del conocimiento, enfatiza que el interés no reside en el conocimiento *per se* sino en la creación del conocimiento y en el nuevo papel que éste juega en la economía al ser considerado el único recurso, el recurso básico realmente significativo por encima del trabajo, el capital y la tierra que hace a la sociedad única y distinta.

Chan y Mauborgne (2003) proponen que en la economía del conocimiento la estrategia se debe concentrar en la creatividad y la innovación. Las raíces de un crecimiento sostenible y rentable están en la creación de valor, poniendo en el centro del pensamiento estratégico, no a la competencia, sino a los clientes. Critican la planeación estratégica cuyo pensamiento se centra en la competencia porque la imitación inhibe la innovación, las organizaciones se vuelven reactivas consumiendo el tiempo de sus mejores talentos al estar sólo reaccionando ante los movimientos de la competencia. Finalmente, al tratar sólo de responder o entender lo que pasa en los mercados emergentes masivos y las demandas cambiantes de los consumidores se genera una atmósfera vaga y confusa en la organización.

Se trata de perseguir la innovación no como un aspecto tecnológico sino como una fuente de valor. En sus postulados insisten en que las organizaciones deben crear los espacios de colaboración y los ambientes de confianza, voluntad y compromiso para que los individuos compartan lo mejor de sus ideas y conocimientos, que son la materia prima de la innovación, engranando a las personas en las decisiones que las afectan y que tienen que ver con su futuro. El valor de la innovación es la esencia de la estrategia en la economía del conocimiento.

Kogut (1999) insiste en que hay un enorme momento cultural para la convergencia, pues el fenómeno de la globalización ha acelerado la imaginación de los individuos en todos los rincones del planeta.

Thurow (2003) sostiene que ahora más que nunca, sin educación no hay progreso, pues los abismos del conocimiento y la tecnología se pueden ensanchar si no se invierte en estos rubros. Recalca en que hay que convertir a los miembros de la organización en trabajadores del conocimiento.

Las nuevas metas para la planeación estratégica incluyen un punto clave de arranque: aceptar que el proceso de planeación estratégica no está diseñado para *hacer* la estrategia. La verdadera estrategia se va integrando en todos los lugares y en todas las mentes de la organización, es un proceso que ocupa los espacios y las inteligencias dentro y fuera de las paredes de la organización y requiere de habilidades de pensamiento y espacios de reflexión. La estrategia se va conformando en la organización (Mintzberg, 1987).

Por eso, una meta es la preparación de las mentes, es decir, asegurarse de que los tomadores de decisiones tengan un conocimiento sólido del negocio, de la organización, de la estrategia y de los supuestos que están detrás de ellos, haciéndoles posible a los participantes que respondan a los retos y oportunidades en tiempo real.

Las entrevistas significativas, las charlas profundas y sinceras, el discutir acerca del futuro, prepara las mentes, pero necesita tiempo. Parafraseando a Pasteur: la oportunidad favorece solamente a las mentes preparadas. La disciplina de seguimiento es fundamental y para ello se puede usar la tecnología de la información.

La otra meta es incrementar la capacidad de innovación de las estrategias de la organización. Desarrollar mentes creativas no quiere decir producir un número impresionante de nuevas ideas. El éxito será lograr que forjen un entendimiento común y

compartido del entorno, comprendan los retos y oportunidades plenos de pensamiento económico y sistémico a lo largo del proceso, en tiempo y en espacio, preparando a los participantes para cuando necesiten tomar decisiones estratégicas.

Así sucede en la experiencia de las actividades de código abierto *–open source–* y el trabajo en redes, puesto que puede generar comunidades creativas, auxiliadas por la tecnología y las comunicaciones.

La creatividad no se puede forzar pero sí se pueden crear las condiciones en que las innovaciones accidentales sucedan (Beinhocker y Kaplan, 2002). En esto puede ayudar claramente el combinar conversaciones y comunicaciones en toda la organización involucrando a un mayor número de personas.

Si bien se puede discutir quién es el propietario del proceso de planeación, quién lo diseña y lo conduce, se debe convocar a todas las partes que integran el sistema de la organización para que se den conversaciones significativas.

Los esfuerzos para concentrarse en las estrategias y hacerlas operativas demandan mucho de la gestión de las organizaciones. Normalmente esta traducción de la visión y la misión de las organizaciones y de las estrategias de largo plazo en programas y procesos operativos se tornan una tarea complicada, de difícil instrumentación y donde la mayoría de los autores reconocen que está la complejidad y la dificultad de la administración moderna, sujeta a todo tipo de factores exógenos cambiantes cuya velocidad e impacto se han multiplicado por la propia globalización y por el crecimiento exponencial del conocimiento, la profundidad que en diversos campos alcanza y por la aplicación de nuevas tecnologías (Kaplan y Norton, 2001).

Muchos de los miembros de las organizaciones se hacen con frecuencia tres preguntas.

- La primera es cómo su labor del día a día realmente puede aportar las grandes estrategias de la organización de cara a todos los *stakeholders* o actores, empezando por supuesto con los clientes
- La segunda se relaciona con la dificultad de reconocer la relación causal de las diferentes operaciones de la organización con los resultados finales, es decir la relación causa-efecto de las distintas operaciones o funciones que se dan en la organización y su aportación final a la construcción del valor de la organización y del servicio a los clientes
- Finalmente, con frecuencia se da el cuestionamiento del significado del trabajo que hace la persona para ella misma y su alineación y congruencia con las estrategias de la organización.

Igualmente la centralización de la atención en las funciones y no en los procesos desvirtúa la interconexión e interdependencia de las actividades de toda la organización, perdiéndose la cohesión al poner énfasis en islas aisladas que con frecuencia se desvinculan de la misión y de la visión y por supuesto, lo que es más grave, de la atención a los clientes (Kaplan y Norton, 1996, 2001 y 2004). Esta necesidad de enfoque sistémico, de ver el todo, sin duda ha sido sustentada y reforzada por Senge (1990, 2000).

Se dice que más del 75% del verdadero valor de las organizaciones viene de generadores de valor que normalmente no se miden, de ahí la importancia de las aportaciones de varios autores sobre el tema de los llamados tableros de control o cuadros de mando y específicamente el llamado *Balance Scorecard* de Kaplan y Norton (1996) que proponen unas medidas revolucionarias que le permiten a las organizaciones cuantificar los activos intangibles, como las personas, la cultura y la información. Los autores también perfeccionaron lo que llaman el mapa estratégico (id., 2004) que permite visualizar la relación causa-efecto entre los activos intangibles y la creación de valor de manera que la estrategia permita la creación de valor de manera permanente.

Esto permite además, alinear las inversiones en personas, tecnología y estructura organizacional para lograr el mejor resultado y centrar la atención en los procesos como operaciones, relación con los clientes, innovación, cultura y en los activos intangibles, es decir capital humano, capital informático y capital estructural según la terminología usada por ellos.

El Balance Scorecard se basa en este concepto de alineación y marca cuatro perspectivas de la organización: la financiera, la de los clientes o el mercado, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento.

Los mapas estratégicos creados por los mismos autores están basados en los siguientes principios:

- La estrategia debe balancear las fuerzas, algunas veces contrarias, entre los objetivos de corto plazo –reducción de costos, incremento de la productividad– con los de largo plazo –obtener un crecimiento sostenible y rentable–
- La estrategia se basa en entregar a los clientes una propuesta de valor diferenciada ya que satisfacerlos es la única fuente para lograr la creación de valor de manera sostenible
- El valor se genera en los procesos internos de la organización
- La estrategia consiste de temas complementarios, simultáneos o *clusters* de los procesos internos que proporcionan beneficios en diferentes puntos del tiempo
- La alineación estratégica determina el valor de los intangibles mediante tres aspectos que son el capital humano, el informático y el de estructura, que en este trabajo se abordan como capital estructural, capital relacional y capital humano usando la terminología original de la compañía Skandia (Roos et al., 1997). Se incluirá la parte de tecnologías de información como capital informático en la parte estructural.

El respaldo de estas ideas es el principio de los procesos que crean valor (Tabla 2), en el que la identificación de los procesos críticos es vital para cada organización en particular; sin embargo, normalmente hay algunos procesos clave que se pueden identificar en la mayoría de las organizaciones como procesos comunes.

Tabla 2
Procesos críticos generadores de valor

PROCESO GENERADOR DE VALOR	ENTREGABLE
Administración de operaciones	Producir y entregar productos y servicios a los clientes
Gestión de los clientes	Establecer y fortalecer las relaciones de largo plazo con los clientes
Innovación	Desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones
Sociales y de ordenamiento	Lograr que las expectativas de la sociedad y las leyes, normas y ordenamientos construyan comunidades más fuertes

Fuente: Elaboración propia adaptado de Kaplan y Norton, 2004

Este enfoque ha evolucionado a través del tiempo y de las aportaciones de varios autores hasta convertirse en el enfoque más completo del tema de generación de valor. Actualmente divide el capital intelectual en dos grandes rubros: capital humano y capital estructural que a su vez forman otros grupos.

El capital humano incluye los temas de competencias, actitudes y agilidad intelectual. El capital estructural maneja el capital relacional, el capital organizacional y el capital relativo a la renovación y el desarrollo. Muchos autores se refieren también al *capital intelectual* como los *activos intangibles*.

Los activos intangibles son indispensables, insustituibles e invaluable para sostener la creación de valor en el largo plazo pero su valor no deriva de actividades independientes o desconectadas sino de su interrelación con toda la organización, la misión, la visión y las estrategias. Su propia naturaleza *suave* los hace más difíciles de medir que los típicamente financieros.

De las cuatro perspectivas del Balance Scorecard mencionadas, la cuarta, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, muestra cómo una organización puede alinear sus intangibles con su estrategia. Los componentes diversos de esta perspectiva se deben alinear con los objetivos de los procesos internos e integrarlos con cada uno de ellos para lograr las sinergias necesarias.

Hay tres objetivos que hay que buscar como mínimo al desarrollar el mapa estratégico de cualquier organización:

- Crear valor económico sostenible en el sentido amplio del concepto
- Generar valor a través de un sistema completo de responsabilidad social
- Generar y conservar valor a través de un manejo ecológico

Las perspectivas del aprendizaje y el crecimiento incluyen el capital humano, el capital relacional y el capital organizacional como sigue:

Disponibilidad y agudeza en el capital humano. Estar preparado con las habilidades, los talentos y los conocimientos de los miembros de la organización para desempeñar los procesos internos que son críticos para lograr el éxito de las estrategias.

Disponibilidad y agudeza en el capital estructural. Habilidad de la organización para movilizar y sostener los procesos de cambio requeridos para ejecutar una estrategia. Típicamente requiere cinco componentes como mínimo pero la lista puede ser mayor: cultura, liderazgo, alineación, colaboración y capital informático.

Disponibilidad y agudeza en el capital relacional. Son todas las relaciones con todos y cada uno de los stakeholders o actores en la organización: clientes, proveedores, personal, gobierno, comunidad, accionistas y todos los demás interesados.

Los diferentes modelos de gestión estratégica incluyen la definición de la misión que determina la razón de ser de la organización, la formulación de la visión que señala lo

que la empresa ha de lograr en el mediano y largo plazos y el marco de la cultura organizacional expresada en los valores que son su cimiento, ya que la cultura es con frecuencia una fuente de ventaja competitiva (Collins y Porras, 1996). Igualmente incluyen las estrategias, los objetivos y las metas. Los valores definen también las normas y los estándares de cómo los miembros de la organización logran su misión y alcanzan su visión y sus objetivos y qué clase de organización se debe construir para la lograr su misión.

Las estrategias son el plan, el camino para lograr lo que se quiere, son las que crean el modelo de negocio que ajustará de la mejor manera los recursos y capacidades de una organización a las demandas del entorno. El pensamiento estratégico requiere que los responsables identifiquen el conjunto de estrategias para crear y sostener la ventaja competitiva:

- Las estrategias a nivel funcional dirigidas a mejorar la efectividad de las operaciones del negocio
- Las estrategias a nivel de negocio incluyendo la concepción total del posicionamiento competitivo
- Las estrategias globales referidas al impacto de la creciente velocidad de la globalización
- Las estrategias corporativas que responden a las preguntas básicas de cómo y en qué negocio se debe estar para lograr rentabilidad a largo plazo.

El desarrollo estratégico emergente se debe entender siempre como un proceso flexible y dinámico con un ciclo permanente de retroalimentación ante la dificultad de predecir el mundo tan cambiante, tomando en cuenta a toda la organización y estando atentos al hecho de que en ocasiones la casualidad produce buenas estrategias pero requiere tener la mente preparada (Hill y Jones, 2004). Es necesario contar con nuevos esquemas flexibles que respondan efectivamente a un entorno dinámico y cambiante incluyendo esquemas como la experimentación. La creación de estrategias debe ir más allá de

procesos racionales puros sin caer en la trampa de una indiscriminada y sola búsqueda de la casualidad (Hamel et al., 1998).

Ante el número de modelos de planeación estratégica existentes, no se necesita uno más. Lo que se requiere es un verdadero marco de referencia de pensamiento estratégico y sistémico que guíe a la organización de manera suave y rápida a través de este complejo proceso, engranando a todo el sistema, permitiendo a todos los actores en la organización el ver dónde están y establecer una visión de a dónde quieren ir, participando en la creación del futuro de su organización.

El proceso estratégico entonces será una co-creación. Stavros et al. (2003) indica que este nuevo enfoque permite a todos identificar, entender y comunicar los valores de la organización, el rumbo a seguir -la visión-, el propósito o misión, las competencias clave únicas y distintivas como parte de su análisis interno; desde el punto de vista externo sus oportunidades, estrategias y tácticas, sus estructuras y sistemas con el objeto de crear un ambiente organizacional favorable para construir sobre él un centro positivo y así lograr la sostenibilidad de su oferta de valor único (*OVU*).

Hay varios elementos que favorecen la co-creación como lo es el diálogo en un clima de compromiso, la empatía, la rápida interactividad, los enlaces en red y los compromisos de actuar y acordar. La percepción del valor entendida como la experiencia por parte de los consumidores es un elemento crítico en la co-creación del valor.

Así se da en la experiencia de la Internet al provocar en un ambiente de veloz apertura, los diferentes grados de influencia logrados por los usuarios con el acceso a la información en forma sincronizada o asíncrona y los sistemas de fuente o código abierto –*open source*– con la dispersión del riesgo al incrementarse el número de participantes. Las nuevas estrategias de Tecnologías de Información (TI) incorporan factores que logran que los participantes perciban valor a través de una arquitectura integral y no sólo centrada en la empresa. Se requiere de estas estrategias para los procesos de co-creación de valor.

En los puntos de intercambio queda expuesto el conflicto entre la visión tradicional de la empresa y la visión del valor del consumidor. Si la experiencia es una fuente crucial para la creación de valor, hay que identificar los elementos de intercambio: de qué manera se manejan las transacciones, cómo se determinan las opciones, cómo se arma la experiencia del consumo y cómo se relacionan el precio y el desempeño de los productos. De aquí se desprenden las propuestas de Prahalad y Ramaswamy (2002) sobre la forma en que se crea y se percibe el valor modificando las creencias sobre la competencia y la estrategia:

- Incorporar la noción de la colaboración pues los consumidores pueden ser socios en la co-creación de experiencias y de valor
- Instaurar los cambios en la organización orientados a la creación de valor para el consumidor
- Cambiar la noción de sólo competir y de reaccionar velozmente por la de innovación y flexibilidad como conductores de valor.

2.1.10 Hacia la post-modernidad en el concepto de estrategia

Porter (2002) en su trabajo sobre los *clusters* empieza a tomar un giro hacia la colaboración, las relaciones, la interconexión, organizando la cadena de valor de una manera alternativa ofreciendo ventajas en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad.

Los clusters son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas de una industria en particular. Los clusters abarcan una serie de industrias vinculadas y otras entidades importantes para mejorar su competitividad. Incluyen proveedores especializados de componentes, maquinaria y servicios y también de infraestructura especializada.

Los clusters a menudo también se extienden hasta los canales de distribución, clientes y lateralmente a los que manufacturan productos complementarios y a empresas en industrias relacionadas por habilidades, tecnologías, insumos o proveedores comunes.

Finalmente, muchos clusters incluyen instituciones gubernamentales y de otro tipo tales como universidades, institutos encargados de la normalización, grupos de expertos, orientadores vocacionales, asociaciones industriales, de comercio y organismos empresariales que proporcionan capacitación especializada, educación, información, investigación, servicio y soporte técnico.

Las ventajas surgen de la concentración de habilidades y conocimientos, de instituciones, de negocios relacionados, de clientes exigentes y aun de empresas rivales. Paradójicamente, las ventajas competitivas sostenibles en una economía global se encuentran cada vez más en aspectos locales como el conocimiento, las relaciones y la motivación que los competidores lejanos y los rivales distantes no pueden igualar.

Los clusters revelan la mutua dependencia y las responsabilidades colectivas de la comunidad en la creación de condiciones que conduzcan a una competencia productiva, favorezcan la innovación por su capacidad y flexibilidad, velocidad de respuesta y una mejor visión de conjunto del mercado. Por eso propone cuatro asuntos que hay que añadir a las cuestiones estratégicas que se tienen que definir: escoger la ubicación adecuada, comprometerse localmente, mejorar el cluster y trabajar juntos basados en la sinergia y la complementariedad (Porter, 1998b).

La visión de la empresa basada en recursos, si bien se aleja de las consideraciones de mercado del modelo de Porter, argumenta que lo central en la ventaja competitiva de una organización son dos factores: las capacidades y los recursos. Una visión más hacia dentro de la organización reforzada también por Prahalad y Hamel (1990).

El concepto Delta de la vinculación con los clientes y con los otros actores externos complementarios, anuncia también un nuevo modelo de colaboración en una visión más hacia fuera de la organización (Hax y Wilde, 1999). De cualquier manera se debe recordar que estos y otros modelos –como el del ciclo de vida de las organizaciones–

proporcionan caminos para el desarrollo del pensamiento, el análisis y la naturaleza de la competitividad, sin embargo, todos y cada uno tienen sus limitaciones y los directivos deben estar atentos a ellas.

Hamel (2000, 2003) propone que para sobrevivir y desarrollarse en tiempos turbulentos, hay que reinventar la estrategia con mayor frecuencia: la conectividad, las nuevas tecnologías y las nuevas cadenas de abastecimiento han cambiado el mundo de los negocios. Un punto clave es la capacidad de juicio para determinar el momento en el que se debe innovar, por lo tanto la empresa debe ser flexible ajustándose a las nuevas oportunidades y tendencias. Una organización que esté siempre forjando su futuro y no sólo defendiendo su pasado, desbordará entusiasmo y positividad.

Hansen y Noria (2004) han desarrollado entre otros un concepto que parecería revolucionario a los ojos de los estrategas tradicionales, el concepto del *poder estratégico de la colaboración* en el mundo globalizado.

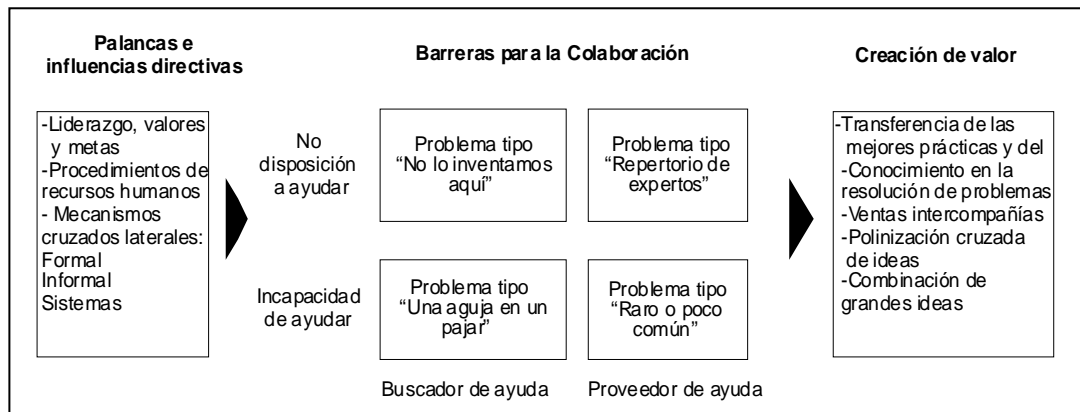
La colaboración es una fuente de ventajas competitivas que no ocurren automáticamente, no sólo es necesario buscarlas sino derribar paradigmas y obstáculos que impidan la colaboración dentro de la complejidad de las propias organizaciones, en las multinacionales y por supuesto entre compañías distintas que se desempeñan en la misma industria, en la misma región o en los mismos mercados.

Se requiere desarrollar un instinto para establecer competencias distintivas que no puedan ser fácilmente imitadas y el modelo que proponen es un marco de referencia que liga las actividades directivas creando redes de colaboración para la creación de valor.

Proponen que existan por lo menos cinco espacios donde la colaboración produzca resultados concretos: reducción de costos a través del conocimiento y adquisición de mejores prácticas, mejores procesos de toma de decisiones como resultado del consejo y

asesoría de otros miembros de la organización, incrementos de los ingresos al compartir experiencias sobre productos y mercados, innovación a través de la combinación y polinización cruzada de ideas y una incremento sustancial en la capacidad de tomar acciones colectivas o sistémicas que antes estaban dispersas, provocando coherencia y cohesión a la organización (Figura 10).

Figura 10
Marco de referencia para crear valor a través de la colaboración



Fuente: Elaboración propia adaptada de Hansen y Noria, 2004

El marco conceptualiza la colaboración como un conjunto de palancas e influencias directivas para reducir o eliminar cuatro barreras específicas que la impiden: falta de voluntad para buscar información y aprender de los demás, incapacidad para buscar y encontrar opiniones expertas fuera y dentro de la organización, falta de voluntad para ayudar e incapacidad de trabajar en equipo y transferir conocimientos.

Tidström citado por Foti (2004) comenta que las empresas de una misma industria están colaborando para compartir ideas, trabajar en soluciones que beneficien a la industria y analizar juntos la dirección que quieren que tome el mercado. La organizaciones se han dado cuenta de que competir sólo en precio erosiona la rentabilidad presente y futura, por lo que están tratando de colaborar con sus competidores para lograr productos o servicios que al final logren una propuesta de valor más fuerte y clara para el cliente.

La duplicidad de criterios axiológicos presentados en la emergencia del postmodernismo descubren una gran alternativa: la primacía de las cosas sobre las personas o la primacía de las personas sobre las cosas (Juan Pablo II, 1981) De cada uno de los brazos de esta alternativa se infiere un diverso y hasta contrapuesto criterio axiológico: el criterio de la generalidad y el de proximidad o incidencia.

El aplicar el criterio de generalidad –el mayor bien es el que beneficia al mayor número y el mayor mal es el que perjudica al mayor número– acarrea como inconveniente que el bien y el mal quedan en rigor desgajados de la persona para vincularse con el número. Se contribuye con ello a la despersonalización. Este criterio no logra objetivar el bien, al contrario, en su lugar aparece el egoísmo. Se trata de objetivar el bien y no de cosificar numéricamente a la persona. Así, el regreso a la persona y a la objetividad del bien, tendrían otro corolario: permitir el mal, es malo; alentar el bien es bueno; prohibir el bien es malo; prohibir el mal es bueno.

La aplicación del criterio de proximidad o incidencia tiene efectos profundos en la manera de concebir el progreso social. Bajo la perspectiva del criterio de generalidad el desarrollo sería algo externo y material. El desarrollo de las empresas se visualizaría sobre todo como *desarrollo de la organización*. Llano (1994) citando a Calleja (1991, p.154) comenta que “colocando a la persona en el lugar prioritario, cualquier tipo de desarrollo, económico, organizacional, de la sociedad entera, no se verá sino como el resultado, como la *armónica conjugación del progreso de las personas*”. Esto requiere que una empresa se desmaterialice para entenderla como una comunidad de personas. Así, la cultura, el modo de ser de la organización, constituye el centro de la misma. “Le confiere una determinada misión de servicio a la sociedad, compartida por un conjunto de personas” (id., p.64)

El contraste entre modernidad y post-modernidad no se halla sólo en la línea de las valoraciones axiológicas. Tiene lugar también en el de las interpretaciones operativas, esto es, en el ámbito de la eficacia.

Los criterios de eficacia de la mentalidad moderna se basan en la competencia y en el poder. Una acción logrará sus pretensiones cuando resulte competitiva y poderosa. Por el contrario, la cultura postmoderna ha venido percatándose de la eficacia que se obtiene mediante la colaboración y el servicio. Estos últimos aparecen como los criterios emergentes de una nueva sociedad.

Schumacher (1981) describe el credo de la modernidad en seis trazos: evolución, competencia, interés, subconciencia, relativismo y positivismo. Pero el propio autor en su concepción del trabajo humano anuncia el fin de una era argumentando que se tendrá que dejar de trabajar más para trabajar mejor (id., 1981). La calidad del trabajo se aprecia en términos no cuantitativos, donde prevalecen la colaboración y el servicio. Estas consideraciones con frecuencia no son bien recibidas por los utilitarios de las organizaciones so pretexto del pragmatismo, sin embargo olvidan dos asuntos importantes para todas las organizaciones:

- El crear un grupo de trabajo con un clima de cooperación sustituyendo al de competencia no es reblandecer la organización sino hacerla flexible y vibrante. Al lograr la armonía y el equilibrio con los demás concurre con ellos en el logro del bien común
- El lograr frutos a costa de los hombres no ha sido nunca práctico. El poder excesivo y unilateral se ejerce siempre sobre nada, es mandar en el vacío.

Ohmae (1983) propone que las empresas mercantiles en su relación con los demás no debería estar sólo orientada por la competencia sino a otros factores más positivos. Hace mención a Sun-Tzu (1971) para quien la estrategia más eficaz en la guerra es la que permite conseguir los objetivos sin pelear. “Esta conversión antropológica de competir con unos y colaborar con otros exige un cambio de disposiciones éticas en un mismo individuo” (Llano, 1994, p.73). El perfil de la gestión al inicio del siglo XXI debe incluir en su cultura otro carácter: la subordinación de la competencia (Tabla 3) a la colaboración (Llano, 2001).

Tabla 3
Criterios axiológicos y operativos en el modernismo y postmodernismo

	CRITERIOS AXIOLÓGICOS ÉTICOS	CRITERIOS OPERATIVOS O DE EFICACIA
CULTURA MODERNA	Criterio de generalidad: lo bueno es mejor si es para el mayor número	La eficacia proviene de la competitividad y del poder
CULTURA POSMODERNA	Criterio de proximidad e incidencia: lo bueno es mejor si incide más profundamente en la persona	La eficacia proviene de la colaboración y del servicio

Fuente: Elaboración propia adaptada de Llano, 2001

Zuboff y Maxmin (2004) proponen las redes federadas de apoyo, en las cuales empresas de distintas industrias colaboran combinando sus activos digitales, físicos y personales para crear bienes con un valor único para los individuos. Los que se marcan como valores y criterios emergentes equivalen a lo que Paz (1988) ha llamado resurrección: esas fuerzas ocultas pero existentes resurgen por encima de los valores caducos de las culturas en disolución.

Estas fuerzas emergentes son entre otras el que las organizaciones estén más atentas a la persona, que estén cambiando sus referencias negativas de separación y enfrentamiento a unas positivas de colaboración y convergencia, de manera destacada el paso de la desconfianza y el control a un ambiente de libertad, responsabilidad y confianza donde se reconoce la importancia de la contribución y el compromiso personal y finalmente el cambio hacia una concepción más general, integral y sistémica que permita comprender las interrelaciones y el mundo globalizado, lo cual exige una mentalidad con mayor capacidad de síntesis y más sincrónica, mucho menos disgregadora y analítica (Llano, 1994). Estos cambios emergentes no se pueden entender como absolutos o de sustitución definitiva. Se trata del énfasis que se ponga en la acción, del grado en que se les de cabida en la organización (Gómez, 1997).

La necesidad de aplicar el principio de proximidad e incidencia y la consecuente vigorización del valor de la persona, conduce a una nueva sensibilidad de las

organizaciones que se rigen por unos criterios nuevos (Llano, 1989). Estos principios constituyen una explayación multifacética del valor que adquiere en la organización la persona humana profundamente considerada y son:

2.1.10.1 Principio de gradualidad

Sugiere que en las organizaciones las cosas se dan en realidades policromas y pluridimensionales para responder a las nuevas realidades complejas y heterogéneas. Esto incluye los liderazgos participativos, la inclusión, la disminución de distancias y niveles, las líneas de comunicación y mando no coincidentes, sistemas de remuneración distintos, pero sobre todo el comprender al hombre como una persona íntegra con las mismas reglas de conducta en lo político, en el mercado y en la empresa. Varios autores coinciden en que la mejor expresión de este principio en la vida de la empresa, no es una *organización* sino una *actitud de la mente* (Gellerma, 1986; Mintzberg, 1987; Beinhocker y Kaplan, 2002).

2.1.10.2 Principio de pluralismo

Existen muchos modos de progreso y maneras de medirlo y la conexión entre los intereses de la organización y los de la persona está fundamentada en la diversidad de culturas.

2.1.10.3 Principio de integralidad

La mentalidad moderna de la Ilustración enfatizó el auge de los especialistas. Si el hombre es el protagonista de la realidad social, la mentalidad analítica pierde su lugar frente a la mentalidad sintética. Esto ha provocado la segmentación, la anomia y la implosión en la cultura de las organizaciones. La complejidad es un signo de la época postmoderna y no hay realidad más compleja que el hombre ni a la vez más unitaria. “El humanismo es la capacidad de pensar de manera unitaria, una situación poliédrica” (Llano, 1994, p.86).

El enfoque integral y sistémico facilita la comprensión de lo particular y de lo genérico, permite entender las interrelaciones entre acciones y decisiones; favorece la construcción de la visión compartida orientando los intereses, el aprendizaje y las acciones de los miembros de la organización y facilita aprender en equipo a base de diálogo e interacciones con apertura y capacidad de romper los paradigmas y enriquecer la visión (Senge, 1990).

2.1.10.4 Principio de complementariedad

Busca ámbitos de compatibilidad, primero combinando posibilidades para después convertir lo diferente en lo complementario conforme al criterio de proximidad e incidencia. Establece un grado superior al mero pluralismo, ya que lejos de eliminar las diferencias las alienta, pues busca la heterogeneidad que favorece la creatividad, la imaginación y la innovación.

Evidentemente esta complementariedad se debe dar en primerísimo lugar internamente en las organizaciones pero se puede dar también entre miembros de la industria y hasta entre competidores. Una multitud de ligas y relaciones entre los miembros de los clusters tiene como resultado un todo mejor que la suma de las partes (Porter, 1998b).

La proximidad geográfica, cultural e institucional lleva a obtener relaciones más cercanas, mejor información, incentivos poderosos y a otras ventajas en la productividad y la innovación que son difíciles de acceder de otro modo. Las experiencias en colaboración complementaria, -lograr juntos lo que no se puede lograr separados- es en la nueva economía el concepto del papel central que jugará cada día más la colaboración (Hansen y Noria, 2004).

Las sinergias que se pueden lograr son el intercambio de conocimiento, complementariedad en la investigación y el desarrollo, alianzas en la comercialización y la integración de negocios, todo orientado a lograr una mejor propuesta de valor para los clientes. Se ha acuñado por eso el término *coopetencia* (Foti, 2004).

2.1.10.5 Principio de solidaridad

Es la vinculación e interdependencia de las personas para la realización convergente del Bien Común (Juan Pablo II, 1987). Este principio se encadena con los de complementariedad, complejidad y subsidiaridad: la solidaridad humana es hoy la única forma válida de encarar con algún viso de acierto la complejidad social, por eso subsidiariamente las entidades mayores deben dejar actuar a las menores en lo que les compete para que lo hagan cada vez mejor y suplirlas temporalmente si no pueden hacerlo –*complementariedad escalonada*–.

Por su parte, las entidades menores deben actuar por sí mismas en lo suyo al máximo, aceptar y aprovechar debidamente las ayudas de las entidades mayores y admitir la suplencia temporal de las mismas cuando no puedan o no quieran hacer lo que les compete y lo que es requerido para el bien común.

Ennoblecere y proporcionar un rostro humano a la empresa significa hacerla compatible con el modo propio y natural del ser del hombre. Puede parecer sorprendente pero la empresa ha sido la primera institución que se ha percatado de que a la vista de las complejidades crecientes resulta imprescindible remitirse al mundo vital y recuperar las fuentes de energía que brotan de las personas (Llano, 1989).

Al referirse a lo que las organizaciones que viven esta complejidad están haciendo en este cambio a la post-modernidad, Llano (1989) presenta cinco parámetros, a grandes trazos, en donde estas mutaciones resultan más profundas (Tabla 4).

Tabla 4
Parámetros de mutación en las empresas contemporánea

PARÁMETRO DE MUTACIÓN	EMPRESA MODERNA	EMPRESA POSTMODERNA
Organizativo	Sistemas y procedimientos	Carácter y cultura
Relacional	Emisión de la comunicación	Recepción de la comunicación
Motivacional	Tendencias desiderativas	Tendencias efusivas
Ético	Mayor bien para el mayor número de personas	Cualificación del bien y de las personas beneficiadas
Cognoscitivo	Énfasis en los procedimientos	Énfasis en las virtudes

Fuente: Elaboración propia adaptada de Llano, 1994

Sculley y Byrne (1987) hace una propuesta de un segundo conjunto de mutaciones generales (Tabla 5) en la empresa actual, abarcando un universo más amplio de aspectos dentro de la empresa en el proceso de adaptación de las organizaciones para acoplarse a las tendencias culturales, tratando de hacer compatibles el compromiso intransigente con la calidad con un estilo de dirección inspirador y flexible fuente de cambio pero centrado en el individuo.

Tabla 5
Características mutantes de las empresas contemporáneas

CARACTERÍSTICA	EMPRESA MODERNA Pautas dominantes	EMPRESA POSTMODERNA Pautas emergentes
Organización	Jerarquía	Equipo
Producto	Participación en el mercado	Creación del mercado
Objetivo	La institución	El individuo
Estilo	Estructurado	Flexible
Fuente de la fuerza	Estabilidad	Cambio
Estructura	Autosuficiencia	Interdependencia
Cultura	Tradicición	Futuro
Misión	Objetivos y planes	Direcciones y valores
Liderazgo	Dogmático	Inspirador
Calidad	Lo mejor permisible	Perfección intransigente (total)
Expectativas	Seguridad	Crecimiento personal
Status	Título y rango	Diferencias características de cada persona
Recursos	Dinero	Información
Motivación	Perfeccionar	Construir

Fuente: Elaboración propia adaptada de Sculley y Byrne, 1987.

Finalmente, frente al panorama general de las tendencias que apuntan hacia las nuevas organizaciones, Chinchilla y Pérez (1990) comparan tres paradigmas de organización elaborando uno antropológico después de haber estudiando el agotamiento de los dos anteriores (Tabla 6).

Tabla 6
Paradigmas de la organización

	PARADIGMAS		
	MECANISISTA	PSICO-SOCIOLÓGICO	ANTROPOLÓGICO
Medición preponderante	Extrínseca	Intrínseca	Trascendente
Dimensión básica	Eficacia	Atractividad	Unidad
Capacidad directiva	Estrategia	Ejecutiva	Liderazgo
Cuestión principal	Qué hacer	Cómo hacerlo	Para qué se hace
Eje de acción	Producto	Procedimiento	Persona
Disciplina fundamental	Técnica	Psicología	Ética

Fuente: Elaboración propia adaptada de Chinchilla y Pérez, 1990.

Estos tres puntos de vista tienen una complementación mutua. Llano apunta a las condiciones antropológicas de quienes trabajan en la organización, Sculley y Byrne atienden a las condiciones estratégicas y Chinchilla y Pérez abarcan ambos aspectos pero desde la perspectiva de la descripción de las teorías que prevalecen en las organizaciones y no desde la perspectiva de una tendencia histórica.

Así se perfila un modelo humanista donde se ve a la organización como una institución cuya finalidad no es sólo conseguir la eficacia y la eficiencia, sino también la unidad e identificación de sus miembros con la empresa y sus objetivos, porque se le da sentido a toda acción humana que coordina. Este modelo contempla la organización como una institución que encarna unos valores concretos que impregnan su operar (Pérez-López, 1982).

En el mundo de las organizaciones “donde la práctica real se adelanta por la fuerza de los acontecimientos a la teoría” (Llano, 1994, p.127) se han dado varias iniciativas para resolver estos nudos ante el postmodernismo. A partir de las experiencias de la vida de las empresas, Peters y Waterman (1982) condensaron en ocho las características de las organizaciones excelentes: la orientación a la acción, la cercanía con el cliente, lograr la productividad a través de las personas, enfocarse en el corazón de la organización en lo que uno hace mejor, estructuras simples y delgadas, mantener un equilibrio entre la centralización y la descentralización, autonomía confianza y capacidad para emprender y un sistema de valores como impulsor fundamental llevándolos a la práctica como virtudes organizacionales.

Miller (1989) propone ocho ideas básicas que corresponden a sus valores fundamentales: propósito básico de la empresa, consenso de las personas que trabajan en ella, la excelencia, la unidad o el sentido de pertenencia, el desempeño, el empirismo, la intimidad y la integridad.

Collins y Porras (1995) señalan que la enorme responsabilidad de la alta dirección es el diseño y rediseño continuo de una organización que estimula el progreso, pero que actúa

en congruencia con su núcleo, su propósito central. La organización debe tener capacidad de soñar, lograr y ser flexible.

2.1.11 Una nueva propuesta postmoderna de planeación estratégica

Existe un nuevo marco de referencia que conjunta las nuevas necesidades de los procesos de gestión estratégica y que evita los errores más comunes observados a lo largo de los años con la experiencia de las mejores prácticas relativas. Incluye un proceso apreciativo para crear el futuro de la organización, tomando en cuenta los principios anteriores.

Este nuevo marco de referencia permite participar a todas las partes que tiene que ver con la organización y se le denomina Indagación Estratégica con Intención Apreciativa, una inspiración para encontrar las Fuerzas y las Oportunidades, determinar las Aspiraciones futuras y establecer parámetros para medición de Resultados (FOAR).

La lógica de este marco se desprende del cambio que requiere de acciones efectivas, las acciones precisan un plan, un plan demanda estrategias. Una estrategia necesita metas y habilitar objetivos. Las metas y objetivos precisan una misión. La visión es definida por la misión y por los valores que conforman el *código genético* de la organización. El enfoque de la Indagación Apreciativa empieza por centrarse en las fuerzas de una organización y los valores de todos sus miembros y los actores e interesados en ella (Stavros et al, 2003).

La Indagación Apreciativa es un método pleno de diálogos, con base en la misión, diseñado para ayudar a las organizaciones, a sus empleados, socios, proveedores y clientes y a todos los actores e interesados –*stakeholders*– en ella a crear una visión compartida para el futuro como guía para operar en el presente (Srivastva y Cooperrider, 1990). Las organizaciones de hoy se pueden beneficiar de este enfoque pues invita a todos sus miembros en el sentido amplio a aprender y valorar la historia de sus organizaciones y su cultura.

El proceso les permite construir sobre sus fuerzas el corazón o centro positivo, descubrir las oportunidades que son redituables, visualizar alternativas estratégicas, identificar objetivos realizables, diseñar estrategias y tácticas para ser integradas con sus programas más exitosos y con sus socios en las cadenas de suministro e implementar un proceso de planeación estratégico, que sea sistémico, dinámico y continuo como un documento vivo.

Este procedimiento ayuda a descubrir y hacer crecer las mejores prácticas en el desarrollo de competencias y capacidades para sus organizaciones y además valorar la cadena que forma con las organizaciones de sus socios estratégicos.

Este enfoque involucra el identificar y construir sobre las fuerzas existentes y las oportunidades redituables en lugar de buscar los problemas, deficiencias, debilidades y amenazas. Aquí empiezan las diferencias con la planeación tradicional que usa el 50% de aspectos positivos: fuerzas y oportunidades y el 50% de negativos: debilidades y amenazas (FDOA). Normalmente estos procesos en la realidad enfatizan la negatividad (Tabla 7).

Tabla 7
Matriz FDOA

VALORACIÓN INTERNA	FUERZAS	DEBILIDADES
	Dónde podemos tener mejor desempeño que otros	Dónde podemos ser superados por el desempeño de otros
VALORACIÓN EXTERNA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Cómo podríamos explotar mejor los mercados	Qué y quién podría tomar nuestros mercados

Fuente: Elaboración propia adaptado de Stavros et al., 2003

Aplicando la Indagación Apreciativa se pueden eliminar todas las críticas que se han planteado a los sistemas tradicionales de planeación estratégica

- Se hace participar a toda la organización, por lo tanto, no es un proceso sólo de arriba hacia abajo sino también de abajo hacia arriba, reuniendo sabiduría y

conocimiento a lo largo y ancho de toda la organización al obtenerse aportaciones de todos los actores

- Se concentra en lo positivo sin ignorar lo negativo
- Los que participan en el proceso van haciéndolo suyo en todos los niveles de la organización
- Fortalece las relaciones con todos los miembros y actores en la organización
- Los procesos de colaboración amplia y diálogo abierto producen la imagen de lo mejor que se quiere llegar a ser. Ayuda a detectar las ventajas competitivas y las competencias centrales
- Identifica la oferta de valor único (OVU)
- Crea una visión compartida del futuro de la organización.

Este modelo transforma el FDOA en FOAR (Tabla 8). Esto libera a los que lo practican de lo negativo y los concentra en las cosas que realmente importan: el futuro de las personas y de la organización.

Armados con algo más que sólo un proceso metodológico, los responsables del proceso de Indagación Estratégica con Intención Apreciativa se convierten en fuente de inspiración para FOAR, escriben las preguntas para conformar y orientar la dirección del proceso de planeación estratégica e informar del contenido basados en sus fuerzas y oportunidades, “por eso es que lo llamamos Intención Apreciativa” (Stavros et al., 2003, p.20).

Tabla 8
Resultado de la transformación de FDOA en FOAR

INDAGACIÓN ESTRATÉGICA	FUERZAS	OPORTUNIDADES
	Cuáles son los mejores activos	Cuáles son las mejores oportunidades del mercado posibles
INTENCIÓN APRECIATIVA	ASPIRACIONES	RESULTADOS
	Cuál es el mejor futuro deseado	Cuáles son los resultados mensurables

Fuente: Elaboración propia Stavros et al., 2003

El acercamiento FOAR a la parte estratégica empieza con la Indagación Estratégica. Durante esta indagación, los participantes descubren y exploran las mejores fuerzas y oportunidades de la organización y se les invita a compartir sus aspiraciones y co-crear y co-construir su futuro deseado, el mejor. Es entonces cuando los programas de remuneración y reconocimiento se diseñan para inspirar a los miembros de la organización a lograr un desempeño, unos resultados, claramente mensurables con indicadores.

De acuerdo al modelo de la Indagación Estratégica, el proceso estratégico FOAR se relaciona con cada una de las cuatro etapas del modelo original de la Indagación Apreciativa (id., 2003, pp.17 y 21) aunque en este estudio se ha optado por un modelo de cinco etapas para señalar la importancia de la preparación que se requiere al iniciar y que corresponde a la primera etapa.

2.2 La dinámica de las organizaciones

Aunque las semillas del comportamiento organizacional fueron sembradas hace más de doscientos años, el desarrollo de la teoría y práctica contemporáneas son producto del siglo XX. Las reflexiones hechas por el magisterio católico sobre el trabajo en la vida del hombre han sido determinantes. En la encíclica *Rerum Novarum* (1891), el papa León XIII, hablando de la cuestión social, señaló el valor y la dignidad de todas las personas.

La administración científica de Taylor (1911) fue fundamental para la estandarización de los puestos de trabajo. Münsterberg (1913) creó el campo de la psicología industrial. Fayol (1916) definió las funciones fundamentales de todos los administradores y los principios del buen ejercicio de la administración. Los trabajos de Follet (1918) y de Barnard (1938) sobre la importancia de los aspectos sociales en las organizaciones, destacan la teoría del hombre social. Weber (1946, 1947) formuló la teoría de la estructura de la autoridad y describió en consecuencia la actividad de las organizaciones (Metcalf, 1941).

Los estudios hechos en las instalaciones fabriles Hawthorne de la Western Electric de 1924 a 1930 provocaron el enfoque inicial del llamado lado humano de la organización y generaron algún tipo de paternalismo en la administración. Los reportes de los experimentos de Mayo (1933, 1945) y los de Roethlisberger, Dickson (1939) y Homans (1950) tuvieron un efecto radical en la dirección del ejercicio de la administración, demostrando la primacía de los factores sociales en la moral y en la productividad.

Posteriormente, Carnegie (1936) resaltó que el tema esencial para conseguir el éxito, era mediante la cooperación de los demás. Sus puntos importantes, entre otros, tenían que ver con hacer sentir bien a los demás, con un aprecio sincero por sus esfuerzos, cambiar a las personas elogiando sus buenos rasgos y nunca decir a las personas que estaban equivocadas.

Barnard (1938) propone a las organizaciones como sistemas sociales que deben ser efectivos -lograr metas- y eficientes -satisfacer las necesidades de sus empleados- en su concepto, dice que la autoridad viene de la voluntad, disposición y aceptación de los empleados más que del poder de la jerarquía. Las investigaciones sobre liderazgo (Lewin et al., 1939) demostraron que el liderazgo democrático es superior al autoritario.

Bene y Sheats (1948) propusieron que las funciones del liderazgo deberían ser compartidas entre el líder y su grupo y también cómo hacerlo. Coch y French (1948) escribieron sus hallazgos sobre la resistencia al cambio y cómo vencerla.

Von Bertalanffy (1950,1956) introdujo los conceptos de la teoría general de sistemas mostrando sus aplicaciones en la física y en las ciencias biológicas, reconociendo la importancia del medio y la enorme capacidad de adaptación que se exige a las organizaciones. “Peter Senge la popularizó más tarde con la *Quinta Disciplina* y el arte y la práctica de la *Organización que Aprende*, un concepto que habían inaugurado Schon y Argyrys” (González, 2005, p.45).

Las evidencias sobre la capacidad de los individuos para tomar el control de su conducta y de su salud mental cuando hay un entorno social de apoyo y cuidado fueron recogidas por Rogers (1951). Maslow (1954), Argyris (1957) y McGregor (1960) propusieron que las estructuras y prácticas organizacionales tenían que modificarse para aprovechar el potencial productivo de los empleados tomando en cuenta el lado humano de la empresa. Skinner (1953) tuvo un efecto significativo con sus estudios de la conducta en el diseño de programas de capacitación y sistemas de remuneración. La descripción por primera vez de dos diferentes formas de la estructura organizacional: mecanicista y orgánica fue hecha por Burns y Stalker (1961).

El tema del liderazgo democrático con teoría y datos de sus estudios mostrando su superioridad para obtener resultados con los grupos de trabajo en las organizaciones lo hizo Likert (1961, 1967). Katz y Kahn (1966) presentaron la primera exposición completa de las organizaciones y los sistemas abiertos. McClelland (1961), Fiedler (1967) y Herzberg (1959) dieron a los administradores conocimientos más sólidos sobre la conducta de los empleados. Hackman y Oldham (1975) encontraron una explicación de la influencia de los factores laborales en la motivación y la satisfacción del personal y construyeron un marco teórico válido para analizar los trabajos.

Los pensadores católicos hacen importantes contribuciones a la dinámica social del trabajo y de las organizaciones a través de “principios de reflexión, criterios de juicio y directrices de acción” (Servitje, 1993).

Estas aportaciones se manifiestan en los documentos del Concilio Vaticano II (1965) y de otras encíclicas y cartas. Juan Pablo II (1981, p.104) propuso que “a través del trabajo humano deben multiplicarse sobre la tierra no sólo los frutos de nuestro esfuerzo sino además la dignidad humana, la unión fraterna y la libertad”. Con el trabajo que es un bien del hombre, se realiza como hombre, es más, en cierto sentido “se hace más hombre” (id., 1981, p.36). Subraya que el trabajo y las organizaciones son para el

hombre y no el hombre para el trabajo y las organizaciones, resaltando que “la dignidad del hombre supera el valor de todos los bienes terrenos” (Juan Pablo II, 1990, p.22).

La preeminencia del hombre sobre la técnica y la economía es otro claro postulado. “La economía, la técnica y otras tantas especialidades y disciplinas tienen su razón de ser en esa única categoría esencial a saber: la categoría de la dignidad del trabajo, es decir, de la dignidad del hombre” (id., 1990, p.24).

Al cumplirse el centenario de la publicación de la *Rerum Novarum* el magisterio social insiste sobre la dimensión humana integral del desarrollo y el salvaguardar una auténtica ecología humana (Juan Pablo II, 1991).

El Desarrollo Organizacional se ha enriquecido por las múltiples contribuciones de personas relacionadas con las ciencias de la conducta, consultores y miembros de diferentes organizaciones y empresas que lo practican. Se pueden distinguir cuatro grandes momentos en su historia:

- La creación, entre los cuarentas y los cincuentas, de los grupos de sensibilización y los descubrimientos e innovaciones realizados en los laboratorios de entrenamiento, y sus aplicaciones a organizaciones complejas, también llamados *Grupos T* por la inicial de la palabra entrenamiento –*training*– en inglés, recibieron las importantes contribuciones de Lewin, Lippitt y White (1939), Bradford (1975), Benne y Sheats (1948), Tannenbaum et al., (1954), Argyris (1957,1989), McGregor (1960), Bennis y Shepard (1956), Blake y Mouton (1962), Beckhard (1967), Schein y Bennis (1965), Schindler-Rainman (1975) que son bien conocidas y hasta influyeron en el nombre mismo del término Desarrollo Organizacional. Se asocia con frecuencia este tema con los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento en Desarrollo de Grupos –*NTL*–. También hicieron muy importantes contribuciones al Desarrollo Organizacional, varios departamentos encargados del personal en muchas organizaciones y empresas
- El nacimiento de las encuestas de realimentación, una forma específica de investigación-acción, tuvo exponentes destacados como Likert y Mann (French y

Bell, 1999, p.42-43) al fundarse en la Universidad de Michigan el Centro de Investigación de Encuestas –SRC– y hubo en el proceso de su desarrollo, múltiples relaciones con los laboratorios nacionales de entrenamiento –NTL–

- El surgimiento de la investigación-acción donde Lewin, un importante exponente, con sus estudiantes, hicieron una enorme cantidad de estudios en los cuarentas y cincuentas, siendo los resultados un elemento básico para el desarrollo de esta disciplina (id., 1999)
- Los sistemas socio-técnicos y socio-clínicos. Las investigaciones de Trist (1950) observando la notable productividad y estándares de seguridad alcanzados por algunos equipos humanos en la industria del carbón británica fueron determinantes en el desarrollo de este enfoque (Pasmore y Khalsa, 1993; Trist y Sashkin, 1980) y lo llevaron a experimentar en otras industrias y países con equipos semi-autónomos proponiendo términos como el de *democracia industrial* y *sistemas abiertos* con Emery (1947) citado en Kleiner (1996) quien desarrolló las conocidas conferencias de búsqueda –*search conferences*– que tanto influyeron después en los trabajos de Desarrollo Organizacional y en la búsqueda del futuro de las organizaciones –*future search*– (Weisbord, 1984, 1987b). Las aportaciones de estos sistemas fue definitiva también para el desarrollo del modelo de la Indagación Apreciativa (Weisbord y Janoff, 2000).

Como se ha dicho, la investigación-acción, los estudios de los aspectos socio-técnicos y socio-clínicos y la teoría de los procesos de cambio fueron movimientos en el Desarrollo Organizacional que provocaron importantes corrientes años después, en los ochentas y noventas.

“La llamada segunda generación del Desarrollo Organizacional se ha concentrado mucho en los procesos de transformación” (French y Bell, 1999, p. 46). El interés en la transformación, en la cultura organizacional (Schein, 1985, 1990; Kilmann et al., 1985; Ouchi y Price, 1993), en la organización que aprende (Senge, 1990; Argyris, 1989) el renovado interés en los equipos (Katzenbach y Smith, 1993), en la calidad total

(Ciampa, 1992), en los procesos de visión y búsqueda del futuro, las grandes reuniones (Weisbord, 1984, 1987b, 1989) y otras áreas de interés mantiene ocupados a los teóricos, a los consultores y a los que practican el Desarrollo Organizacional.

El estado actual del comportamiento organizacional abarca ideas planteadas hace décadas pero los nuevos avances no tratan de sustituir a los anteriores, más bien se deben considerar como modificaciones, extensiones o complementos. Si algo se ha aprendido en los últimos 40 años es que no todas las ideas, por atractivas que sean, se aplican a todas las organizaciones, trabajos o empleados.

En la actualidad, el comportamiento organizacional debe ser estudiado y aplicado en un contexto contingente. Aplicada al contexto organizacional esta teoría contingente claramente establece que no hay una manera única e ideal de dirigir a las personas en las organizaciones ni tampoco hay solamente un grupo sencillo y compacto de principios de aplicación universal (Robbins, 2004; Coffman y González-Molina, 2002).

La Iglesia Católica no aporta a la tarea común un modelo prefabricado sino un patrimonio dinámico, doctrinal y práctico que se ha ido desarrollando al contacto con las situaciones cambiantes en este mundo bajo el impulso del Evangelio como fuente de renovación (Juan Pablo II, 1971). En un discurso a los trabajadores Juan Pablo II (1985) dijo: “no está en mí el ofrecer fórmulas resolutivas o planes de desarrollo técnico, económico e industrial, aunque también en este campo la Iglesia trata de estar al lado de todos los que se esfuerzan por resolver tales cuestiones para alentarlos, estimularlos y apoyarlos” (Juan Pablo II, 1990, p.20).

Los estudiosos de las organizaciones han dejado de preocuparse por el organigrama para centrarse más en el valor de las personas de la organización: el talento, la creatividad, el diseño, la innovación y el liderazgo.

Como disciplina madura, la investigación actual de comportamiento organizacional y su dinámica se perfilan en la línea de perfeccionar las teorías con las que se cuenta y continuar explorando.

2.2.1 Las fuerzas del cambio

En la cosmovisión de los nahuas en el mundo mesoamericano ya se hablaba de cambio, movimiento, animación y vida. Fueron conceptos que para consolidarse requerían de la alternancia de cualidades distintas en un tiempo y en un espacio. “El movimiento no se concibió como un devenir o como una sucesión de acontecimientos, sino como una mutación básica y total. La ley del movimiento del mundo era una repetición de cualidades distintas que dominaban, se desvanecían y reaparecían eternamente, alternada y rítmicamente. Y es por esta dualidad alternante que se genera un equilibrio dinámico del cosmos” (Landa-Ábrego, 1994, p.29).

El universo no siempre es el mismo. El motor de la vida es el cambio. El paso del tiempo es inexorable (Dionne y Reig, 2001). Mientras los directivos contemplan el futuro de sus organizaciones a medida que se adentran en el siglo XXI, no pueden escapar a lo inevitable del cambio, todo advierte a los responsables de las organizaciones que éstas dependen de la habilidad para manejar el cambio. Los directivos efectivos deben visualizar el manejo del cambio como una responsabilidad integral no como algo periférico (Gibson et al., 2003). El cambio, la estabilidad y la renovación son las paradojas de los sistemas de autoorganización (Wheatley, 1999).

El mundo real es turbulento y exige a las organizaciones y a sus miembros que pasen por cambios dinámicos para desenvolverse a niveles competitivos. La turbulencia por definición es irregular, errática y no lineal. Pero las causas subyacentes sí se pueden analizar, predecir y gestionar. “En tiempos turbulentos una organización se debe gestionar tanto para resistir los golpes inesperados como para aprovechar las

oportunidades repentinas e insospechadas” (Drucker, 1980, p.9). Lo más importante en las disciplinas sociales como la administración son sus supuestos básicos.

El cambio es el supuesto que importa ahora más que nunca. “Vivimos en un período de profunda transición y los cambios son mucho más radicales que los que vivimos en la segunda revolución industrial, en la gran depresión o en la Segunda Guerra Mundial” (id., 1999, p.ix). La única constante es el cambio, decía Newton.

La doctrina social católica favorece también los cambios que conducen al auténtico progreso del hombre y de la sociedad, reclamando la centralidad del hombre, su primacía sobre las cosas y la importancia de la dimensión subjetiva del trabajo (Juan Pablo II, 1990).

Cada día las organizaciones actuales se enfrentan a un ambiente dinámico y cambiante que las obliga a adaptarse. Las fuerzas del cambio son múltiples y algunas son claramente identificables en las organizaciones.

La naturaleza cambiante de la fuerza de trabajo, el impacto de la tecnología en los trabajos y en las organizaciones, las repetidas crisis económicas que conforman esta era de la discontinuidad son algunas de ellas.

La creciente competencia global aunada a las grandes consolidaciones de la industria, el crecimiento del comercio electrónico junto con la dinámica de las tendencias sociales impactadas por la Internet están influyendo en todas las organizaciones. “La única y verdadera ventaja competitiva es la capacidad de aprender y de cambiar” (Porter, 2004, p.46).

Otras fuerzas son los contrastantes cambios en las pirámides demográficas de diferentes países y los cambios radicales en la política mundial (Tabla 9).

Tabla 9
Las fuerzas del cambio

FUERZAS DEL CAMBIO	RESISTENCIA AL CAMBIO
Fuerzas competitivas	A nivel organizacional
Fuerzas económicas	Estructura
Fuerzas políticas	Cultura
Fuerzas globales	Estrategia
Fuerzas demográficas	A nivel funcional
Fuerzas sociales	A nivel grupal
Fuerzas éticas	Normas
	Cohesión
	Pensamiento grupal
	A nivel individual
	Tendencias cognitivas
	Inseguridad e incertidumbre
	Percepción selectiva y retención
	Hábitos

Fuente: Elaboración propia adaptado de Jones, 2004.

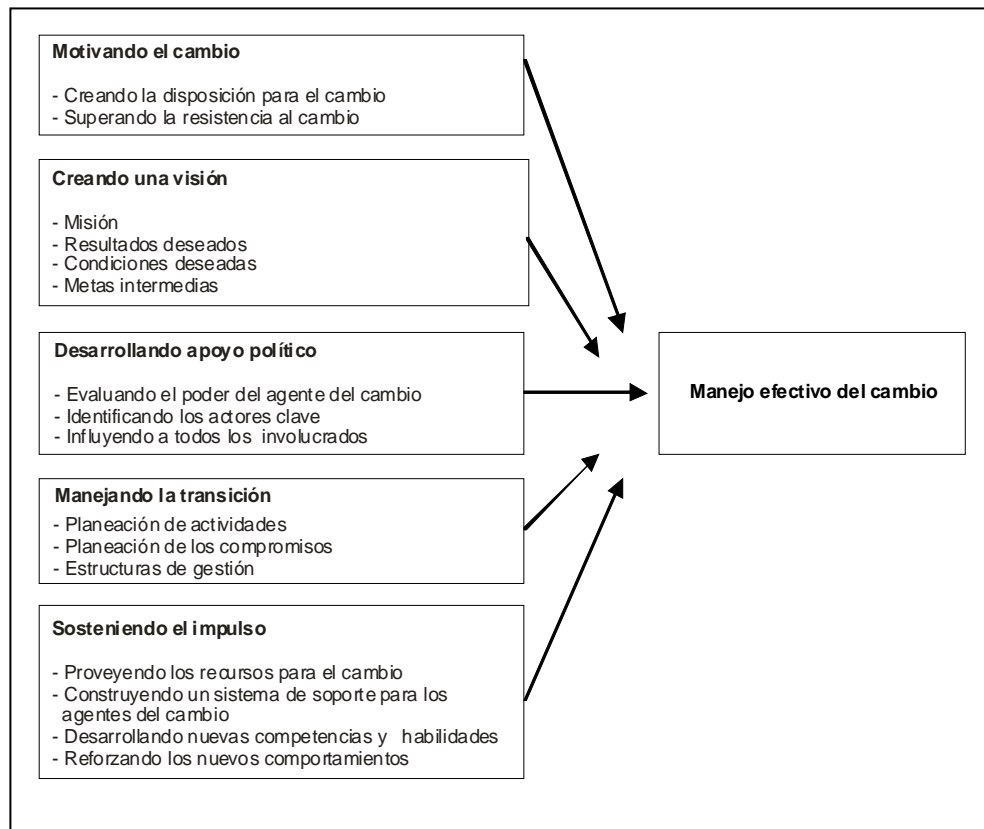
Basta mencionar el fin de la guerra fría con la simbólica caída del Muro de Berlín, la desaparición de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, la apertura de Sudáfrica y China, la apertura comercial y democrática de México, los nuevos fundamentalismos, el problema de los Balcanes, las dos guerras en Irak y en otros sitios del globo, el recrudescimiento de algunos regionalismos, los problemas étnicos y raciales en África, las grandes migraciones modernas y el resurgimiento del terrorismo que sin duda impactan también en la cultura y en la diversidad de las organizaciones.

El cambio entendido como pensar, sentir y hacer las cosas de otra manera, puede ser espontáneo o planeado. Cuando las actividades del cambio son intencionales y orientadas a conseguir un objetivo se puede hablar de un cambio planeado que es producto de una necesidad para responder a las necesidades del entorno, no sólo para sobrevivir, sino para tener éxito en la economía del conocimiento del siglo XXI (Johnson, 2002). “El cambio organizacional es el proceso por el que las organizaciones se mueven del estado presente a un estado futuro y diferente para incrementar su eficacia” (Jones, 2004, p.301). Los objetivos buscados pueden estar tratando de mejorar el desempeño de las personas, de los recursos funcionales, de las capacidades tecnológicas o de las competencias organizacionales.

El cambio organizacional no se refiere tanto a los sistemas o a los métodos cuánto a las personas (McPherson y Wittemann, 2004). “Cuando los individuos y los equipos realmente se preocupan de cambiar sus propias prácticas, sus propias personas, entonces las organizaciones cambian” (id., p.10).

Es común que en las organizaciones surjan agentes, personas o grupos de personas que sean catalizadores del cambio y asuman la responsabilidad de promoverlo o manejen sus actividades. Pueden ser empleados o directivos, consultores externos, expertos internos o personas que visualicen con claridad la necesidad de hacerlo (Figura 11).

Figura 11
Cambio efectivo



Fuente: Elaboración propia adaptado de French y Bell, 1999

Uno de los resultados más documentados en el estudio del comportamiento de los individuos y las organizaciones es que se resisten al cambio. En cierto sentido es

positivo porque confiere estabilidad y un grado de previsión del comportamiento pero también puede generar conflictos, estorbar la adaptación, el progreso y la mejora de la organización y de las personas.

Puede aflorar de muy diversas formas: abierta y explícita, implícita, oculta, inmediata o diferida. Las fuentes de la resistencia individual al cambio residen en características humanas básicas como son las percepciones, la personalidad y las necesidades.

Los expertos identifican cinco razones de la resistencia al cambio en las personas: hábitos, seguridad, factores económicos, miedo a lo desconocido y procesamiento selectivo de la información. En el caso de las organizaciones, por naturaleza conservadoras, los autores identifican las siguientes fuentes de resistencia: la inercia estructural, el enfoque limitado al cambio, la inercia de los grupos, la amenaza a la destreza de los grupos especializados, la amenaza a las relaciones establecidas de poder y la consecuente amenaza a la asignación de todo tipo de recursos anteriormente establecida (Robbins, 2004).

Se han propuesto múltiples tácticas para manejar la resistencia al cambio. Toman un lugar preponderante la información abierta, una comunicación efectiva y de manera muy destacada la educación y la participación. La facilitación y apoyo así como la negociación son otras herramientas que se han manejado.

No se puede dejar de mencionar que la persuasión, la manipulación y la cooptación, así como la coerción son otras maneras de ejercer influencias encubiertas, manipular la participación o aplicar amenazas sobre quienes se resisten al cambio. Generalmente tienen efectos negativos en el mediano plazo y destruyen la credibilidad y la confianza en las organizaciones provocando otros efectos notablemente adversos.

Todos los cambios requieren de una intensa actividad política porque las decisiones y las prácticas consecuentes determinan el grado en que la organización aprende y se adapta a los factores de cambio ambiental. Todo cambio amenaza invariablemente el *statu quo* y

requiere un equilibrio entre los agentes internos y externos incluyendo en estos a los empleados nuevos o de reciente integración a las organizaciones, ya que estos han invertido menos en el estado de las cosas que los empleados antiguos. Pueden darse luchas por el poder de la organización, lo que en buena medida determinará el ritmo y el alcance del cambio.

2.2.2 Los agentes del cambio

Los agentes del cambio pueden escoger la mejor manera de responder a todas las fuerzas logrando los estados futuros deseados para sus organizaciones. En general los tipos de cambio caen en dos grandes grupos: los evolutivos y los revolucionarios (Kotter y Schlesinger, 1979). Los primeros son graduales, incrementales y generalmente tienen un enfoque específico.

Entre los desarrollos en el campo de los cambios evolutivos está la ya mencionada teoría de los sistemas socio-técnicos que propone la importancia del papel del cambio y de la tarea, es decir, la integración del sistema social y el sistema técnico –la tecnología, las herramientas– a partir de las personas, privilegiando al ser humano, evitando el obligarlo a adaptarse a los equipos y a las máquinas (Trist y Sashkin, 1980).

Este enfoque parte de la persona y no de la técnica, buscando las mejores relaciones entre la manera de cómo se estructura el trabajo y el comportamiento de los grupos humanos para incrementar la eficacia organizacional. Cherno (1976) citando a Thorsrud y basado en este enfoque socio técnico propone las características de *un buen trabajo* que se puede buscar en el diseño de las organizaciones y de los puestos de trabajo como tales (Anexo A).

Se reconoce a los sistemas socio-técnicos como uno de los cuatro pilares del Desarrollo Organizacional que emergió de la aplicación de las ciencias del comportamiento.

Posteriormente la administración total de la calidad desarrollada por Deming (1989) y por Juran (1990) para mejorar continuamente la eficacia de los equipos flexibles a través de la creación de los círculos de calidad. Los equipos de trabajo flexibles conformados por un grupo de trabajadores que asume la responsabilidad de hacer todas las tareas necesarias para completar una etapa específica en los procesos de manufactura es otro desarrollo muy común en el campo evolutivo (Jones, 2004). “Surgieron otras variantes en el tema de la calidad con la vertiente de la calidad en el servicio de Albrecht, la calidad no cuesta de Crosby y más tarde el *Six Sigma*” (González, 2005, p.46). El método impulsado por la norma de calidad seis sigma enfatiza la prevención de problemas, recalca el análisis y las medidas estadísticas en las áreas de diseño y manufactura y en todas las actividades orientadas a los clientes (Dubrin, 2003).

Los cambios revolucionarios son drásticos, repentinos y abarcan toda la organización. El más conocido es el caso de la reingeniería que propone un rediseño radical de los procesos de los negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas del desempeño tales como costo, calidad, servicio y velocidad de respuesta (Hammer y Champy, 1983), destacando la actividad de los procesos que cruzan todas las funciones organizacionales para concentrarse en lo que el cliente demanda y en el logro de su satisfacción.

La e-ingeniería es un desarrollo revolucionario que pretende usar toda clase de sistemas de información para mejorar el desempeño. La reestructuración, muy ligada a la reingeniería, es en un proceso por el que los administradores, al cambiar las relaciones de las tareas y los niveles de autoridad, hacen un rediseño organizacional que impacta no sólo en la estructura sino en la cultura de la organización para mejorar su eficacia. Otro tipo de reestructura es el recorte de personal, de niveles jerárquicos o el adelgazamiento en general para reducir costos burocráticos o “el compromiso con el alto rendimiento, como prefiere llamarlo Lawler, uno de sus mentores” (González, 2005, p.47).

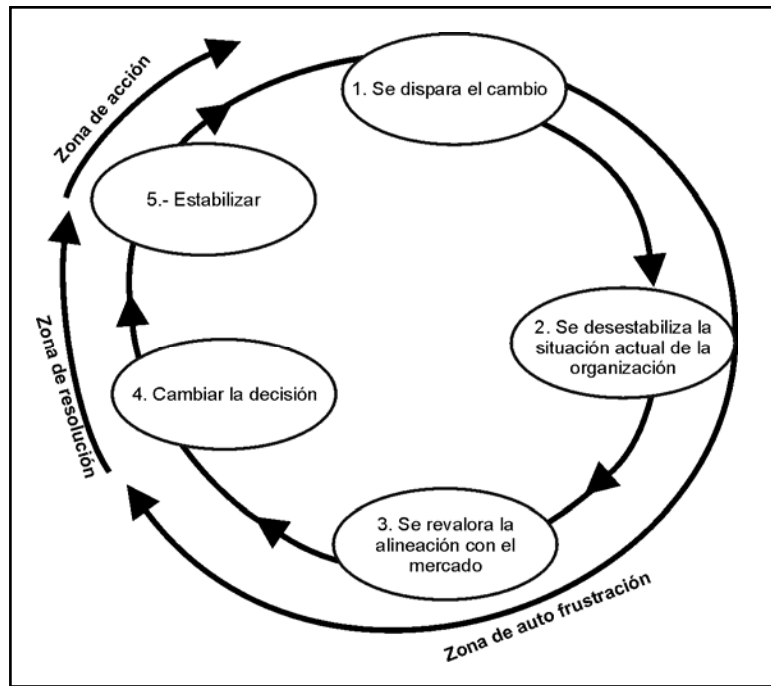
Finalmente se considera a la innovación como un proceso en el que la organización usa todas sus habilidades y recursos para desarrollar nuevos productos, nuevos servicios, nuevas maneras de trabajar o de operar, todo con la finalidad de responder mejor a las necesidades de los clientes. “Cualquiera que sea el modelo, la flexibilidad es la clave y la innovación, la religión” (id., p.47).

Estudios de la administración del cambio organizacional han propuesto varios modelos para el manejo del cambio. Uno de ellos es el modelo de los campos de fuerza de Lewin, que describe tres etapas en el proceso de cambio: el descongelamiento, el movimiento y el recongelamiento del nuevo cambio (Jones, 2004). Considera el *statu quo* como un estado de equilibrio y analiza dos conjuntos de fuerzas: las fuerzas impulsoras que facilitan alejarse del estado de cosas original y las restrictivas o de resistencia que estorban el movimiento fuera del estado de equilibrio (Robbins, 2004).

Otro modelo, ya mencionado, es la investigación-acción, que se refiere a un proceso de cambio basado en el acopio sistemático de datos y la selección de una acción de cambio fundada en lo que éste indica, reconociendo la existencia de un problema que requiere solución. Su importancia radica en que proporciona una metodología científica para manejar el cambio definiendo varias etapas como son el diagnóstico de la organización, el análisis de los datos y la determinación del futuro deseado, el ejecutar las acciones necesarias, el desarrollar la evaluación de las acciones y lograr la institucionalización del modelo de la investigación-acción mediante una continua retroalimentación.

Este modelo (Figura 12) toma en cuenta que el cambio es llevado a cabo por los directivos de los altos niveles de la organización, es decir, de arriba a abajo o por los empleados de los niveles bajos y medios, subiendo y expandiéndose gradualmente en todos los ámbitos organizacionales (Jones, 2004). Tiene la ventaja de que se centra en la búsqueda objetiva de los problemas cuya clase determina el tipo de acción de cambio.

Figura 12
Ciclo dinámico del cambio



Fuente: Elaboración propia adaptado de French y Bell, 1999.

El Desarrollo Organizacional es otro modelo muy difundido en las organizaciones que abarca un conjunto de intervenciones de cambio planeado fundadas en valores humanistas y democráticos para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados (Robbins, 2004). El paradigma del Desarrollo Organizacional valora el crecimiento de los individuos y la organización apoyados en la educación y la comunicación, los procesos de colaboración y participación y los de facultación –*empowerment*– de las personas aunados a un espíritu de indagación.

Los valores en que fundan las iniciativas de este modelo son: el respeto por las personas, la confianza y el apoyo, la distribución del poder, la confrontación abierta de problemas, la facilitación y el apoyo, la negociación y el acuerdo y la participación y el compromiso (Dubrin, 2003). Los agentes de cambio en el modelo de Desarrollo Organizacional pueden ser impositivos pero siempre ponen un fuerte acento en la colaboración. El cambio puede ser gestionado de forma autocrática a través de la razón diseminando información previa al cambio deseado reconociendo la existencia de motivos y

necesidades individuales y grupales y también a través de la re-educación para mejorar las funciones de la organización.

La reeducación implica un conjunto particular de actividades que reconoce que ni el poder ni la razón solos pueden generar el cambio planeado. Este conjunto de actividades ha sido sujeto a mucha investigación y aplicación siendo generalmente entendido como la esencia del Desarrollo Organizacional” (Gibson et al., 2003, pp.500-501).

Para producir cambios, el Desarrollo Organizacional presenta generalmente seis tipos de intervenciones: el entrenamiento en sensibilización, que es un proceso intenso de asesoramiento con un facilitador para entender y aprender de las percepciones mutuas, la retroalimentación por encuestas, la consulta de procesos, en la que un especialista en Desarrollo Organizacional examina el patrón de las comunicaciones de una unidad de trabajo, la construcción de equipos, el desarrollo y entrenamiento intergrupales, que incluye la práctica de los espejos organizacionales y finalmente las llamadas intervenciones organizacionales totales o cambios organizacionales a gran escala (Jones, 2004).

Recientemente surgió una séptima, denominada *Indagación Apreciativa* que, a diferencia de casi todos los métodos de Desarrollo Organizacional que se centran en problemas y buscan soluciones, la Indagación con Aprecio acentúa los aspectos positivos determinando las cualidades distintivas y fortalezas especiales de una organización, mismas que se pueden aprovechar para mejorar el desempeño.

En este modelo no se entiende el cambio de la manera tradicional, como un evento con principio y fin, sino como un proceso continuo y dinámico que se da en cada conversación y diálogo, en cada pregunta e indagación y en cada acción que se toma para conocer y entender algo acerca de la propia organización y del mundo. “De ahí la noción de que la Indagación Apreciativa es una filosofía del conocimiento” (Watkins y Mohr, 2001, p.33).

El manejo del cambio a nivel individuo tiene una importancia definitiva, no se trata sólo de que el individuo sea capaz de enfrentarlo sino que realmente forme parte de él. En el estudio de Judge et al. (1999) se mide la habilidad para enfrentar al cambio con siete factores de la personalidad. Los cinco primeros fueron el locus de control, la autoeficacia generalizada, la autoestima, la apertura a la experiencia y la aversión al riesgo. Las dos variables más fuertes y que más impactan el manejo del cambio son: la tolerancia a la ambigüedad y la afectividad positiva. Por ello, personas flexibles que pueden tolerar una falta de claridad y de estructura y cuyo pensamiento positivo domina, se enfrentan al cambio de mucho mejor manera.

A nivel de la persona, los factores intrínsecos como la satisfacción en el puesto y el compromiso organizacional y por otra parte, los factores externos como sueldo, plan de vida y desempeño en el trabajo condicionan en parte no sólo la participación sino el compromiso con los procesos de cambio (Dubrin, 2003).

Finalmente no se puede dejar de mencionar que en materia de cambio organizacional sobresalen tres temas en relación con la actividad administrativa: cómo estimular la innovación buscando campeones de ideas y fuentes de innovación, cómo formar una organización de aprendizaje para adquirir la capacidad continua de adaptarse al cambio y cómo crear sistemas de administración del conocimiento para organizar, procesar y distribuir lo que sabe la organización de modo que la información correcta llegue a las personas adecuadas en el momento oportuno y facilite su aprendizaje significativo y el de la organización.

2.2.3 La necesidad de una propuesta post moderna en la dinámica de las organizaciones y de las empresas.

Hay un consenso general de que el postmodernismo, entre otros asuntos, presenta retos especiales a la gestión de las organizaciones que se pueden sintetizar en los cinco siguientes:

- La planetización y la ecología de la interconexión. Todos los autores están convencidos de que las organizaciones postmodernas serán un semillero para todo tipo de diversidades producto de la cristalización de las interconexiones globales

- La multiplicidad de perspectivas en las organizaciones. Estas serán como un caleidoscopio de grupos culturales y étnicos, cada uno con sus propios valores, aspiraciones, vivencias del mundo y experiencias de la realidad. La globalización del trabajo va mucho más allá de trabajar fuera del país de origen
- En medio de un cambio de mentalidad global donde se observa la muerte del materialismo científico que dominó la era post-industrial, la sociedad se pregunta –¿quiénes somos? ¿qué es lo verdaderamente importante?– y esto sin duda tendrá un efecto transformador en las instituciones como las conocemos. Las implicaciones para todo el espectro de valores que surgirá de estos cuestionamientos son vitales. La dinámica de los valores que surjan será el motor que lleve al punto central de las relaciones sociales estos valores. Así las organizaciones no quedarán confinadas a la metáfora de la máquina sino entendidas como un sistema de vivencia de valores, es decir de virtudes
- El futuro es una oportunidad, no un destino inexorable, las oportunidades que se abren al intelecto y a la voluntad son enormes. La realidad social se puede construir desde una perspectiva profundamente humanista y cristiana
- El mundo requiere un nuevo liderazgo, basado en valores, en la búsqueda de la verdad, de la belleza y de la bondad. Esto abre sin duda un enorme espacio a la esperanza

2.3 La Indagación Apreciativa

La Indagación con Aprecio, basada en el constructivismo social, en las investigaciones relativas al poder de las imágenes y en las llamadas nuevas ciencias tales como la teoría de la complejidad, la teoría del caos, la física cuántica y los sistemas de auto-organización, es en teoría, una perspectiva y un conjunto de principios y creencias relacionadas con el funcionamiento de los sistemas y organizaciones humanas, lejos de las concepciones anteriores que entendían metafóricamente a los sistemas humanos como algo mecánico (Watkins y Mohr, 2001). Es claro que el común denominador de estas corrientes es el enfoque sistémico u holístico.

En el Códice Borgia de origen mixteco-poblano, producto de las culturas mesoamericanas, se presenta, después de haber demostrado como está constituido el espacio-tiempo, la concepción unitaria totalizante del devenir que obliga a recordar que aunque sean dos siempre se refieren a un todo, a la unidad, a una cosmovisión (Landa-Ábrego, 1994), a la totalidad.

“En la Nueva Ciencia, las corrientes subyacentes son un movimiento hacia lo holístico, hacia el entendimiento de los sistemas como tales, dándole prioridad al valor de las relaciones que existen entre las partes que aparentemente son discretas... cuando vemos los sistemas desde esta perspectiva entramos a un paisaje totalmente nuevo y diferente de conexiones, de fenómenos con un flujo constante de procesos dinámicos que no se pueden reducir a una simple causa y efecto” (Wheatley, 1994, p.8).

Una definición práctica sería “la colaboración en la búsqueda de lo mejor de las personas, de su organización y del mundo a su alrededor. Involucra el descubrimiento sistemático de lo que le da vida al sistema cuando éste es más efectivo y capaz en términos económicos, humanos y ecológicos” (Cooperrider y Whitney, 1999, p.10). Es una filosofía práctica para estar en el mundo del día con día y es también un proceso altamente flexible para involucrar a las personas en la construcción del tipo de organización, de sociedad y finalmente del mundo en el que quieren vivir.

Sin duda, hay una innovación que aporta la Indagación con Aprecio a los procesos de transformación de las organizaciones al ser un acercamiento muy participativo que involucra prácticamente a toda la organización en la búsqueda, identificación y mejora de las fuerzas que materialmente dan vida a la organización (Watkins y Mohr, 2001).

Se considera a la Indagación con Aprecio como el arte y la práctica de hacer preguntas y entrevistas en positivo, es decir, entrevistas apreciativas que fortalezcan a la organización y a través del diálogo le den energía para proyectarse encontrando su propio potencial, involucrando a cientos o en ocasiones a miles de personas, tanto haciendo las preguntas como respondiéndolas (Cooperrider y Whitney, 1999), es la

búsqueda e indagación de aquellas cosas en el pasado y en el presente que son enriquecedoras y que tienen la capacidad de entusiasmar y generar valor en las vidas de las personas, explorando además las esperanzas, las imágenes y los sueños para el futuro.

Una contribución más es entender los procesos de cambio en la organización, no como algo que tiene principio y fin sino como un flujo, como un proceso continuo que se da en la marcha de la organización, en cada conversación que se tiene, en cada pregunta que se hace, en cada acción que se toma para conocer o entender algo acerca de ella misma o del mundo. Por eso la noción de que la Indagación Apreciativa es también una filosofía del conocimiento.

Otro importante aporte de la Indagación Apreciativa es comprobar que los sistemas humanos crecen en el sentido de las preguntas y respuestas que se hacen en forma persistente. Consecuentemente, la acción más importante que una organización o un grupo de personas puede hacer para liberar el espíritu humano y construir un mejor futuro es hacer del cambio positivo el núcleo de un proyecto explícito, compartido y propiedad de todos.

La Indagación Apreciativa en los procesos de administración de cambio organizacional puede aplicarse a diversos temas tales como la satisfacción de los clientes, el cultivo del liderazgo, los procesos de mejora en las organizaciones, la moral organizacional y la retención de talentos. Sin embargo, su aplicación no se limita a las intervenciones en las organizaciones, hay experiencias exitosas abordando temas tan amplios y complejos como el desarrollo comunitario y la transformación global y tan particulares como la resolución de conflictos en relaciones intergrupales o como los procesos de integración entre organizaciones como resultado de las fusiones y adquisiciones, las relaciones sindicato-empresa y las llamadas alianzas estratégicas.

Finalmente, en el campo de la persona misma tiene aplicaciones concretas como la construcción de un plan de vida o de carrera profesional, el desarrollo del liderazgo y la auto evaluación del desempeño (Whitney y Trosten-Bloom, 2003).

2.3.1 Contribuciones, ciclo dinámico y principios de la Indagación Apiciativa

En el Desarrollo Organizacional se entiende a la Indagación con Apicio como una filosofía práctica (Cooperrider et al., 2003) y una orientación al cambio que está reconfigurando el aprendizaje, el diseño y el Desarrollo Organizacional, convirtiéndose en el camino para abordar entre otros temas, la planeación estratégica, el diseño de las organizaciones, la diversidad y la evaluación. En lugar de verse como una alternativa a estas intervenciones, la Indagación Apiciativa proporciona el marco de referencia para la creación conjunta y recíproca de un cambio cuántico al nivel de las personas y al nivel del sistema, ya que uno cambia cambiando al otro (Watkins y Mohr, 2001).

Los procesos de cambio en los sistemas humanos complejos se han beneficiado por las aportaciones de cinco corrientes de pensamiento y un fenómeno, conjuntados por la Indagación Apiciativa.

La primera es integrar el propio ciclo de la Indagación Apiciativa, la segunda es el fenómeno de la conexión entre las imágenes y la conducta, la tercera es la perspectiva del constructivismo social, la cuarta es la teoría fundamentada en los propios miembros de la organización, la quinta son las nuevas ciencias y el fenómeno se refiere al desarrollo del llamado tele-poder.

2.3.1.1 El ciclo dinámico

La más valiosa para estos efectos, ha sido integrar el ciclo dinámico de las cinco etapas de la propia Indagación Apiciativa (Figura 13) que se describen a continuación, si bien el modelo original tiene algunas diferencias ya que usa cuatro etapas (Cooperrider y Whitney, 1999) y los modelos que han desarrollado otros autores (Watkins y Mohr, 2001) más cercano al modelo presentado en este trabajo, sigue teniendo diferencias. Este modelo rediseñado es el que se uso en el proceso de la UPAEP.

- Iniciar escogiendo y definiendo lo positivo como la manera de abordar la indagación y la búsqueda. En esta etapa se requiere hacer una verdadera opción por este modelo con enfoque en lo positivo, puesto que tiene implicaciones para la organización, para las personas y para el proceso mismo, por eso es importante introducir a todos los actores en la teoría y práctica de la Indagación Apiciativa.

Se debe desarrollar una estrategia general para el proyecto, los líderes organizacionales clave deben conocerlo y de ser posible practicarlo, determinando en forma general los calendarios y los recursos necesarios para involucrar a toda la organización.

Es el momento de integrar los equipos temporales que van a funcionar durante el proceso, entre ellos el equipo coordinador, el equipo enlace, el equipo de apoyo, el equipo de asesores, el equipo de soporte técnico y el equipo staff.

Es muy importante definir el propósito del esfuerzo.

- Indagar, evocando a fondo las historias y fuerzas que le dan o le han dado vida a la organización en sus mejores momentos, apreciando y valorando lo mejor de ellas a través de las preguntas y del diálogo, escuchando las historias, preguntando también cuáles son las dinámicas, los procesos y las estructuras que permiten cultivar y hacer prosperar a esas propiedades que dan vida a la organización.

Esta búsqueda es el contexto de cuando la organización es más efectiva en términos humanos, económicos, ecológicos y organizacionales.

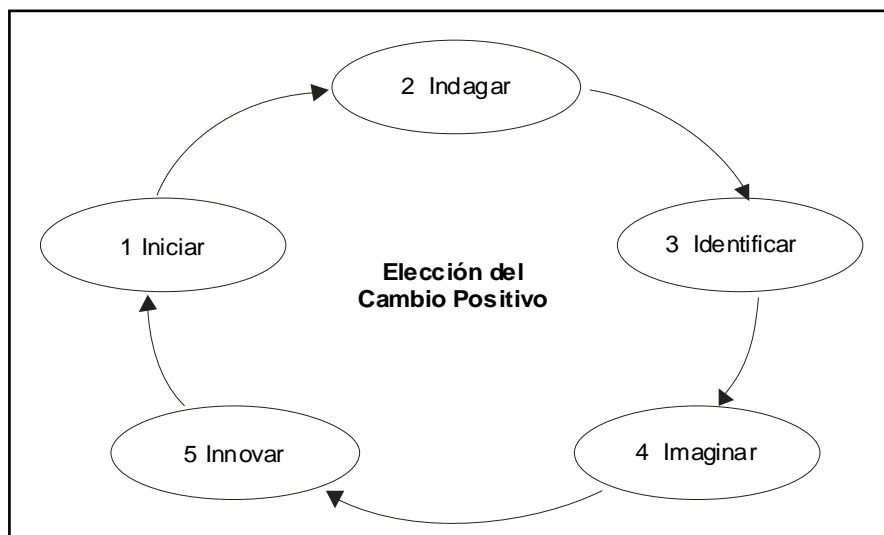
- Identificar y descubrir los temas y fuerzas que aparecen en las historias producto de las entrevistas y los diálogos, seleccionado aquellos que requieren una investigación más profunda para identificar las causas origen o causas raíz.

Se trata en esta etapa de articular, descubrir y comprender las causas profundas de las fuerzas y los temas que dan vida a la organización.

- Imaginar, soñar y crear imágenes compartidas del futuro deseado, donde las fuerzas que han dado vida a la organización se conviertan en la norma y sean tan deseables y buenas que motiven la acción decidida de la comunidad para ese futuro
- Innovar diseñando una arquitectura socio-técnica, unas maneras de llevar a cabo y concretar ese futuro deseado, poniéndose de acuerdo en unos principios básicos y

bien articulados que guíen todo el proceso de transformación, diseñando maneras para crear el futuro deseado e implantarlas en la organización.

Figura 13
El ciclo dinámico de la Indagación Apreciativa



Fuente: Elaboración propia

2.3.1.2 Los fenómenos de la conexión entre las imágenes y la conducta

La segunda aportación, son los fenómenos de la conexión entre las imágenes y la conducta, basadas en la premisa de que imágenes positivas llevan a acciones positivas. Las imágenes de las cosas que se anticipan son una realidad poderosa en sí mismas generando comportamientos en un círculo virtuoso: crear nuevas imágenes que generen nuevas acciones y que construyan nuevas realidades. “Me ha impresionado una y otra vez el poder que tienen las ideas para conformar el futuro” (Porter, 1998a, p. xviii).

La Indagación Apreciativa introduce de un modo transdisciplinario la teoría de las imágenes explorando sus efectos positivos en diferentes aspectos de la vida del hombre: En las ciencias de la salud las investigaciones sobre el efecto placebo, ese proceso fascinante en el que las imágenes proyectadas y reflejadas en un sentido positivo producen un efecto curativo que puede ser tan poderoso como la terapia convencional. De igual manera sucede con los fenómenos de la psiconeuroinmunología; en la

educación, con los estudios del efecto pygmalion donde se lleva a los maestros a creer que algunos de sus alumnos poseen un alto potencial, resultando estos con un mucho mejor desempeño; en sociología, con el estudio del encumbramiento y la caída de las culturas; en los estudios cognitivos de personas sanas, con el diálogo interno y en las ciencias del deporte y el aprendizaje con el auto control y el monitoreo positivos (Watkins y Mohr, 2001)

Polak (1973) propuso que en cada nivel de conciencia, desde la individual hasta la conciencia social, se generan continuamente imágenes del futuro inspirando las intenciones y provocando acciones con un propósito bien definido: alcanzar ese futuro deseado. Los individuos, las familias, las organizaciones, las comunidades y las naciones se mueven hacia el futuro querido y buscado al ir tomando sus decisiones cotidianas.

Berquist (1993) citado por Whitney y Trosten-Bloom (2003, pp. 64-65) al escribir acerca de las organizaciones postmodernas dice: “la permanencia de cualquier sociedad depende de la presencia viva en la sociedad de una imagen motivadora, sostenida y colectiva de su propio futuro”.

En investigaciones más recientes relativas a la teoría de las imágenes, se propone que las imágenes que se tienen del futuro influyen directa y poderosamente en las decisiones y las acciones del presente (Boulding y Boulding, 1995).

El movimiento más serio de la aplicación de estas teorías fue desarrollado por Morgan (1998) en su revolucionario trabajo acerca de las imágenes en la organización quien sugiere que la mayoría de los modos de entender a las organizaciones y las maneras como se vive dentro de ellas son metafóricos. Si una máquina es la imagen de organización ideal se tendrá una organización mecanicista con múltiples divisiones del trabajo y unidades especializadas para cada actividad. Si se piensa que las organizaciones son organismos vivientes, las preocupaciones se centrarán en la salud organizacional y la forma en que sus miembros participan y coordinan sus acciones. Si

la metáfora de la organización ideal es un cerebro, se buscará como la organización recolecta y almacena información, aprende y discute.

Para Morgan citado en Gergen (1999, p.176) “el éxito de un directivo depende de sus habilidades en el arte de ver y entender situaciones de distintas maneras y proceder de acuerdo a las introspecciones que le generen”. Desde su punto de vista el directivo eficaz debe tener la capacidad de imaginar múltiples realidades y ponerlas en uso cuando entabla negociaciones acerca del mundo con otras personas. Sin embargo, para muchos teóricos constructivistas no es suficiente mejorar las capacidades de los directivos de las organizaciones. Se requiere descubrir métodos para lograr mejoras en la participación productiva de todos los miembros de la organización en los procesos que hacen y le dan sentido.

2.3.1.3 El constructuismo social

Una premisa central de la Indagación Apreciativa es que el proceso apreciativo de conocer se construye socialmente, en otras palabras, el conocimiento se lleva a cabo a través de la interacción con y dentro de un sistema social (Cooperrider et al., 2003). Esta perspectiva del constructivismo social relativa al rol que tienen las conversaciones en la creación de la realidad social, es decir, que a través del lenguaje, del diálogo y del discurso social se está constantemente evolucionando y se están creando nuevas realidades. Watkins y Mohr (2001, p.32) lo puntualizan al indicar que “esta nueva visión de cómo damos forma a nuestro futuro aporta toda una nueva manera de ver los procesos de cambio en las organizaciones”.

Así lo describe también Cooperrider, uno de los padres de la Indagación Apreciativa: “las organizaciones son construcciones humanas vivientes producto de un entretrejo entre su conocimiento y su destino” (Cooperrider y Whitney, 1999, p.25), por eso la Indagación Apreciativa percibe a las organizaciones como centros de interrelaciones humanas. Un sistema social crea y determina su propia realidad.

La corriente del constructivismo social fue presentada por Berger y Luckman (1968) al proponer que la comunicación humana es el proceso central que crea, mantiene y transforma la realidad. El poder del lenguaje no es en este contexto una herramienta individual sino el vehículo por el que las personas miembros de una comunidad crean conocimiento y le dan significado. Este conocimiento, esta sabiduría comunitaria, es producto de un amplio acuerdo colectivo generado entre las personas a través de la comunicación. Efectivamente, entonces lo que entendemos como el conocimiento del mundo, crece como producto de las relaciones y no está embebido en las mentes individuales sino en la interpretación de las tradiciones de la comunidad (Gergen, 1994)

Los términos por medio de los cuales se entiende al mundo y a las personas no están determinados por lo que hay o por lo que existe. Las maneras de describir, explicar o representar provienen de las relaciones interpersonales. Al mismo tiempo que se describe, se explica y se representa, se modela el futuro. La reflexión acerca de las formas de entendimiento es vital para el futuro bienestar (id., 1999).

Todo esto confirma que el lenguaje, la palabra, la comunicación, son importantes. No sólo hacen la diferencia, literalmente provocan que se de vida a las cosas. Crean el mundo como actualmente se conoce. En efecto, los seres humanos han formado sus lenguas sobre la base de una determinada relación con el mundo que instituye un espacio tridimensional poblado de una variedad de objetos cuyas propiedades se definen sobre la base de mecanismos sensoriales y perceptivos prolongados por las capacidades de análisis, abstracción y generalización.

Iñiguez (2003, p.39) propone “en ese mundo el tiempo y el espacio constituyen realidades escindidas que discurren por cauces separados. Nuestros movimientos, gestos y acciones sobre esa realidad que es como es porque nosotros somos como somos, han ido forjando nuestros conceptos y el andamiaje lógico-lingüístico que los constituye. En definitiva nuestro lenguaje nace de, y se revierte sobre una relación al mundo hecha a la medida de nuestro cuerpo y características, por eso tenemos la ilusión de que describe al mundo *tal y como es*”.

El giro lingüístico sustituye la relación ideas-mundo por la relación lenguaje-mundo y afirma que para entender tanto la estructura del pensamiento como el conocimiento que se tiene del mundo, es preferible mirar hacia la estructura lógica de los discursos en lugar de escudriñar las interioridades de la mente. Pero el giro lingüístico propicia también, en el transcurso de su propio desarrollo, una segunda modificación del lenguaje. “Éste dejó de ser visto como un medio para representar la realidad y pasó a ser considerado como un instrumento *para hacer cosas*. Junto con sus funciones descriptivo/representacionales, el lenguaje adquiriría un carácter productivo, presentándose como un elemento formativo de realidades” (id., p.42).

2.3.1.4 La teoría fundamentada en los propios miembros de la organización

Metodología basada en la apertura para comprender la cultura, la sociedad o las organizaciones a través de sus miembros. Su enfoque tiene la finalidad de permitir que los investigadores se orienten a descubrir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones partiendo directamente de los datos y no de supuestos a priori, de otras investigaciones o de marcos teóricos existentes (Ruiz-Carrillo, 2004).

Por ello, la observación de los participantes es el mejor medio para recolectar datos para todos los interesados en entender y describir culturas vivas. Sugiere que toda investigación o indagación es una intervención en si misma. Entonces, la Indagación Apreciativa engrana a los miembros de una organización en la investigación acerca de las fuerzas que más vida le dan a su propia organización, las causas más profundas de su éxito, el descubrimiento de su núcleo positivo.

Desde su concepción se ha aceptado la teoría fundamentada, como una metodología importante en la investigación de interacciones sociales complejas en el campo de las ciencias sociales. Dadas las similitudes obvias entre las interacciones humanas que ocurren en estas áreas sociales y en las organizaciones se comprende entonces el enorme potencial de esta metodología para la exploración e investigación de interacciones humanas en el contexto organizacional.

La investigación seminal de esta teoría fue realizada por Glaser y Strauss (1967) al describir la teoría fundamentada como una metodología para el descubrimiento y generación de teorías sociológicas a partir de datos cualitativos. El objetivo de este enfoque es la explicación de la variabilidad de las interacciones sociales, las estructuras sociales que sustentan esas interacciones y las consecuencias de las mismas, así como las condiciones que permiten cambios en esas interacciones a través del tiempo (Wells 1995).

La definición más aceptada la describe como “aquella que inductivamente se derivó del estudio del fenómeno que representa, que se descubre, se desarrolla y se verifica provisionalmente a través de la recolección sistemática y del análisis de datos que pertenecen a ese fenómeno. Así pues, la recolección de datos, el análisis y la teoría están recíprocamente relacionados unos con otros” (Strauss y Corbin 1990, p.23).

No hay más realidad que el significado que el mismo sujeto le da al discurso. Las representaciones sociales no son sólo productos mentales sino construcciones simbólicas que se crean y recrean en el curso de las interacciones sociales (Alvaro, 1995).

En opinión de Moscovici (1981) las representaciones colectivas son mecanismos explicativos que se refieren a una clase general de ideas y creencias mientras que las representaciones sociales son fenómenos que necesitan ser descritos y explicados. Propone que las representaciones colectivas “son un conjunto de conceptos declaraciones y explicaciones originadas en la vida cotidiana, en el curso de las comunicaciones interindividuales. Puede incluso afirmarse que son la versión contemporánea del sentido común” (id., p.181). Tienen la capacidad de dotar de sentido a la realidad social.

Una cultura puede producir discursos pero diferentes interpretaciones. Cada sociedad y cada cultura suministra a sus miembros su propia explicación sobre las estructuras y sobre el significado que le dan a las cosas (Cinabal et al., 2001).

Varios autores coinciden en que esta teoría fundamentada será la que preferentemente se elija para abordar trabajos de investigación cualitativos en los aspectos organizacionales como ya se hace en la educación, la medicina, la enfermería y el trabajo social (Wells 1995; Miller y Fredericks, 1999). En particular, la indagación cualitativa de fenómenos organizacionales será un campo fértil para este tipo de investigación donde se den claramente fenómenos de interacciones humanas complejas.

“Los seres humanos actúan basados en el significado que las cosas tienen para ellos, el significado de esas cosas proviene de las interacciones sociales que los individuos tienen con sus compañeros y los significados se manejan y se modifican a través de un proceso interpretativo hecho por la persona que lidia con esas cosas que enfrenta” (Blumer, 1969, p.2).

2.3.1.5 Las nuevas ciencias

A la década de los ochentas se le ha llamado *el punto sin retorno* de un proceso total de transformación en todas las áreas del conocimiento humano abarcando las ciencias de la conducta, la física y el comportamiento cuántico de las partículas (Feynman, 1985), la biología, la química, extendiéndose a las ciencias económicas, políticas, sociales, filosóficas, antropológicas y jurídicas. Se dice que el siglo veintiuno es el siglo del conocimiento. El conocimiento no sólo crece vertiginosamente en cantidad sino en profundidad.

Gracias a los hallazgos que cada día se están produciendo simultáneamente en las disciplinas más divergentes, existe ya una cierta familiaridad con la situación de que la interconexión de todos los fenómenos es un hecho primario y que la separación es sólo una abstracción proveniente de la tradición analítica (Nemeth-Baumgartner, 1994).

- La física y el comportamiento cuántico

Newton (1665) inventó el cálculo, construyó la teoría óptica, explicó cómo trabaja la gravedad y descubrió las leyes del movimiento compendiadas en su *Principia* publicado

en 1687 (Newton et al., 1999). Einstein escribió cinco notables trabajos en 1905 cubriendo tres tópicos: el efecto fotoeléctrico, el movimiento Browniano mostrando que los átomos eran reales, un tema todavía controvertido en ese año y presentó su muy especial teoría de la relatividad, poniendo así las bases de la teoría cuántica (Stachel, 2005).

Mientras que la física clásica se enfocaba en las partes, el común denominador de la nueva ciencia es la totalidad, lo sistémico, la complejidad del todo. La física de Newton describe cosas complejas de manera que se pueden reducir a unos quantum, simples y sencillos componentes sin cambios: son lo que son. La física cuántica propuesta por Planck (1897), por el contrario, describe estos fenómenos de las nuevas propiedades que resultan de las combinaciones o de las relaciones entre esas cosas sencillas o esos simples componentes (id., 1990). La posibilidad es la clave. Cada quantum en el universo tiene el potencial de estar aquí y allá, ahora y entonces. En la física clásica las cosas suceden como una cadena de eventos causa-efecto. En la realidad cuántica todas las cosas se mueven en armonía como parte de una mucha mayor e invisible totalidad. Cada parte del universo está ligada a otra parte (Eisberg y Resnick, 1994).

Los nuevos físicos necesitaban profundos cambios en los conceptos del espacio, el tiempo, la materia, los objetos y la relación causa-efecto porque estos conceptos eran fundamentales para la manera de entender y experimentar el mundo. Las extrañas cualidades del mundo cuántico habían sacudido los principios que prevalecían en los credos científicos del determinismo, lo predecible y el control.

En el mundo cuántico, las relaciones son el principio que determina todo. Heisenberg describe la física cuántica como un complicado tejido de eventos, en los que las conexiones de todo tipo se alternan, se superponen o se combinan determinando la textura del todo. “Estas conexiones que antes no se veían porque se pensaba que eran entidades separadas son el ingrediente fundamental de la creación” (Wheatley, 1999,

p.11). “Hay una constante de relaciones, de energías que se fusionan y que cambian, de ondulaciones simultáneas. Hay tanto orden que nuestros intentos de separar el todo en partes discretas crean la apariencia del desorden” (id., 1999, p.22).

Después de los conocidos Debates de Copenhague en 1927 sobre los nuevos descubrimientos en la física que fueron posibles gracias a los nuevos métodos de experimentación y a la tecnología, que permitieron entrar en el campo de las partículas subatómicas, toda la ortodoxia de la física clásica newtoniana se cuestionó. Bohr (1913) fue el principal arquitecto de la interpretación actual de la mecánica cuántica conocida por eso como la interpretación de Copenhague (Murdoch, 1989).

El principio de incertidumbre de Heisenberg y los puntos de vista de Bohr, han sido apoyados por la mayoría de los físicos teóricos de hoy; sin embargo un numeroso grupo de físicos han cuestionado la interpretación de Copenhague como es el caso de De Broglie (1926), pero paradójicamente indica que el estado actual de nuestro conocimiento es siempre provisional y que deben existir mas allá de lo que actualmente se conoce, inmensas regiones nuevas que descubrir (Bohm, 1957).

Así como la posibilidad es la clave, la incertidumbre es el corazón de la mecánica cuántica. Las crecientes capas de la complejidad, el sentido de que las cosas están más allá y fuera de nuestro control no son otra cosa que claras señales de nuestros errores para comprender profundamente la realidad de la vida organizacional y de la vida en general.

La evolución de las hipótesis cuánticas de Einstein apoyada por toda una generación de jóvenes físicos, como una explosión de creatividad en los veintes y treintas, codificó un sistema universal conocido ahora como mecánica cuántica. Esto tuvo dos consecuencias: la incertidumbre juega un papel elemental en las interacciones y nuestro mundo no es local (The Economist, 2005).

Bohr y Einstein tenían una diferencia de opinión respecto al comportamiento de las partículas. Bohr había descubierto que dos partículas independientes se comportaban en forma coherente como si se estuvieran comunicando instantáneamente. Einstein argumentaba que eso no era posible porque la información entre ambas tendría que viajar a una velocidad superior que la de la luz. Entonces se empezó a cuestionar el paradigma vigente. De esos nuevos descubrimientos surgieron términos tales como la mencionada física cuántica, la teoría del caos, el enfoque sistémico y la teoría de la complejidad (Whitaker, 1996).

Con la física post-Einsteiniana, el principio de incertidumbre de Heisenberg, la geometría fractal y la cibernética de segundo orden, se vislumbra el contorno de un nuevo paradigma holístico recursivo que ha comenzado a emerger como consecuencia del nuevo concepto de evolución (Nemeth-Baumgartner, 1994).

De igual manera que los lenguajes y conocimientos anteriores de la física clásica influyeron en los lenguajes y conocimientos de los sistemas humanos, la física cuántica influyó notablemente en un cambio de paradigma acerca de los sistemas humanos y del Desarrollo Organizacional. No hay partes aisladas, el observador no se puede separar de lo que observa, lo que reta claramente los supuestos tradicionales de cómo funcionan las organizaciones.

- Avances en la biología

A partir de la nueva síntesis, las ciencias de los sistemas vivos trajeron descubrimientos y teorías de muchas ramas de la ciencia. Se supone ahora que los organismos conocen y aprenden ya que comienzan la vida con algo más que sus genes. Los descubrimientos de la genética molecular han revelado que los genes, lejos de ser estáticos, son flexibles y dinámicos, conocen y engendran. En vez de la transferencia lineal de la información genética de una sola vía, existe toda una red de realimentación interrelacionada entre organismo y ambiente.

La herencia no reside sólo en el ADN, ésta no es inherente a ninguna sustancia material particular que pase de una generación a otra, sino que, es más que una propiedad que surge dentro y entre generaciones. Así resulta que el organismo es un todo integrado: genotipo con fenotipo, soma con genes. Organismo y ambiente se acoplan en una continua transformación mutua en virtud de la interconectividad entre tiempo y espacio, entretejiendo juntos unidades más complejas a partir de la familia hacia la comunidad y sus múltiples grupos abarcando a la sociedad total y aun más allá (Nemeth-Baumgartner, 1994).

Algunos científicos han visto los ciclos biogeoquímicos como sistemas pero el que ha recibido la mayor atención es la creencia muy controversial de que el planeta entero se comporta como un solo sistema autorregulado. Lovelock citado en Nemeth-Baumgartner (1994, p.37) lo apunta así “al percibir estas interrelaciones inmediatamente se experimenta que la tierra es un todo interconectado, un superorganismo”. Él describe a la tierra como un organismo vivo, un sistema homeostático que se mantiene estable con vías de retroalimentación negativas (Cunningham y Cunningham, 2004).

Cabe mencionar que cada día hay un mayor apoyo para la Teoría Gaia. Al citar a Lovelock (1988) y a Margulis (1998), Wheatley (1999) comenta que a esa gran escala se debe ver a la tierra como un todo, como un sistema autorregulado, como una comunidad planetaria de sistemas interdependientes que juntos crean las condiciones que hacen posible la vida.

Sheldrake (1995) describe los campos de fuerza en la biología como algo invisible, intangible, inaudible, inodoro e insípido, inaccesible para nuestros cinco sentidos pero tan reales y poderosos como las partículas cuánticas. Sugiere que se piense en el universo como en el océano por sus semejanzas, ambos llenos de influencias compenetradas y de fuerzas invisibles interconectadas.

Postuló también el controversial concepto de los campos mórficos que influyen en la conducta de las especies. “Este tipo de campo posee muy poca energía en sí mismo pero es capaz de conformar la energía que viene de otras fuentes” (id., p. 53). Estos campos

se construyen a través de las habilidades que acumulan los miembros de la misma especie al aprender algo nuevo.

Después de que un número indeterminado de especies han aprendido la conducta, otras podrán aprender esa habilidad más fácilmente. Esta conducta se recoge en los campos mórficos y cuando los individuos combinan su energía con el campo, el campo conforma el comportamiento del individuo. No tienen que aprender la habilidad, materialmente la jalan del campo, es decir aprenden a través de la resonancia mórfica, o sea, que los individuos son influenciados por otros como ellos (Sheldrake y Bohm, 1982). Fenómenos similares son observables también en las organizaciones que aprenden.

Esto concuerda con la visión cuántica del espacio que no es algo vacío sino que está lleno de fuerzas invisibles e influencias inmateriales que son la sustancia básica del universo.

La naturaleza participativa del universo entero es palpable. “Vivimos en un universo donde las relaciones son primordiales. Nada existe en el mundo cuántico sin que algo encuentre otro algo. Nada existe que no esté relacionado. Estamos constantemente creando el mundo, evocando sus muchos potenciales, mientras participamos en todas sus múltiples interacciones” (Wheatley, 1994, p.69).

Estos avances en las ciencias de la vida tienen múltiples similitudes con lo que sucede en los organismos vivos del mundo contemporáneo llamados organizaciones.

- La nueva química

Prigogine (1977) creador del principio de la irreversibilidad y ruptura de la simetría demostró en su trabajo cómo algunos sistemas químicos se reconocen a sí mismos en un orden mucho mayor cuando afrontan cambios en el medio ambiente. En el orden mecanicista anterior esto significaba problemas, disrupción, declinación y posible muerte. Su trabajo ofreció un mucho mejor y prometedor futuro al demostrar que los

sistemas abiertos tienen la capacidad de responder mejor al cambio y al desorden, reorganizándose en un nivel superior de organización.

La ruptura de la simetría genera variedad y conduce al aumento de la complejidad. El desorden, el caos, pueden ser factores críticos aliados para mejorar los sistemas de vida pues “al ir dejando atrás el modelo mecanicista de la vida y profundizando en la dinámica de los sistemas vivientes, empezamos a vislumbrar una manera enteramente nueva de comprender las fluctuaciones, el desorden y el cambio” (Wheatley, 1999, p.13).

En efecto las organizaciones del siglo XXI enfrentan en sí mismas y en el entorno una complejidad creciente que presenta un reto no sólo para su subsistencia, sino para su desarrollo y sostenibilidad como lo han demostrado algunos sistemas abiertos.

- Teoría del Caos

Esta disciplina se ocupa del estudio de las propiedades de los atractores caóticos y de los sistemas gobernados por éstos. A pesar de su nombre, se ocupa más de eliminar el caos que de descubrirlo o crearlo. Estudia los procesos que aparecen en la superficie para luego en detalle esclarecer el orden de las configuraciones subyacentes en el fenómeno que los produce, “como es el estudio de la turbulencia en los fluidos de Taylor o los fenómenos atmosféricos estudiados por Lorenz conocidos como el efecto mariposa” (Nemeth-Baumgartner, 1994, p.92).

En los sistemas dinámicos, la bifurcación consiste en el fenómeno que produce un cambio súbito que hace pasar a un sistema de un estado a otro significando que el sistema ha pasado de un atractor a otro. Los trabajos recientes en este campo han llevado a una nueva apreciación de las relaciones entre el orden y el caos. Estas dos fuerzas se entienden ahora como imágenes en un espejo, dos estados que se contienen el uno al otro.

Cabe mencionar que se han generado los términos caorden y caórdico tomando sílabas de las palabras caos y orden, definiéndolos como el principio de organización fundamental de la naturaleza y de la evolución.

Cualquier organización o sistema complejo, auto-catalítico, autorregulable, con capacidad de adaptación, no lineal, ya sea físico, biológico o social muestra armoniosamente en su comportamiento características tanto de orden como de caos.

Se dice también que es una entidad cuyo comportamiento muestra patrones y probabilidades que no son gobernadas o explicadas por el comportamiento de sus partes. Muchos científicos, algunos controvertidos, proponen que la ciencia principal de esta centuria será el estudio de sistemas complejos o la teoría del caos, tema que sin duda atañe a las organizaciones y su desarrollo.

- La Autopoiesis o Autocreación

Se refiere a la capacidad de todo sistema para replicar o reproducir su estructura y funcionamiento. Desde la célula, pasando por los órganos, los organismos y las sociedades de organismos, todos ellos son sistemas autopoieticos. Maturana y Varela (1980) definieron un sistema autopoietico como una red interrelacionada de componentes con procesos interactivos que se generan simultáneamente, mediante la misma red de interrelaciones que lo producen. “El producto es siempre la red de interacciones que crea y recrea al sistema con un flujo constante de energía” (Nemeth-Baumgartner, 1994, p.91).

La expresión de las redes de relaciones que se replican y reproducen en la vida dentro de las propias organizaciones o entre diferentes tipos de ellas, o simplemente entre personas como las provocadas por la Internet, tienen una poderosa influencia en la vida social y organizacional. Las nuevas tecnologías favorecen esta autopoiesis aun sin proponérselo.

- La Cibernética

La aparición en los cincuentas de la computadora, de la teoría de sistemas y de la cibernética crea un proceso exponencial de ajustes y recomposiciones en los esquemas de trabajo y en las representaciones mentales. Los conceptos de disciplina, multidisciplinaria e interdisciplinaria se sustituyen por la transdisciplinización de los saberes.

Apoyada en el arsenal metodológico de la ciencia de sistemas surge el concepto de la tierra como organismo vivo, donde los niveles de complejidad en la evolución y co-evolución de la materia han dado lugar a la formación de subsistemas interconectados, donde la humanidad es un subsistema más, encartado en el multidimensional proceso evolucionario.

Esta formulación trae consigo un nuevo paradigma auto comprensivo y autosuficiente que obliga a un reciclaje multidireccional en todas las líneas del conocimiento y en las disciplinas que rigen los procesos de convivencia y de la interconexión en el ecosistema que constituye nuestro planeta. Los sistemas se entienden como sistemas completos y se pone la atención en las relaciones que se dan dentro de esas redes.

Dice Capra (1996) que “en la naturaleza, no hay arriba y abajo, no hay jerarquías. Solamente hay redes anidadas en otras redes”. Todo es sistémico, todo está interrelacionado, todo es multicausal, todo es dinámico, todo es caótico. Así está sucediendo en las organizaciones del siglo XXI.

- El pensamiento sistémico

Abarca una enorme variedad de métodos, herramientas y principios orientados a examinar la interrelación de las fuerzas que forman parte de un proceso común. Sin embargo una forma que se ha vuelto habitual y valiosa para describir el logro de un cambio fructífero en las organizaciones, es la dinámica de sistemas (Senge, 1990; Forrester, 1989, 1999) de la que se hablará más adelante.

El pensamiento sistémico es un conjunto de habilidades del pensamiento, una posición aventajada para comprender lo genérico y lo específico. Las habilidades del pensamiento sistémico son:

- a) Pensamiento causal. Éste consiste en ver la estructura de un sistema como la causa de los problemas y no como si éstos fueran originados por algo fuera de la estructura del sistema
- b) Pensamiento de circuito cerrado. Es el siguiente paso en la progresión del pensamiento. Si la estructura es la causa, el origen de las conductas o del comportamiento, es clave analizar cómo es y cómo está organizada o arreglada la estructura. Generalmente la respuesta es en circuito cerrado, pues las relaciones causales no funcionan en un solo sentido sino que son recíprocas
- c) Pensamiento operacional. El pensamiento operacional completa la progresión: si la estructura está compuesta de circuitos, qué hay en los circuitos: inventarios, flujos y sus conectores. Representa la esencia misma y única de la dinámica de sistemas. Se está haciendo pensamiento operacional cuando se llega a la raíz de la infraestructura de inventarios y flujos que residen en el corazón del sistema. Los inventarios y flujos tienen conectores que forman los circuitos cerrados (Richmond, 1994)

Estas tres habilidades de pensamiento aplicadas en conjunto constituyen una manera única y efectiva de obtener datos significativos de un sistema, es decir de comprender la esencia misma del sistema.

Propone Richmond (2000) que el pensamiento sistémico es el arte y la ciencia de hacer inferencias confiables acerca del comportamiento de un sistema desarrollando y comprendiendo profundamente la estructura subyacente.

El pensamiento sistémico es también un punto de vista lo suficientemente alejado en el tiempo y en el espacio que nos permite ver las redes subyacentes que están haciendo funcionar los ciclos en los sistemas y las relaciones que generan los patrones de comportamiento de un sistema, como puede ser el de una organización.

Es claro cómo los conceptos de pensamiento sistémico y dinámica de sistemas encajan perfectamente con los conceptos que se desprenden del análisis del tablero de control y de los mapas estratégicos pues en todos se encuentran como denominadores comunes los siguientes aspectos:

- a) El enfoque holístico. Ver el todo, ver el sistema y no sólo las partes
- b) El análisis y comprensión de las interrelaciones complejas como parte de los procesos comunes y el propio enfoque en los procesos ya de por sí importante
- c) El pensamiento causal, de circuito cerrado y el pensamiento operacional
- d) El mapa de relaciones y el mapa estructural y la conexión entre las políticas y las estructuras.

- La dinámica de sistemas

La dinámica de sistemas combina la teoría, métodos y filosofía necesarios para analizar el comportamiento de sistemas complejos no sólo en la gestión directiva sino también para otros campos como el medio ambiente, la política, el comportamiento organizacional y la bioingeniería. Proporciona una base común siempre que se desee entender e influir en cómo las cosas cambian a través del tiempo (Forrester, 1998).

La dinámica de sistemas es pues una metodología de uso generalizado para modelar el comportamiento de cualquier clase de sistemas a lo largo del tiempo. Estudia las características de retroalimentación de la información en la actividades de las organizaciones con el fin de demostrar cómo la estructura organizacional, la amplificación de las políticas y los tiempos usados en decidir y actuar, interactúan e influyen en el desempeño y éxito de una organización. Combina el análisis y la síntesis de manera dinámica y permanente.

La dinámica de sistemas define la estructura como la configuración de interrelaciones entre los componentes claves del sistema. Al combinar la estructura así definida con las políticas, se entienden sus relaciones circulares causa efecto mostrando cómo la estructura de la retroalimentación domina el proceso humano de la toma de decisiones.

Cada decisión provoca cambios que influyen en decisiones posteriores. Todas las acciones suceden en esas estructuras circulares no lineales (Sterman, 2000).

- La modelación o la simulación empresarial

Reconociendo que las organizaciones son sistemas humanos complejos se entiende la necesidad de crear modelos mentales que, al ser ayudados en su propia complejidad por las tecnologías de cómputo, le den un alcance mayor y una profundidad que difícilmente se logra sin su ayuda. La simulación se puede entender como una cadena de causas y efectos, de decisiones en el tiempo en las organizaciones. También explora los cursos alternativos de acción que se abren en el futuro.

La simulación identifica sistemáticamente las oportunidades y amenazas del futuro que, en combinación con otros datos relevantes, orientan la toma de decisiones para explotar las oportunidades y evitar las amenazas (Forrester, 1991).

La simulación por su naturaleza sistemática se inicia con la definición de objetivos organizacionales y las estrategias para alcanzarlos. Es un proceso continuo debido a la dinámica del entorno. La modelación es una actitud y una forma de vida que requiere de un ejercicio intelectual coordinado, sistémico o integral.

Es importante señalar que la simulación o modelación no toma decisiones futuras. Las decisiones se toman en el presente para construir el mañana deseado en función de la información, datos y cambios presentes y esperados.

Se conocen tres tipos de modelos en la simulación de organizaciones: los modelos de opinión, los modelos de matemática estadística y los modelos de simulación. Los modelos de simulación, si bien usan ecuaciones numéricas para describir operaciones de los sistemas, se basan en la generación de eventos por modelos estadísticos. Dichos

eventos suceden en el tiempo y están en función de cambios en las variables de manera aleatoria.

Si Copérnico cambió la visión del universo produciendo las ideas e imágenes guía que han perdurado por más de trescientos años, los nuevos descubrimientos en la física, la biología, la química y todas las ciencias antes mencionadas, están cambiando la visión que el hombre tiene de sí mismo, están cambiando la visión que se tiene de esos seres vivientes, vibrantes y complejos, esas células vivas del tejido social, esas redes caórdicas, autopoieticas, dinámicas y sistémicas que conocemos en el mundo de hoy como organizaciones.

2.3.1.6 El desarrollo del fenómeno denominado tele-poder

La tecnología y el poder de hacer cosas a distancia ha redefinido el concepto de naciones y de fronteras en el postmodernismo provocado en gran parte por el fenómeno del tele-poder que se manifiesta en la reducción de la distancia física entre las personas, apoyada por la tecnología de las telecomunicaciones, de las computadoras, de la robótica y de la inteligencia artificial. El poder de la colaboración se ha multiplicado gracias a la Internet generando comunidades con interacciones indirectas o intermediarias, que funcionan como agentes del conocimiento, que ayudan a cubrir la brecha del conocimiento catalizando la innovación con mecanismos tales como la infomediación y la innomediación (Sawhney et al., 2003).

Las personas conectadas a la red están alcanzando un grado inédito de influencia en la creación de valor y en la creación de valor en colaboración: co-creación de valor. Los usuarios de la Internet han generado los cinco poderes del individuo conectado: el acceso abierto a la información; la perspectiva global siete días por veinticuatro horas; el enlace en red aglutinando cibernautas alrededor de sus habilidades, sus centros de interés y sus experiencias comunes, la indagación y la experimentación explorando y conociendo sitios digitales, generando conocimiento, buscadores, corrientes de

pensamiento y productos de código abierto –*open source*– y sitios de innovación; un activismo pro-positivo y dinámico alrededor de centros de discusión y una puerta para oportunidades competitivas. (Prahalad y Ramaswarny, 2002).

La diferencia clave es que dados los múltiples puntos de intercambio, el conocimiento que fluye en alto volumen por las redes de información puede co-crear. La Internet, las comunicaciones y los programas de gestión de sistemas de aprendizaje –*Learning management Systems (LMS)*– ofrecen estas nuevas posibilidades en una magnitud y potencialidad nunca antes vistas, porque de hecho las redes observables en los sistemas sociales ya ofrecían esas posibilidades. El tele-poder las eleva a su máxima potencia expandiendo las posibilidades no sólo de competencia, sino de colaboración.

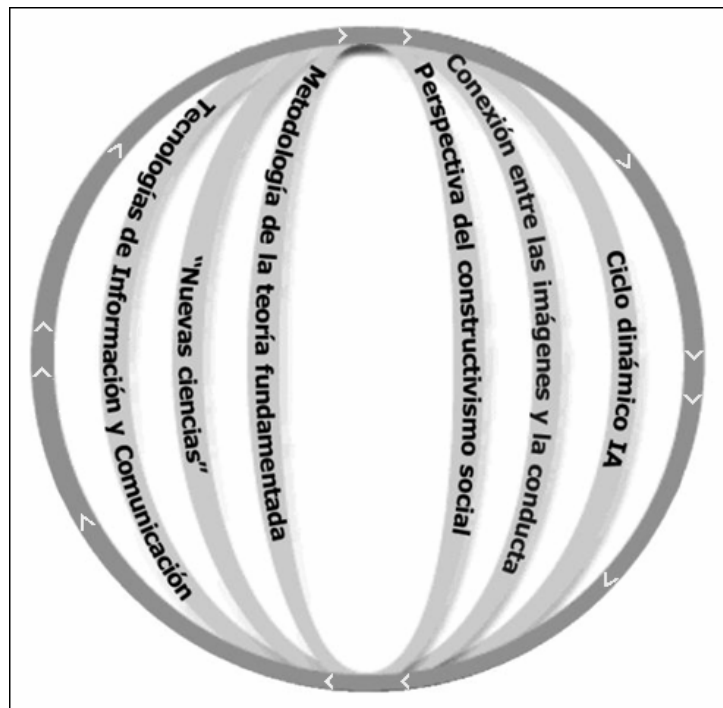
Efectivamente, la globalización y la ecología de la interconexión se han hecho posibles. Hay una densa red de conexiones. Todos los autores están convencidos de que las organizaciones postmodernas serán un semillero para toda clase de diversidades como resultado de la cristalización de la interconexión en el globo terráqueo (Srivastva et al., 1990).

Nuevas aplicaciones de software y el uso de la Internet son medios que favorecen la interconectividad dentro, fuera y entre las organizaciones, en todos los sistemas humanos, conformando la aldea global.

Se requiere expandir la búsqueda de los principios organizacionales para incluir lo que actualmente se conoce acerca de cómo está organizado el universo. Sólo se ha iniciado el proceso del descubrimiento e invención de las nuevas formas organizacionales que vivirán y se desarrollarán en el siglo veintiuno.

Una de las aportaciones centrales de los teóricos de la Indagación Apreciativa ha sido conjuntar en un modelo una serie de avances y aciertos transdisciplinarios que le dan soporte y cimiento (Figura 14) y que se han descrito con anterioridad.

Figura 14
La conjunción de elementos logrados
a la Indagación Apreciativa



Fuente: Elaboración propia

2.3.2 Los principios nucleares de la Indagación Apreciativa

De la mano de las etapas del ciclo dinámico de la Indagación Apreciativa hay cinco principios nucleares: El principio del constructivismo, el principio de la simultaneidad, el principio de la anticipación, el principio poético y el principio de lo positivo (Cooperrider y Whitney, 1999).

En los trabajos originales de los autores de la Indagación con Aprecio aparecen esos cinco, sin embargo, su aplicación y posterior estudio han derivado en algunas mejores prácticas que han generado otros tres: el principio de la totalidad, el principio de la

congruencia y el principio de la libre contribución o de la libre adhesión (Whitney y Trosten-Bloom, 2003). De igual manera el modelo ha ido y seguirá evolucionando con las aportaciones de los diferentes teóricos y consultores que lo practican.

2.3.2.1 El principio del constructivismo

Un sistema social crea y determina su propia realidad. Este principio establece que el conocimiento acerca de una organización y el destino de la misma están intrínsecamente entrelazados. “La Indagación Apreciativa toma este marco teórico y lo pone simplemente en un contexto positivo. Esta espiral positiva a partir del constructivismo es básica para el modelo, ya que muchos de sus principios fluyen precisamente de la idea de que las personas controlan su propio destino imaginando lo que quieren y desarrollando acciones apropiadas para lograrlo” (Cooperrider et al, 2003, p.13). En este sentido el constructivismo reemplaza lo individual con la interrelación entre personas como el lugar del conocimiento valorando el poder del lenguaje para crear nuestro sentido de la realidad: las palabras, el lenguaje social y las metáforas materialmente crean el mundo, son mucho más que meras descripciones de la realidad.

Para ser líderes, se deben dominar las habilidades y el arte de estudiar, comprender, analizar e interpretar a las organizaciones como organismos vivientes contruidos por los hombres. Lo que se cree y conoce como verdadero acerca de una organización afectará sin duda la manera de actuar y la manera de abordar los cambios en ese sistema. Así, la primera tarea de cualquier organización en un proceso de cambio es el descubrimiento, el entendimiento y la comprensión del sentido de lo que se aprende, se dice y se cree en esa organización (Watkins and Mohr, 2001).

Es importante entender el poder primordial del lenguaje social para crear cambios sociales como lo expresa Jaworski (1996) al decir que es a través del lenguaje como se crea al mundo, porque no hay nada, no existe nada, hasta que se describe. “No describimos el mundo que vemos sino que vemos al mundo que describimos” (id., p.178). Así, la realidad de las organizaciones emerge a través del lenguaje, vive en las

historias y cobra vida en las conversaciones interactivas entre sus miembros. Un cambio organizacional ocurre por medio del lenguaje, de la comunicación humana, del simple hecho de preguntar y de contar historias. “Hay historias organizacionales que tienen significados subyacentes” (Dubrin, 2003, p.279)

En la historia de la humanidad ha estado presente este concepto de palabra creadora y vivificadora. Cuando el autor sagrado, en el libro del Génesis, al hablar de la creación, usa claramente el término *palabra*: “Dijo Dios: haya luz y hubo luz” (Ubieta et al., 1975, p.13) continua relatando “y dijo Dios: hagamos al ser humano a nuestra imagen como semejanza nuestra...y creó Dios al ser humano a imagen suya” (id., 1975, p.14). Asimismo en el inicio del Evangelio de San Juan se encuentra que “en el principio existía la Palabra y la Palabra estaba con Dios y la Palabra era Dios. Todo se hizo por Ella y sin Ella no se hizo nada de cuanto existe. En Ella estaba la vida” (id., 1975, p.1505).

Lawlor citado por Martínez y Landa (1990) dice que las culturas mesoamericanas también tienen ese claro concepto del *Om*, es decir, la palabra e igualmente el de la estabilidad y el movimiento en el pictograma llamado *ollin*, “la fuerza generadora de la que emanaba todo el poder vivificador de los dioses” (Landa-Ábrego 1985, p.12).

Se demuestra así que es del dominio del pensamiento universal, de todos los hombres, de todos los tiempos, esa intuición de que a través de la palabra podemos crear y construir.

En la práctica, la Indagación Apreciativa es un enfoque claramente constructivista al poner juntos a dialogar y a colaborar a todos los actores en una organización con el objeto de descubrir, soñar y diseñar la organización que quieren y valoran. Se genera una oportunidad única a personas que no se reúnen o no se comunican con frecuencia para transformar la naturaleza de su propia organización aportando cada individuo y como organización los medios idóneos para lograrla.

2.3.2.2 El principio de la simultaneidad

Este principio reconoce que los procesos de la indagación y del cambio no sólo no están separados sino que son simultáneos. En el momento en que se hacen las preguntas se empieza a crear el cambio. Las semillas del cambio están en las mismas preguntas con las que se indaga. Una de las funciones centrales e impactantes de los agentes de cambio es el hacer preguntas apreciativas. En este sentido el constructivismo rompe con la idea de que el cuestionar lleva a respuestas correctas o incorrectas y propone más bien cómo el preguntar impacta en la vida comunitaria generando conversaciones acerca de lo bueno, de lo mejor y de lo posible con relación a todas las posibilidades.

De esta manera, “el universo de posibilidades se expande más allá de lo mensurable para incluir todo un mundo de posibilidades infinitas, generadoras y abundantes” (Zander, 2002, p.16). Las preguntas estimulan las ideas, la innovación y los inventos. Interpelaciones provocativas e inusuales han llevado a formular nuevas teorías y han generado nuevo conocimiento. Las interrogaciones son la fuente primaria, el catalizador del hacer, del tener, del lograr y del crecer ya que están intrínsecamente relacionadas con la acción.

Las preguntas desde el momento en que se hacen, iluminan y dirigen la atención, la percepción, la energía y el esfuerzo hacia las formas que van tomando nuestras vidas. Los terapeutas han reconocido desde hace tiempo el potencial de las preguntas para formar identidades, crear relaciones y generar patrones de vida (Goldberg, 1998).

Frankl atribuye en parte su capacidad de supervivencia en los campos de concentración de la Segunda Guerra Mundial a las preguntas que se formulaba para explorar el sentido del sufrimiento y sus posibilidades futuras de vida (Frankl y Allport, 1988).

Contrario a lo que comúnmente se cree acerca de que el cambio organizacional se da por un largo y cuidado proceso de planeación, el principio de simultaneidad propone que la

indagación es una intervención en sí misma. Los sistemas humanos se mueven en la dirección de lo que estudian, preguntan, exploran e investigan con curiosidad científica. De aquí que en la práctica de la Indagación Apreciativa el arte de formular y hacer preguntas que provoquen respuestas y posibilidades afirmativas sea parte central del proceso (Whitney y Trosten-Bloom, 2003).

2.3.2.3 El principio de la anticipación

Establece que los recursos infinitos que se tienen para generar la transformación y la mejora organizacional son la imaginación colectiva y el discurso acerca del futuro. Tichy (2002) citado por Denning (2004) hace notar la importancia de preparar a una organización para el cambio indicando que la mejor manera de preparar al ser humano para aventurarse en el terreno de lo desconocido es hacer ese terreno familiar y deseable poniéndolo primero en su imaginación. Consecuentemente, una pregunta o una historia diseñada para preparar a los seres humanos para un proceso de cambio requiere evocar el futuro y un camino con direcciones claras para llegar a ese futuro deseado.

La imagen al inspirar y conducir a la acción se convierte en la imagen del futuro que guía la conducta de las personas y de la organización. Los estudios controlados con placebo en la medicina (Harrington, 2000; Brody y Brody, 2001), el conocido efecto pygmalion (Jessum, 1986) y las relaciones entre optimismo y salud son manifestaciones concretas de este principio (Moerman y Hardwood, 2002) pues “las imágenes son ricas descripciones para los sentidos de poderosas elaboraciones de posibilidades y explicaciones de lo desconocido” (Whitney y Trosten-Bloom, 2003, p.65).

Las imágenes son tan poderosas que incitan a la acción. Walls (1995) dice, citando una frase de 1865 de Thoreau: dirige tus pasos con confianza en la dirección que marcan tus sueños. Vive la vida que tú te has imaginado

En muchos casos son más historias que imágenes visuales propiamente dichas, ya que se hace referencia a ellas como visión. En otros casos se describen como imágenes pero

con mucha mayor frecuencia como narraciones. Son historias personales llevadas al nivel de conversación para conformar los diálogos entre individuos o entre grupos de personas. Así, todos los interesados o actores en una organización pueden anticipar el futuro creando imágenes futuras y el potencial de éxito de la misma reside de hecho en los diálogos informales que se suceden día a día en el seno de las organizaciones, en las condiciones y lugares más inverosímiles.

La Indagación Apreciativa enriquece estas oportunidades al crear más espacios y al asegurar que la riqueza de los éxitos pasados y las imágenes vivas del mejor futuro estén presentes. Fomenta nuevas oportunidades para crear imágenes colectivas aportando técnicas y actividades para ayudar a soñar, para moldear proposiciones estimulantes a través del tiempo.

2.3.2.4 El principio poético

Reconoce a “las organizaciones humanas como libros abiertos, una fuente inagotable de estudio, inspiración y aprendizaje” (Whitney y Trosten-Bloom, 2003, p.61). Un libro abierto está expuesto a miles de interpretaciones y por lo tanto abierto a todo un mundo de posibilidades reales, incluyendo el mundo de las organizaciones. Es por eso que todos los sistemas humanos se pueden estudiar con la Indagación Apreciativa y no sólo eso sino que además se puede escoger con toda libertad lo que se quiere indagar. Al escoger qué se va estudiar ya se está haciendo la diferencia al describir y crear el mundo tal como se le conoce.

Las organizaciones son como las grandes obras de la literatura, de la poesía o de los textos sagrados: son historias que se pueden contar y repetir una y mil veces, interpretar y volver a interpretar a través de un marco de referencia o un tópico de indagación. Los miembros de la organización se convierten en coautores de la historia de la misma organización junto con las personas que desde fuera interactúan con ella. Así, “el pasado, el presente y el futuro de la organización son las fuentes inagotables de la inspiración, del aprendizaje y de la interpretación, tal como un buen poema se abre a múltiples interpretaciones” (Watkins y Mohr, 2001, p.38).

Una de las maneras más frecuentes en que al seleccionar un tópico se ve la influencia en el mundo son las metáforas que se eligen para describir a las organizaciones humanas. Las metáforas llevan del lenguaje a la vida y su uso va más allá de describir una experiencia para realmente ser sus dueños. Palmer citado en Whitney y Trosten Bloom (2003, p.61) dice que “las metáforas hacen mucho más que describir la realidad como la conocemos. Animadas por la imaginación, uno de los poderes más vitales que tenemos, nuestras metáforas con frecuencia se convierten en realidades, transmutándolas del lenguaje a hacerlas parte de nuestras vidas”. Las metáforas crean el mundo en el que al final queremos vivir.

May (1994) dice que las metáforas enseñan a las personas cómo aprender, organizarse, crear y cambiar. La práctica de la Indagación Apreciativa concede por eso gran importancia a la selección inicial de los tópicos afirmativos a investigar. Efectivamente, escoger las causas del éxito de una entidad proporcionará resultados diferentes que estudiar las causas del fracaso. Indagar sobre la satisfacción y la realización en el trabajo provocará conclusiones distintas a inquirir sobre el estrés ejecutivo. Esto aclara por qué tiene un significado estratégico el escoger tópicos orientados al éxito, lenguajes que den vida y metáforas para lo positivo.

Los sistemas humanos generan imágenes que son sus propios diálogos y éstos a su vez, se convierten en las imágenes que guían claramente hacia el futuro. Con base en la noción de que los sistemas humanos se mueven en la dirección de lo que estudian, esta elección estratégica es clave para llevar a la organización a planos superiores, a los más altos ideales y valores de todos los interesados en ella.

En las culturas mesoamericanas se entiende la poesía como una forma de la expresión del conocimiento. La poesía y la intuición permiten ver el interior personal. Con la metáfora y el disfrasismo pueden expresar su intuición sobre la verdad. Este conocimiento se transforma en poesía cuando llega hasta las profundidades del ser humano y lo equilibra, ya que no es solamente el conocimiento intelectual sino el

conocimiento junto con el corazón en lo que consiste la intuición, que es capaz de vislumbrar lo que es más cercano a la perfección (Martínez y Landa, 1990).

“Hoy sabemos que el corazón es la gran caja de resonancia homeostática que regula el medio interno con el externo en nuestra representación del mundo, nuestro oscilador universal, la usina que alimenta esa casi infinita red de interconectividad que es el cerebro humano. El cerebro sabe, pero el corazón conoce” (Nemeth-Baumgartner, 1994, p.46).

2.3.2.5 El principio positivo

Éste indica que la construcción y el sostenimiento del *momentum* (Dickhout,1997), de la inercia para el cambio requieren de enormes dosis de actitudes positivas y de una fuerte cohesión social, con cosas tales como el entusiasmo, la esperanza, la camaradería, el sentido de urgencia, el cuidado y el esmero... la pura alegría de construir juntos. Bushe y Coetzer (1995) citados en Watkins y Mohr (2001, p.39) indican que “la Indagación con Aprecio demuestra que entre más positivas son las preguntas usadas para llevar adelante un proceso grupal en un esfuerzo de cambio organizacional, el efecto será más efectivo y duradero”. Así, una indagación acerca de ser la mejor organización en su campo tendrá un efecto muy diferente a una sobre la baja moral de la organización (Cooperrider et al., 2000,2001).

Los estudios recientes de Losada y Heaphy (2004) son contundentes al respecto, al estudiar el papel de la positividad en el desempeño de los equipos de alto rendimiento en las organizaciones usando un modelo de dinámica no lineal. En este trabajo los observadores estudiaron tres dimensiones bipolares en el sistema de codificación de la comunicación: positividad versus negatividad, indagación versus persuasión y orientación interna versus orientación externa. Las conclusiones son que en la dimensión positivo-negativa los equipos de alto desempeño demostraron una relación de cinco a uno en lo positivo mientras que los de bajo desempeño fueron más negativos que positivos. En las otras dos dimensiones, los equipos de alto desempeño estaban equilibrados pero los de bajo rendimiento mostraron una clara tendencia hacia la persuasión y a la orientación interna.

El estudio concluye que los equipos de bajo rendimiento tienen un bajo nivel de conectividad que los hace entraparse en la negatividad, en la persuasión y en el ensimismamiento, mientras que los de alto desempeño pudieron crear, sostener y manejar una dinámica completamente distinta que refleja un orden complejo y en donde la abundancia de positividad arraigada en una retroalimentación negativa constructiva, pudo generar un estado de entusiasmo realista que impulsó a los equipos y organizaciones al logro y al sostenimiento de la búsqueda de la excelencia.

En un tenor similar los estudios realizados acerca de emociones positivas tales como la esperanza, la inspiración y la alegría, han producido sorprendentes resultados como son: un mejor desempeño de la inteligencia ante problemas que implican decisiones complejas, la reversión de antiguos patrones de comportamiento negativos, la generación de una reserva o un superávit emocional para manejar mejor los obstáculos y las situaciones adversas o desconocidas y finalmente una mejor disposición para el cambio y la mejora generando una teoría basada no en un lenguaje deficitario sino en uno del cambio (Fredrickson, 2003). Las pruebas psicológicas revelan que las personas tienden a pensar de forma sistémica cuando experimentan emociones positivas (Pert, 2003).

McAdams et al. (2001) haciendo investigaciones sobre los patrones en las narraciones, examinando por qué las cosas malas se vuelven buenas y viceversa, ha establecido una clara dualidad entre los que llama patrones contaminados donde las personas sólo buscan aguantar y sobrevivir, versus los patrones de redención, donde las personas resultan capaces de una verdadera generación de bien ser y bienestar con personalidades que buscan hacer una contribución y están dispuestos a construir aún cuando estén viviendo procesos que intrínsecamente no son positivos. Además sus estudios confirman que al obtener altas calificaciones en las secuencias de redención se puede predecir con mayor precisión el bien ser de la persona que con calificaciones similares relativas a narraciones de la vida afectiva en general.

Cuando en medio de un proceso de preguntas apreciativas y narración de historias surgen situaciones reactivas o francamente negativas que circulan o han circulado en la organización, se deben dejar fluir, pero hay que saber manejarlas hacia lo positivo añadiendo un mensaje positivo o explorando cómo podría mejorarse esa situación o evento y así desactivar el mensaje negativo (Denning, 2004).

La constante en todos estos estudios es que la correlación entre el pensamiento positivo y un mejor desempeño, un mejor comportamiento o un mejor resultado en la salud física y mental es siempre como mínimo de 2 a 1 y en los casos como los investigados por Losada y Heaphy (2004) llega a ser de 5 a 1, demostrando así la fuerza del principio positivo.

Concentrarse en las fortalezas y en lo positivo claramente da buenos resultados como lo demuestra el estudio de Gallup realizado durante veinticinco años en más de cuatrocientas empresas y más de ochenta mil gerentes en el que se menciona como la tercera clave al hecho de concentrarse en lo positivo. “Concéntrese en las fortalezas de cada persona y dirija esquivando sus debilidades. No trate de corregir sus debilidades. No trate de perfeccionar a cada persona, dedíquese a hacer todo lo que esté a su alcance para ayudar a cada quien a cultivar sus talentos. Ayude a cada persona a ser más de lo que ya es” (Buckingham y Coffman, 2000, p.157).

Drucker (2005) va más allá en este sentido proponiendo que en la economía del conocimiento el éxito no sólo depende de entender y aprovechar las fortalezas de las personas con quienes la persona labora sino de que se conozca a sí misma: sus propias fortalezas, sus valores y la manera en que logra optimizar su desempeño.

En esta exploración de lo mejor de la persona, la técnica del mejor espejo –*reflected best self*– proporciona una experiencia de retroalimentación positiva que permite conocer y explotar los talentos, incluso aquellos de los que la persona no se daba cuenta, lo cual

incrementa su potencial a través de entrevistas apreciativas que resaltan los mejores momentos en que esas fortalezas produjeron enormes beneficios (Roberts et al., 2005).

2.3.2.6 El principio de la totalidad

Este principio propone que la experiencia de la integridad saca lo mejor de las personas, de las relaciones, de las comunidades y de las organizaciones. La totalidad –toda la historia, todo el sistema, toda la persona– es esencial para una vida bien vivida. Todo esto indica que el hombre ha tenido siempre la necesidad de la totalidad para darle valor a su vida (Bohm, 1980). Este principio tiene dos significados: el trabajar en la Indagación Apreciativa con todos los miembros de la organización y darle un sentido sistémico u holístico a la intervención.

El principio de totalidad lleva a los participantes a situarse no en un terreno común sino en un plano realmente superior porque en esta experiencia no se trata de descubrir las cosas en común sino de entender, aceptar y disfrutar las diferencias. El sentido de entender las historias en forma integral, total, sistémica con todas sus diferencias y sus distinciones viene con una clase de contenidos que no requiere acuerdos. Entonces se crea un contexto en el que las personas se pueden concentrar en temas de propósitos superiores y del bien común, de bienes superiores.

Ludema (1997) citado por Cooperrider et al. (2000, pp. 265 y ss.) dice que “la perspectiva única de cada persona combinada con las perspectivas de otras personas crea nuevas posibilidades que antes permanecían dormidas u ocultas”.

Cummings (1984) citado por Srivastva et al. (1990, p.20) comenta que este intercambio apreciativo involucra varios pasos: el descubrimiento de la posibilidad de colaboración, el establecimiento de una visión positiva y compartida del destino común, el construir un ambiente de confianza basado en la experiencia, la creación deliberada de un ambiente que apoye ese frágil consenso inicial y el establecimiento de una estructura abierta de cooperación y gobierno compartido.

En el mundo mesoamericano estaba muy bien definida la participación pues tenía un entretejido de apoyos conceptuales y una estructura muy clara. Fue un sistema que permitió manejar una cosmovisión aplicable a todos los órdenes del quehacer humano y formó un microsistema de comunicación colectiva que posibilitó a todos los miembros participar de él, así como establecer un modelo operativo en un mismo ámbito con normas y objetivos comunes además de fomentar el intercambio de comunicación y de actuación en dicho entorno (Landa-Ábrego, 1994).

Los trabajos con grupos grandes de personas (Beckhard, 1967), es decir, con todos los miembros que integran una organización han sido documentados por la pionera en estos terrenos Dannemiller (2000). La importancia de incluir a todos los actores ha sido destacada en los trabajos de Weisbord (1987a) lo mismo que el interés en crear la visión e iniciar la búsqueda del futuro de las organizaciones (id., 1984, 1989). En este último campo los trabajos anteriores de Lindaman y Lippitt (1979), Fox y Schindler-Rainman (1973) y Emery y Trist con los sistemas socio-técnicos (1960) son importantes para su ulterior desarrollo. El aprendizaje del poder de los procesos de autoorganización ha sido estudiado por Owen (1997).

En los últimos cuarenta años los centros de trabajo productivos de varios continentes han evolucionado hacia una manera totalmente distinta de pensar y hacer. Primero se separaron del enfoque de la solución de problemas particulares y se fueron hacia un sistema de mejoras integrales como el secreto para resolver muchos problemas al mismo tiempo. Segundo, se han apartado de la costumbre de traer expertos para arreglar los problemas para dirigirse hacia un enfoque de sentar a los expertos con todos los miembros de la organización para aprender cómo se pueden hacer las mejoras.

Por ello, Weisbord (1987b, p.261) puntualiza “mi nueva ruta se sintetiza en esta curva de aprendizaje: en 1900 Taylor tenía expertos para resolver los problemas con el enfoque de la administración científica. En 1950 los discípulos de Lewin pusieron a todas las personas a resolver sus problemas con la administración participativa. Alrededor de

1965 los expertos descubrieron la dinámica de sistemas, el pensamiento sistémico y empezaron a mejorar sistemas completos para otras personas. Ahora, estamos aprendiendo cómo podemos involucrar a todos en la mejora de todo el sistema”.

El involucramiento de todos los miembros de la comunidad permite valorar el diálogo para despertar todo un flujo de significados colectivos y generar así condiciones óptimas para un aprendizaje comunitario (Senge, 2000). Son los procesos de participación los que permiten que los planes cobren vida como una realidad personal y así logran que las personas se comprometan porque la visión, los planes y las estrategias se vuelven una realidad para ellos. La participación se sitúa en la línea de la subsidiariedad ya que la hace posible. En la compleja organización de la sociedad moderna la subjetividad de la persona está especialmente amenazada y el individuo puede caer en el anonimato o en una masificación impersonal (López, 1992). Este principio ha sido sustentado por la doctrina social cristiana desde la carta encíclica *Quadragesimo Anno* (Pío XI, 1931).

Las personas apoyan lo que crean, como se demuestra en las nuevas concepciones del universo cuántico al explicar cómo materialmente se crean nuevas fuentes de energía y cómo vivimos en un universo donde las relaciones son fundamentales (Wheatley, 1999). Una visión formada por la diversidad de muchas personas que al participar logra fundirse en una visión compartida, en lo que quieren crear juntos, es mucho más poderosa, creativa e ingeniosa que lo que cualquier individuo pudo jamás imaginar.

La experiencia de poner a todo el sistema a trabajar, indagando con entrevistas apreciativas y rompiendo barreras crea todo un andamiaje para construir relaciones nuevas y respetuosas en un claro ambiente de libertad y confianza, desechando antiguos estereotipos, rompiendo falsos supuestos acerca de las otras personas y renovando así la oportunidad de que crezca el respeto por la diferencias, entendiéndolas como parte vital de la riqueza organizacional.

La mayor participación en las responsabilidades y en las decisiones es exigencia de la época actual. El dinamismo intrínseco de la participación no debe limitarse al campo de

la economía sino que tiene que adentrarse en los demás campos de la convivencia. La razón asiste a los empleados cuando aspiran a participar activamente en la vida de las organizaciones en las que trabajan. La participación debe tender a que la empresa sea una auténtica comunidad humana cuya influencia bienhechora se deje sentir en las relaciones de todos sus miembros y en su variada gama de funciones y obligaciones. No es posible fijar ciertas reglas definidas, hay que establecerlas más bien teniendo en cuenta la situación de cada organización ya que muchas veces están sujetas a cambios radicales y rapidísimos (Gutiérrez, 1972).

“Hay que hacer notar que el ejercicio de esta responsabilidad creciente de los empleados en las empresas a participar no solamente responde a las legítimas exigencias propias de la naturaleza humana sino que está en perfecto acuerdo con el desarrollo económico, social y político de la época contemporánea” (id., pp.272-273).

La estructura no es un organigrama como muchas veces se piensa tampoco alude solamente a los diseños del flujo de trabajo o a los procesos de las organizaciones, en el pensamiento sistémico es la configuración de las interrelaciones entre todas las personas y todos los componentes claves del sistema (Forrester, 1991).

2.3.2.7 El principio de la congruencia

Establece que la transformación ocurre viviendo en el presente lo que se quiere y se desea para el futuro. Hacer y vivir en el presente las imágenes y visiones del futuro deseado. La propuesta del principio evidentemente no sólo se refiere a la congruencia de los líderes sino de todos los miembros de la organización.

Weisbord (1987b) encontró varios patrones recurrentes relativos al liderazgo, a situaciones llenas de energía, a personas capaces de hacer vibrar a sus organizaciones. El aprendizaje derivado de esas observaciones presenta tres habilidades en esas personas: ponen atención y se enfocan en aspiraciones valiosas, generan energía y productividad involucrando a otros, es decir creando comunidad y se enfrentan a lo desconocido sin respuestas hechas. Si bien esas tres habilidades son plausibles, son sólo la condición sin

la cual no se puede dar la más importante: enfocarse en la congruencia viviendo la dignidad, el significado, la comunidad, involucrando a todos en el aprendizaje requerido para navegar a través de aguas turbulentas.

Efectivamente, los líderes dan sentido de dirección y son capaces de despertar la energía en sus organizaciones, demuestran su compromiso con la visión con acciones y palabras y poniendo el ejemplo (Goleman, 1998, 2000; Tedlow, 2001).

Weisbord usa con toda intención la palabra congruencia, testimonio de vida, como la estrategia del cambio al abogar claramente por la vivencia y el involucramiento directo de las personas en el diseño de sus organizaciones en un espíritu de dignidad, de significado y de espíritu comunitario. “Cambiar nuestros lugares de trabajo inevitablemente nos lleva a cambios en nosotros mismos” (Weisbord, 1987b, p.xv). El cambio organizacional efectivo requiere que los procesos usados para el cambio sean un ejemplo vivo del futuro que se desea lograr al ser congruentes la finalidad y el significado del proceso de cambio.

El impacto de la visión, de los valores y de la cultura ocupa un amplio espacio en las preocupaciones organizacionales. Se ven sus efectos en la vitalidad de la organización, aun cuando no se puedan definir porque son fuerzas potentes. Los mejores caminos para crear continuidad y congruencia en medio de la turbulencia de los tiempos no es el control sino esas fuerzas invisibles pero palpables que los físicos definen como campos de fuerza que ocupan un espacio e inciden en la conducta. Wheatley (1999, p.15) indica “he jugado con la idea de que la visión y los valores son como campos de fuerza no se ven pero son poderosas fuerzas que influyen en el comportamiento de las personas. Esta noción es muy diferente al concepto tradicional de visión donde un líder carismático presenta un evocador mensaje acerca de un estado futuro”.

La visión, es decir la claridad organizacional relativa al propósito y dirección es un candidato ideal para esta teoría del campo de fuerzas. Uno no puede ver esas fuerzas pero puede sentir las y ver el resultado. Este enfoque va mucho más allá del concepto

tradicional de visión-destino pues reconoce que al crear una visión se crea una fuente de poder y de energía, un campo de fuerzas, no un lugar, se crea una influencia no un destino.

Esta metáfora de los campos de fuerza fortalece la idea de la necesidad de congruencia en el ambiente, en el espacio de esos campos de fuerza, al lograr que los mensajes de la visión correspondan a las conductas visionarias. Al permear la congruencia a lo largo y ancho de la organización se crea una vitalidad, una fuerza influyente en el comportamiento de toda la organización. “Se puede llegar a ser una organización plena de integridad y congruencia donde nuestras palabras no sólo se oyen sino que se ven” (id., p.56).

En la práctica de la Indagación con Aprecio, si se quieren lograr comunidades participativas se debe invitar a todos al proceso y promover los liderazgos informales para llevar adelante la iniciativa. Si se quiere promover la equidad se debe dar el mismo valor a todas las voces creando foros y mecanismos que permitan el compartir las historias y las introspecciones. Si se buscan organizaciones planas, no jerárquicas, los procesos de toma de decisiones deben incluir a personas de todos los procesos, funciones o niveles en el equipo asesor de la Indagación Apreciativa. Parafraseando a Gandhi, las organizaciones deben ser el cambio que quieren ver (Whitney y Trosten-Bloom, 2003).

2.3.2.8 El principio de la libre contribución o adhesión

Propone que las personas y las organizaciones se llenan de vida cuando las personas tienen la libertad para decidir la naturaleza y el grado de su contribución al proceso. Al reconocer la voluntad de la persona en este sentido se libera y se maximiza el potencial personal y de la organización en su conjunto. Este compromiso hecho en forma libre incluye el cómo y el cuándo participar tomando en cuenta los intereses, valores, sueños, fuerzas y esperanzas de la persona, provocando entusiasmo y mejorando el desempeño personal y de la organización entera.

Seiling citada por Whitney y Trosten-Bloom (2003, p.75) recomienda que los empleados se deben considerar miembros que deciden trabajar en esa organización y con esos líderes por encima de las consideraciones económicas. En una organización así la contribución individual y colectiva va mucho más allá de la participación. “Hay una mentalidad de alta responsabilidad personal y compartida, se despierta la creatividad, se da una conexión entre los miembros que permite lograr una comunidad de alto rendimiento, abriendo las oportunidades para la contribución y el éxito personal y grupal en la organización”.

Desde el punto de vista psicológico, la plenitud humana se alcanza al tomar decisiones y hacer compromisos, así las personas se valoran y dignifican por la multitud de decisiones que toman todos los días y con las cuales se comprometen (May, 1994). La importancia de poder tomar decisiones personales en el sentido de construir el futuro de la organización o de la comunidad la expresa claramente Depree (1997) al preguntar de qué está compuesta la esperanza. Una respuesta parcial es la posibilidad de elegir. No tener alternativas, no poder decidir, es una gran tragedia que lleva al cinismo y a la desesperanza. El elegir, el tomar decisiones, hace diferentes a las personas al crear su historia y modelar su patrimonio. “Se trata de dar el paso de una referencia de desconfianza a la actitud de apostar por la persona, a una referencia en la que se atiende a la fuerza creadora, original e insustituible de la aportación personal, potente y libre” (Llano, 1994, p.79).

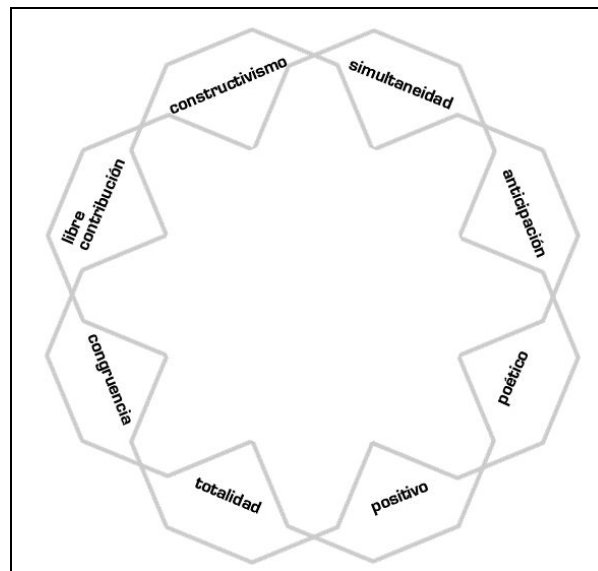
Este principio promueve, en el campo de los procesos de transformación, los proyectos donde todos participan de manera libre y voluntaria. Según Wheatley (1999, p.13) “la nueva ciencia también nos alerta acerca de que nuestros anhelos de libertad y de simplicidad es algo que compartimos con la vida. Los científicos describen ahora cómo el orden y las formas son creados no por controles complejos sino por unos pocos principios y fórmulas que se repiten a sí mismos a través del ejercicio de la libertad personal reflexionada”.

Un claro ejemplo son las tecnologías altamente avanzadas derivadas del movimiento de código abierto que exigen colaboración en ese espacio trans-organizacional de confianza y ejercicio de la libertad de cada persona.

El crecimiento de los macro o micro sistemas está sustentado en unos pocos principios clave que expresan toda la identidad del sistema combinado con altos niveles de autonomía para los individuos que son miembros de ese sistema.

La experiencia empírica con el modelo de la Indagación Apreciativa justifica la necesidad de agregar a los cinco principios básicos ya existentes propuestos por los teóricos otros tres para mejorar el modelo y facilitar su aplicación (Figura 15).

Figura 15
Los ocho principios de la Indagación Apreciativa



Fuente: Elaboración propia

La Indagación Apreciativa trata, en resumen, de preguntas, diálogos y conversaciones significativas que pueden dar vida, hacer realidad los sueños y las cosas que realmente importan a las personas. Estas conversaciones, en su mejor expresión, hacen posible de manera real y tangible las potencialidades de una organización y de sus miembros. Estos diálogos integrales donde participa todo el sistema, incluyendo a todos los actores,

sustituyen las típicas comunicaciones de arriba hacia abajo y de un solo sentido por genuinas charlas e indagaciones que concentran la atención, los esfuerzos y las energías en lo que las personas realmente valoran. Así es como se abre todo un enorme abanico de posibilidades.

2.3.3 ¿Por qué Indagación Apreciativa?

La apreciación tiene que ver con reconocimiento y valoración. Tiene que ver con el hecho de reconocer el valor y con el hecho de realzar el valor. Se trata tanto de la creación de valor como del desarrollo del valor. Valorar es el acto de reconocer lo mejor en las personas a nuestro alrededor, es un fenómeno social. “El concepto de apreciación se derivó de la concepción que existe del ojo apreciativo en el arte donde se dice que dentro de cada obra de arte una persona puede encontrar la belleza” (Gergen, 1999, p.177).

Apreciar significa reconocer y estimar el mérito de alguien, sentir estima o afecto por alguien, percibir debidamente la magnitud, intensidad o grado de las cosas y sus cualidades, percibir las cosas que dan vida, salud, vitalidad y energía a los sistemas vivientes. Se dice que apreciativo es lo perteneciente o relativo al aprecio o estimación que se hace de alguien. Valorar y estimar son sinónimos de apreciar. En este sentido, la apreciación tiene que ver con crear, valorar y desarrollar.

Indagar es intentar, averiguar, inquirir algo discurriendo o con preguntas. Inquirir es averiguar o examinar algo cuidadosamente. Indagar pues indica el acto de explorar y descubrir, hacer preguntas que permitan abrir, ver y explorar nuevas potencialidades, nuevas posibilidades. La exploración, la búsqueda, la investigación, el estudio y el descubrimiento sistemáticos son sinónimos de indagar.

Se puede interpretar también como la manera de leer al mundo, algo que va más allá de nuestros ojos, el desarrollo de un proceso mental auspiciado por preguntas cuidadosamente elaboradas y mejor planteadas. La apreciación va mas allá de lo que se observa en el mundo.

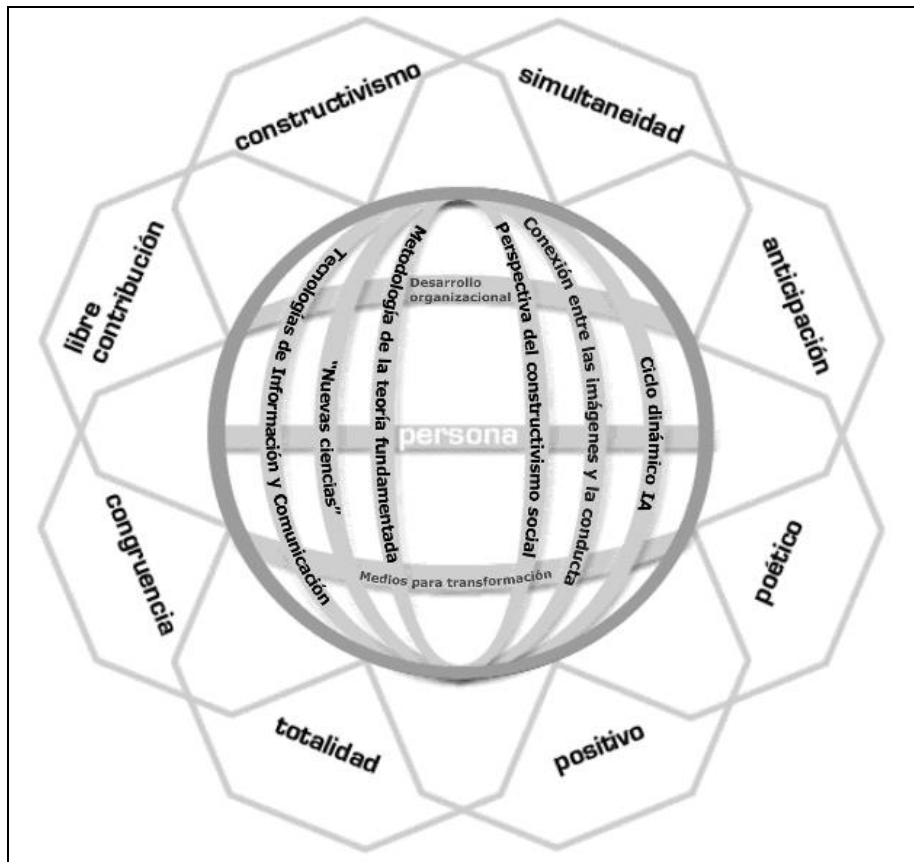
En el campo del Desarrollo Organizacional ha habido muchos avances a lo largo de los años, muchos de los cuales se han hecho sobre las experiencias y contribuciones de investigadores, consultores y practicantes. Con todo, la Indagación Apreciativa es una invitación a un cambio revolucionario y positivo distinguiendo cuatro grandes aportaciones:

- Es totalmente afirmativo, se enfoca en los aspectos que dan vida a partir del registro y seguimiento de los éxitos de la organización inspirando posibilidades positivas e intencionalmente excluyendo el enfoque y el lenguaje del déficit como lo hacen todas las metodologías de análisis de problemas. No usa el análisis organizacional para buscar las causas del fracaso, las barreras, las amenazas estratégicas o la resistencia al cambio, ya que esto disminuye las capacidades organizacionales, desmoraliza a las personas, reduce la velocidad del aprendizaje y elimina las posibilidades de construir relaciones. Cambia radicalmente el enfoque de los problemas a lo mejor de la organización: las mejores actividades, las mejores prácticas y los mejores procesos en el pasado, en el presente y en el futuro
- Está basado en la indagación, en las preguntas con un enfoque sistémico y holístico en lugar de separarlas o descomponerlas en sus partes. Una parte del corazón del proceso de la Indagación Apreciativa es el modelar artesanalmente las preguntas positivas y entrevistar a decenas, cientos o miles de personas con preguntas que son realmente relevantes para la vida de la organización o de la comunidad. Propone la Indagación con Aprecio que las organizaciones se mueven en la dirección de las preguntas que se hacen consistente y constantemente y que entre más afirmativas sean éstas, mejor será la respuesta de la organización con una gran dosis de esperanza y optimismo aterrizado
- Tiene una enorme dosis de flexibilidad y de improvisación. Los procesos de cambio disparados por la Indagación Apreciativa tienen un número infinito de variaciones y por eso es altamente creativa y llena de espacios para la improvisación. En los tiempos en que la supervivencia corporativa y el triunfo de las organizaciones requiere cambios disruptivos, el liderazgo involucra el inspirar a las personas a

actuar en modos y maneras poco familiares, innovadoras y hasta aquellas que tradicionalmente no se han usado en la cultura organizacional

- Todos los avances recientes en el desarrollo de organizaciones tienen un común denominador: estar centrados en la persona. La Indagación Apreciativa no sólo no es la excepción sino que además enfatiza el rol del individuo como origen, fin y referencia de las organizaciones de este siglo.

Figura 16
Un modelo de Indagación Apreciativa



Fuente: Elaboración propia

Una observación pertinente es mencionar que el ciclo dinámico de la Indagación Apreciativa tiene cuatro etapas en el modelo diseñado originalmente por sus autores y en los modelos hechos por la mayoría de quienes lo siguen. Este ciclo llamado 4-D corresponde a las iniciales de las palabras en inglés del modelo: descubrimiento

–*discovery*–, sueño –*dream*–, diseño –*design*– y destino –*destiny*– acompañados de cuatro frases clave (Tabla 10) para cada uno de ellos (Cooperrider et al., 2003).

Tabla 10
Modelo de Cooperrider

4 etapas del ciclo 4-D	Frases clave
Descubrimiento	Apreciando lo que da vida
Sueño	Visualizando el impacto
Diseño	Co-construyendo el futuro
Destino	Sosteniendo el cambio

Fuente: Elaboración propia

Otros autores han generado nuevos modelos como el llamado 4-I de Mohr y Jacobsggard citado en Watkins y Mohr (2001, pp.45-47) que corresponde a las iniciales de Iniciar, Inquirir, Imaginar e Innovar. En este modelo, existen de igual manera las frases claves para cada etapa (Tabla 11). Una aportación de estos autores es que relacionan su modelo con el modelo original de las 4-D (Hammond, 1998).

Tabla 11
Modelo de Mohr y Jacobsggard

4 etapas del ciclo 4-I	Frases clave
Iniciar	Escoger lo positivo como la manera de abordar las preguntas
Inquirir	Inquirir en las historias las fuerzas que dan vida
Imaginar	Crear imágenes compartidas del futuro deseado
Innovar	Encontrar modos innovadores de crear ese futuro

Fuente: Elaboración propia

En este trabajo de investigación se empleó un modelo de cinco etapas, entre otras cosas, para facilitar su comprensión, pero sobre todo para resaltar la importancia de la etapa inicial referente a que la organización se decida a usar el enfoque positivo, la preparación de personas y equipos y las implicaciones sobre la cultura corporativa que lleva consigo.

Además se trató de destacar la importancia de pasar de la cuarta etapa: imaginar -soñar, imaginar y hacer proposiciones atractivas- a la quinta etapa de innovar, que implicará modificaciones a la estructura organizacional al reconectarse con la realidad haciendo

los ajustes necesarios para convertir los sueños en realidades. Por eso se usó el modelo de cinco etapas: Iniciar, Indagar, Identificar, Imaginar e Innovar.

Otra observación es que en el momento de escoger el tópico de la Indagación Apreciativa que los autores en su modelo original proponen como parte del ciclo puede suceder que, en la práctica de la consultoría éste sea un asunto previamente decidido, aunque no siempre ocurre así.

En el caso de la UPAEP estudiado se había decidido previamente que la intervención se referiría al proceso de construir la Visión 2015.

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA

Hipótesis

H1: Con la Indagación Apreciativa se descubren las fuerzas que dan vida a la UPAEP

H2: Con la Indagación Apreciativa se construye la Visión 2015 de la UPAEP

H3: Con la Indagación Apreciativa se formulan las estrategias para lograrla

Para realizar esta investigación se empleará la metodología de investigación del caso por ser ampliamente utilizada en el análisis de las organizaciones por distintas disciplinas científicas sociales (Hartley, 1994) y por su rigor científico (Yin, 1981, 1989).

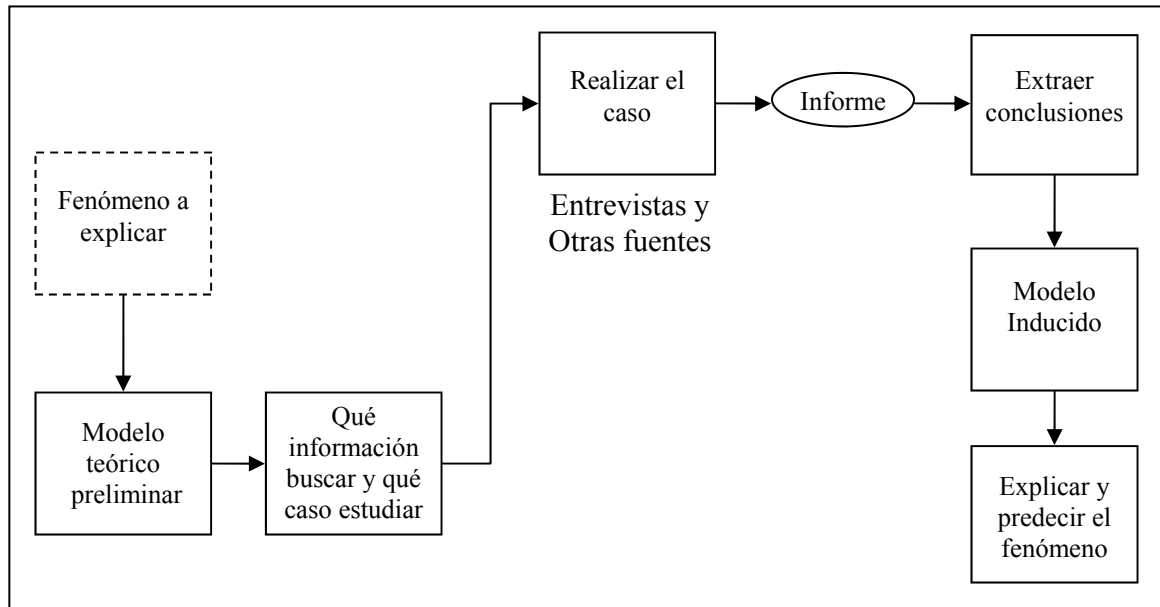
La metodología de investigación del caso puede definirse como una “investigación científica a profundidad sobre datos recogidos en un período determinado de una o más organizaciones con la finalidad de generar un análisis del contexto y de los procesos implicados en el fenómeno de estudio” (Hartley, 1994, pp.208-209).

Yin (1984) ha propuesto un proceso de elaboración para la metodología de investigación del caso (Figura 17) del que se extraen los pasos a seguir en esta investigación: determinar el fenómeno a explicar, establecer el marco teórico, realizar el caso, presentar el informe y extraer conclusiones.

3.1 El fenómeno a explicar

Este estudio y su documentación valorarán, en el tercero de sus pasos específicos –la identificación de las fuerzas que dan vida a una organización- en este caso de la UPAEP y en el cuarto paso –imaginar– cómo la Indagación Apreciativa puede emplearse para construir la Visión 2015 y las estrategias para lograrla con base en las fuerzas que le dan vida.

Figura 17
Proceso de elaboración de un estudio de casos



Fuente: Elaboración propia tomado de Bonache (1999) adaptado de Yin (1984)

La aplicación de la Indagación Appreciativa busca como parte de su proceso, la inclusión de todos los miembros de una organización de manera sistemática y sistemica en la construcción de su futuro y propone como resultado congruente y natural las acciones constructivas de los que participan en esos procesos organizacionales que se concretan en la visión y en las estrategias para alcanzarla.

3.2 Marco teórico

En los estudios de caso de acuerdo a Stoecker (1991) y Yin (1989) se ha de partir de un marco teórico como parte esencial. Se requiere un análisis preciso de la literatura sobre los constructos –la relación de variables– y las variables (Chiva, 2002). Hartley (1994, p.210) propone que “sin un marco teórico en el estudio de casos, el investigador puede caer en el peligro de describir sin aportar un sentido o un significado”.

Bonache (1999) aporta los siguientes argumentos:

- Sin un marco teórico los datos desbordan al investigador. Se requiere pues de una base para decidir las preguntas que conviene realizar y contar con criterios para decidir qué datos son relevantes. Son las teorías que se han aceptado y los sistemas

de presuposiciones con que estamos ya comprometidos los que proporcionan esta base

- No existen hechos puros. Frente a la creencia de que la base empírica es común a todos los seres humanos y que los hechos son el fundamento del conocimiento científico, Hanson (1977) y otros filósofos de la ciencia pusieron de manifiesto que “la observación está impregnada de teoría” (Bonache, 1999, p.128). Las categorías teóricas de cada comunidad científica mediatizan los hechos o como afirma Dachler (1997, p.713) “dependiendo de la ontología local de una comunidad científica, dadas las mismas observaciones, adoptan distintos significados y validez”. De igual manera, en el análisis del discurso “se relacionan las estructuras del lenguaje con las estructuras sociales” en su contexto histórico e históricamente condicionado (Iñiguez, 2003, pp. 116-117)
- La investigación científica tiene carácter acumulativo. Las nuevas aportaciones de conocimiento se valoran en el trasfondo de lo que se conoce o se acepta
- Sin un marco teórico, los datos se convierten en una sucesión de anécdotas: un conjunto de datos y detalles en torno a una organización o situación en particular con significado sólo para los grupos de interés involucrados.

3.3 Realización del caso

Se eligió la metodología de investigación del caso porque además de probar hipótesis se buscan introspecciones *–insights–* a través de los rasgos y características del objeto de estudio. El estudio se hace con intensidad sobre una unidad de análisis y su enfoque descansa sobre el poder integrador de la investigación: la capacidad de estudiar un sujeto u objeto con muchas dimensiones y luego proponer una interpretación holística (Selltiz et al., 1980).

3.3.1 Elección del caso

Yin (1989) sugiere cuatro tipos de diseño para estudios de caso y presenta una matriz sugiriendo qué estudios de casos únicos o múltiples reflejan diferentes consideraciones de diseño (Tabla 12). “En el estudio de casos se debe crear un equilibrio entre el rigor y la flexibilidad” (Ghauri et al., 1995, p.92).

Tabla 12
Diseños básicos para estudio de casos

	Diseño de casos únicos	Diseño de casos múltiples
Holístico (única unidad de análisis)	TIPO 1	TIPO 3
Incrustado (múltiples unidades de análisis)	TIPO 2	TIPO 4

Yin, 1989, p.46

De acuerdo con Yin (1989) el caso a utilizar es del tipo 1. Este tipo de casos requiere con frecuencia de “la creación de equipos ya que se trata de un caso holístico, integrado y con un grado alto de complejidad que sería difícil de manejar por un solo individuo” (Stake, 2000, p.445).

Esta investigación se trabajará con un diseño no experimental ya que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, observando los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos (Hernández et al., 2003). Así lo sostiene Kemmis (1982) cuando describe el estudio del caso como una investigación natural donde la única entrada al fenómeno es a través del proceso de observación e interpretación en contraste con la experimentación que involucra manipular las condiciones.

El caso será explicativo para descubrir vínculos entre las variables y el fenómeno a la vez que dotar a las relaciones observadas de suficiente racionalidad teórica (Pérez,

1999); además pretende responder a cuestiones clave: *cómo* y *por qué* (Yin, 1989; Chiva, 2002) y “revelar las causas o el por qué de un determinado fenómeno organizativo” (Bonache, 1999, p.125). Chiva (2002) propone que el propósito básico del alcance explicativo es construir o depurar teorías lo cual se considera como una afirmación acerca de las relaciones entre conceptos dentro de las limitaciones marcadas por supuestos teóricos o de otro tipo como espacio, tiempo, organización y otros (Bacharach, 1989).

Tiene también aspectos de descriptivo ya que se analizará el *cómo* ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real (Bonache, 1999). Esto es posible porque “en la práctica cualquier estudio puede incluir elementos de más de uno de los cuatro alcances de la investigación: exploratorios, correlacionales, descriptivos y explicativos” (Hernández et al., 2003, p.114). Sin embargo siempre hay un aspecto dominante, en este caso el explicativo, es decir, que si bien se trata de un caso explicativo y éste es el aspecto dominante puede tener rasgos complementarios del descriptivo o de otros tipos “pues el estudio se desarrolla bajo la perspectiva de alguno de los dos enfoques, el cual prevalece y la investigación mantiene un componente del otro enfoque” (id., p.20).

Al analizar procesos de cambio organizacional con los métodos cuantitativos se puede saber si ha acaecido a través del tiempo pero no se sabe qué procesos lo determinaron ni qué grupos de interés estuvieron involucrados (Bonache, 1999). Es por su capacidad de explicitar el *cómo* y el *por qué*, que se considera a los casos como la estrategia de investigación más adecuada para explicar el cambio organizacional (Van de Ven y Poole, 1990).

Esta investigación es transeccional pues “estos diseños recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos” (Hernández et al., 2003, p.270).

En la metodología de investigación del caso, los datos se recolectan usando la triangulación, que se refiere a la combinación de métodos para obtener datos de un mismo fenómeno. “Se considera a la triangulación como un proceso que permite usar múltiples percepciones para clarificar el significado, verificando la repetición de una observación e interpretación” (Stake, 2000, p.443).

“El estudio de casos permite utilizar diversas fuentes de evidencia cualitativas y cuantitativas, así como múltiples técnicas de análisis” (Pérez, 1999, p.228). A través de la triangulación se puede mejorar la precisión de los juicios y los resultados al recolectar los datos de diferentes formas o al obtener diferentes tipos de datos del sujeto materia de estudio (Ghauri et al., 1995).

No es común que se combinen métodos cualitativos y cuantitativos que implican trabajo extensivo de campo como metodología de investigación del caso pero sus resultados son muy sólidos (Gable, 1994).

La validez de datos es particularmente relevante y se necesita recolectar y analizar los datos a través de la triangulación sobre todo cuando la corrección o precisión es importante (Ghauri et al., 1995). El uso de métodos múltiples o de triangulación no es nuevo, sus orígenes se encuentran en Campbell y Fiske (1959) quienes argumentaron que para asegurar la validación se debería usar más de un solo método.

La principal ventaja de la triangulación es que puede producir un cuadro más completo, holístico y contextual del objeto bajo estudio, usándose métodos tanto cualitativos como cuantitativos.

El aplicar primero un enfoque, en este caso, el cualitativo, para posteriormente aplicar el cuantitativo se conoce como “estudio de dos etapas” (Ghauri et al., 1995, p.94). Esta aplicación se efectúa “de manera relativamente independiente dentro del mismo estudio,

respetando los métodos inherentes a cada uno” (Hernández et al., 2003, p.20), con ello se revisan los hallazgos y se prueban las hipótesis.

Se eligió el caso de la UPAEP porque en esa organización no lucrativa mexicana dedicada a la educación superior, se había decidido en el año 2003 iniciar un proceso de construcción de la visión para el año 2015, acompañado de un proceso de planeación estratégica adoptando el modelo de la Indagación Apreciativa.

Esta decisión presentó una oportunidad extraordinaria para observar el proceso a partir de un modelo teórico preliminar que cumpliera con los requisitos del caso tipo uno propuesto por Yin y con todas las especificaciones básicas como se han descrito.

LAS FUERZAS QUE DAN VIDA

3.3.2 Etapa cualitativa: recolección de datos

La población docente, administrativa y directiva de la UPAEP en el Campus Puebla es de 948 personas de las cuales 493 laboran de tiempo completo. Se cuenta con 375 maestros de hora clase y 80 son maestros solidarios.

El alumnado incluye 6915 estudiantes de los cuales 321 pertenecen al sistema de universidad abierta, 507 son estudiantes de posgrado y el resto pertenecen al sistema escolarizado de licenciatura.

Al inicio del proceso se integraron los equipos para la construcción de la Visión 2015. Éstos incluyen al 10.23% de todos los miembros de la organización que corresponde al 19.68% del personal de tiempo completo de la misma, excluyendo en estos cálculos a los alumnos (Tabla 13).

Tabla 13
 Número de personas integrantes de los equipos de la Visión 2015

Equipos	Número de Personas
Equipo coordinador	4
Equipo de asesores	3
Equipo de enlace	17
Equipo de soporte técnico	3
Equipo staff	16
Equipos de apoyo	5
Equipo de entrevistadores	49
Total 8 Equipos	Total 97 personas

Fuente: Elaboración propia

Para la recolección de datos cualitativos (Tabla 14) “en la metodología del caso se suele preferir las entrevistas a profundidad con quienes mejor puedan desvelar el fenómeno estudiado, así como preguntas abiertas, dado que son mejores para que el entrevistado revele su auténtica experiencia” (Bonache, 1999, p.126).

El uso de entrevistas ha sido documentado exitosamente en el análisis de procesos de cambio organizativo, en estudios de culturas organizacionales, en estudios interculturales en las organizaciones y para el análisis de fenómenos inusuales (id., 1999). “Las entrevistas a profundidad, mucho menos estructuradas, le dan al entrevistado mayor libertad para dirigir el flujo de la conversación” (Babbie, 1998, p.282) y el entrevistador asume también un papel de observador activo.

En la recolección sistemática de datos cualitativos, la observación, las entrevistas y el asistir a reuniones de la organización son parte fundamental de la investigación (Chiva, 2002; Stake, 2000) pero las entrevistas además le pueden ir dando al investigador una orientación para comprender el funcionamiento de la organización. “Hay un mito acerca de que la actividad científica y las organizaciones son totalmente racionales. La intuición es importante en la recolección sistemática de datos, trabajar dentro de la organización, conocer y tratar a sus miembros y las actividades que ellos desempeñan proporciona

información vital acerca de la calidad de datos que se están recolectando” (Hartley, 1994, p.218).

Tabla 14
Metodología y técnicas de recolección de datos

Método	Metodología	
	Cuantitativa	Cualitativa
Observación	Etapas exploratorias	Esencial para entender una cultura
Análisis de textos y documento	Análisis de contenidos	Entender las categorías de los participantes
Entrevistas	“Preguntas cerradas” a una muestra aleatoria	“Preguntas abiertas” en muestras reducidas
Grabaciones y transcripciones	Muy poco utilizadas dada su dificultad de cuantificar	Se utilizan para entender cómo organizan su discurso los participantes

Bonache, (1999), p.127

El estudio de casos cualitativos “requiere que el investigador se mantenga en contacto personal por largos períodos con las actividades y operaciones de la organización, preguntando, entrevistando, reflexionando y revisando el significado de lo que está sucediendo” (Stake, 2000, p.445). Escuchar una buena historia en respuesta a una entrevista profunda, le proporciona al investigador del caso, la habilidad para entender mejor y describir el contexto de la dinámica social de la organización que le permite relacionarlo con otros eventos o dinámicas de la misma o de otras organizaciones (Dyer y Wilkins, 1991).

Como parte de esta etapa cualitativa se realizaron entrevistas apreciativas a miembros de la organización. En este caso se realizaron 350 entrevistas a miembros de la comunidad universitaria.

Se diseñó un instrumento del tipo guía semiestructurada (Anexo E) para recolectar los datos producto de las entrevistas. Se realizó también una guía para el entrevistador (Anexo F) para facilitar el proceso de la Indagación con Aprecio y proporcionar libertad tanto al entrevistador como al entrevistado para explorar y para relatar sus historias respectivamente, buscando los temas que dan vida y fuerza a la organización.

Los 56 miembros de los equipos de entrevistadores recibieron capacitación mediante un taller de entrenamiento (Anexo G) y además se les instruyó en la forma de reportar los resultados de esas entrevistas, identificando las seis dimensiones que se revisaron como plataforma del descubrimiento de las fuerzas que dan vida, a saber: historias, valores, aprendizajes, implicaciones, citas citables textuales y tres deseos. El número total de entrevistadores fue superior al mercado puesto que algunos miembros de otros equipos de la Visión 2015 también formaron parte del grupo de entrevistadores.

Se utilizó una muestra no probabilística por sujetos-tipo ya que este tipo de muestra es la que se utiliza en investigaciones cualitativas donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información (Hernández et al., 2003).

El tamaño de la muestra se calculó usando la fórmula de Fisher y Navarro (1996):

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2(N-1) + \sigma^2 p q}$$

Donde:

N = población total 7863

e = error permitido 5%

σ = 1.96 con un intervalo de confianza de 95%

p = probabilidad de que se realice el evento favorable

q = probabilidad de que el evento favorable no se realice

Obteniéndose una muestra de 366 personas para realizar las entrevistas. Se presentaron a las entrevistas 350 personas. Al recalcular el porcentaje de error permitido con las entrevistas realizadas éste varió de 5.00% a 5.12% y tomando en cuenta que el error

permitido para un 95% de intervalo de confianza es aceptable entre 2% y 6%, se decidió continuar con el estudio.

Se estratificó la población de la Universidad de manera que estuvieran representados todos los estratos de la comunidad (Tabla 15) en función de su importancia relativa en los procesos de construcción de la visión y de la planeación estratégica consecuente. Así se le dio mayor peso relativo a las autoridades, administradores, maestros y alumnos respectivamente.

Tabla 15
Muestra para la elaboración de entrevistas

	Población universitaria	Personas entrevistadas	Porcentaje que representan de la población
Administrativos	259	75	29%
Autoridades	45	23	51%
Maestros	644	168	26%
Subtotal	948	266	
Alumnos	6915	84	1%
Total	7863	350	4.5%

Fuente: Elaboración propia

Se diseñó un análisis y un reporte de los contenidos de cada entrevista donde se plasman las historias que dan vida a la UPAEP, los aprendizajes, los valores de la persona y los valores principales de la universidad, así como la expresión de tres deseos para la construcción del futuro.

El análisis incluye la anotación de las *citas textuales más citables* relacionadas con alguna de las preguntas de la entrevista y las implicaciones que, a juicio del entrevistador se consideran importantes para el proceso de la construcción de la Visión.

El propósito de estos análisis y reportes es sentar las bases para identificar las fuerzas que dan vida a la UPAEP.

Toda el archivo del proceso se documentó en una página electrónica diseñada ex-profeso aprovechando los recursos del sistema de gestión del aprendizaje –*Learning Management System (LMS)*– a la que tenían acceso no sólo los integrantes de los equipos sino todos los miembros de la comunidad universitaria.

3.3.3 Etapa Cualitativa: análisis de datos

Como siguiente paso de la parte cualitativa se determinó una muestra de 76 personas por juicio, partiendo de las 97 personas que forman los equipos de trabajo (Tabla 13) establecidos para el proceso de la construcción de la Visión 2015. Estos equipos, de acuerdo a la metodología de la Indagación con Aprecio, deben incluir por una parte a expertos conocedores de la misma y que además tengan capacidad de enseñar y entrenar a otros y por otra a los que practican y facilitan los procesos (Watkins y Mohr, 2001).

Se seleccionó este grupo de 76 personas debido a su mayor participación en los procesos de construcción de la visión de donde se desprende su mayor conocimiento del proceso mismo por haber participado como entrevistadores o entrevistados, dándose así las mejores condiciones para identificar las fuerzas que dan vida a la organización.

Con este grupo se formaron equipos de 5 ó 6 personas para identificar las fuerzas que dan vida a la organización y que aparecen en las historias de las personas entrevistadas y reportadas de acuerdo a los seis parámetros o dimensiones diseñados: historias, valores, aprendizajes, implicaciones, citas citables y tres deseos. Para determinarlas se realizó un ejercicio guiado denominado *El Taller de Identificación* de acuerdo a lo propuesto por la Indagación Apreciativa (Watkins y Mohr, 2001) donde se identificaron las fuerzas (Anexo H).

3.3.4 Etapa cuantitativa: recolección de datos

Para la parte cuantitativa, el tamaño de la muestra se determinó mediante el supuesto de que la población proviene de la fórmula $N = 350 - 76$ con el propósito de incluir en el tamaño de la muestra exclusivamente a los participantes en las entrevistas pero que no habían participado en el ejercicio de identificación en grupo de las fuerzas que dan vida. Esta separación es intencional para darle validez a la parte cuantitativa al excluir a los

participantes del ejercicio de identificación cualitativo. La estratificación se hizo por juicio, cuidando que todos los estratos estuvieran representados (Tabla 16).

El tamaño de la muestra se calculó usando la fórmula sugerida por Fisher y Navarro (1996) de donde se obtiene que:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2(N-1) + \sigma^2 p q}$$

Donde:

N = población total 274

e = error permitido del 5%

$\sigma = 1.96$ con un intervalo de confianza de 95%

p = probabilidad de que se realice el evento favorable 50%

q = probabilidad de que el evento favorable no se realice 50%

$$n = \frac{(1.96)^2(274)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(274-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{263.15}{1.643}$$

$$n = 160.17$$

Es práctica usual en la recolección de datos obtener un 10% más de muestra por lo que el instrumento se aplicó a 176 personas.

Tabla 16
Estratificación de la población entrevistada que no participó en el taller de identificación de fuerzas

	Población total	Porcentaje representado	Población de la muestra
Administrativos	59	22%	38
Alumnos	65	24%	41
Autoridades	18	7%	12
Maestros	132	48%	85
Total	274	100%	176

Fuente: Elaboración propia

La muestra se tomó tres meses después del Taller de Identificación de fuerzas

Para tal efecto se diseñó un instrumento de recolección de datos que consta de 18 ítems agrupados en las 5 dimensiones mencionadas usando una escala Likert de cinco puntos. Se incluyeron tres preguntas abiertas y tres preguntas dicotómicas para fines de la investigación

Validación del instrumento diseñado para confirmar las fuerzas que dan vida a la UPAEP.

“Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez, cabe agregar que un instrumento de medición puede ser confiable pero no necesariamente válido, por ello es requisito que el instrumento de medición demuestre ser confiable y válido” (Hernández et al., 2003, p.346).

- Validez

La validez de contenido “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide. Es el grado en que la medición representa el concepto medido” (Bohrnstedt, 1976).

Se identificaron para los propósitos de la validez de contenido las cinco dimensiones incluyendo ítems para cada uno de ellos pudiendo identificar cuatro ítems para la dimensión reconocimiento de la persona, dos para la vivencia de valores, cuatro para el espíritu de comunidad, dos para competitividad y seis para vocación personal y de servicio. Todas las declaraciones en el cuestionario hacen referencia a las fuerzas identificadas que dan vida a la UPAEP.

La validez de criterio “establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento” (Wiersma, 1999).

La validez de criterio se confirmó al establecer las cinco dimensiones y los 18 ítems tomándolos de la lista identificada por las 76 personas entrevistadas que participaron en

la reunión de identificación de fuerzas en el proceso de Indagación Apreativa (Anexo I).

La validez de constructo se comprobó al compararlo con el marco teórico desarrollado. Éste sustenta las variables ya que “no es posible llevar a cabo la validación de constructo a menos que exista un marco teórico que soporte la variable en relación con otras variables” (Hernández et al., 2003, p.350).

- **Confiabilidad**

La confiabilidad “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (id., p.346).

Para determinar la confiabilidad del instrumento de medición se utiliza el coeficiente denominado Alfa de Cronbach (1984) por la facilidad de su aplicación y la consecuente determinación del cálculo del diseño transeccional.

Se realizó una prueba piloto del cuestionario final con 30 personas de un grupo similar, seleccionado de las 76 personas que formaron parte del ejercicio de identificación que incluyera a todos los estratos de la población. Se capturó la prueba piloto (Anexo J) y se calculó el Alpha de Cronbach (Anexo K) mediante el paquete estadístico SPSS 12.0.

El valor del Coeficiente Alfa de Cronbach obtenido es 0.944 considerándolo como aceptable y alto dado que el nivel mínimo establecido en esta técnica para que un instrumento de medición sea confiable es de 0.650, por lo que se concluye que el instrumento es confiable.

Con los datos obtenidos de la prueba piloto se hicieron los cambios pertinentes en el instrumento para obtener el la versión definitiva (Anexo L).

Los datos se recolectaron aplicando el instrumento a maestros, personal administrativo, autoridades y alumnos en un período de seis semanas. Se especificó y cuidó el anonimato de los cuestionarios y que los encuestados completaran todos los ítems sin presión de tiempo y en un ambiente de total libertad.

Se capturaron los resultados de la muestra (Anexo M) y se calculó nuevamente el Alfa de Cronbach usando el paquete estadístico SPSS 12.0 (Anexo N) obteniéndose un valor de 0.9361 concluyéndose que el instrumento final es confiable

3.3.5 Etapa Cuantitativa: análisis de datos

El análisis de datos se efectuó a través del análisis de los ítems y en análisis de las dimensiones para al final hacer un análisis global.

Se calculó Alfa de Cronbach (Anexo O) por dimensión arrojando resultados cuyos valores varían pero en todos los casos son mayores que 0.65 que es el valor mínimo establecido por Cronbach para considerarlas confiables (Tabla 17).

Tabla 17
Alfa de Cronbach por dimensión

Dimensión	Alfa de Cronbach
Reconocimiento	0.773
Espíritu de comunidad	0.866
Vivencia de valores	0.775
Vocación personal y servicio	0.825
Competitividad	0.777

Fuente: Elaboración propia

3.3.5.1 Análisis de los ítems

Es de destacar que el resultado de aplicar el instrumento, es que todos los ítems tienen valores superiores a 3.43 de puntuación usando una escala Likert de 5 puntos, es decir están orientados claramente a *de acuerdo* (Tabla 18).

Tabla 18
Clasificación de los ítems de la muestra en orden ascendente

Número de ítem	Descripción del ítem	Puntuación
3	El felicitar a las personas por su desempeño	3.43
5	El esfuerzo por ser congruentes con los valores	3.45
17	El gusto por servir a los demás	3.61
7	La vivencia del espíritu de pertenencia	3.65
2	El dar reconocimiento a las personas	3.65
8	La satisfacción por trabajar en colaboración con otras personas	3.67
18	Las condiciones para el desarrollo de las personas	3.69
15	Las personas trabajan en lo que les gusta	3.73
16	Los miembros de la UPAEP están contentos por vivir su vocación	3.74
4	La invitación para participar en equipos, proyectos o procesos	3.80
10	La percepción de calidad humana en las relaciones	3.81
12	El interés genuino por responder a las necesidades del entorno	3.81
11	La sociedad reconoce la capacidad competitiva de la UPAEP	3.82
6	La percepción del trato afectuoso en las relaciones interpersonales	3.85
1	El valor de la persona humana	3.91
14	El interés auténtico en la formación de los alumnos	3.97
13	La libertad para vivir la vocación personal	4.02
9	La UPAEP busca claramente la excelencia académica	4.08

Fuente: Elaboración propia

El análisis de las frecuencias de cada uno de los ítems confirma que la concentración de la frecuencia de respuestas está claramente sesgada a *de acuerdo* ya que en el caso de todos los ítems el rango de respuestas en este sentido comprende un porcentaje que va desde del 31.3% en el menor de los casos para un ítem hasta un 49.4% en el caso más alto.

El análisis de la frecuencia de la respuesta *totalmente de acuerdo* muestra un rango de respuestas que comprende desde el 19.1% al 38.6% (Tabla 19).

Si se adicionan ambos se puede comprobar que el rango de respuestas orientadas a *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo* cubren, al recorrer todos los ítems, un rango que va del 50.4% al 88%.

Tabla 19
Tabla de Frecuencias

El valor de la persona humana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	1.1	1.1	1.1
	Desacuerdo	12	6.8	6.8	8.0
	Indiferente	40	22.7	22.7	30.7
	De acuerdo	68	38.6	38.6	69.3
	Totalmente de acuerdo	54	30.7	30.7	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Dar reconocimiento a las personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	5	2.8	2.8	2.8
	Desacuerdo	16	9.1	9.1	11.9
	Indiferente	53	30.1	30.1	42.0
	De acuerdo	63	35.8	35.8	77.8
	Totalmente de acuerdo	39	22.2	22.2	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Felicitar a las personas por su desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	10	5.7	5.7	5.7
	Desacuerdo	21	11.9	11.9	17.6
	Indiferente	59	33.5	33.5	51.1
	De acuerdo	55	31.3	31.3	82.4
	Totalmente de acuerdo	31	17.6	17.6	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Invitación para participar en equipos, proyectos y procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	6	3.4	3.4	3.4
	Desacuerdo	14	8.0	8.0	11.4
	Indiferente	41	23.3	23.3	34.7
	De acuerdo	64	36.4	36.4	71.0
	Totalmente de acuerdo	51	29.0	29.0	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Esfuerzo por ser congruente con los valores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	1.7	1.7	1.7
	Desacuerdo	31	17.6	17.6	19.3
	Indiferente	42	23.9	23.9	43.2
	De acuerdo	84	47.7	47.7	90.9
	Totalmente de acuerdo	16	9.1	9.1	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

La percepción del trato afectuoso en la relaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	13	7.4	7.4	7.4
	Indiferente	50	28.4	28.4	35.8
	De acuerdo	64	36.4	36.4	72.2
	Totalmente de acuerdo	49	27.8	27.8	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Vivencia del espíritu de pertenencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.6	.6	.6
	Desacuerdo	16	9.1	9.1	9.7
	Indiferente	56	31.8	31.8	41.5
	De acuerdo	74	42.0	42.0	83.5
	Totalmente de acuerdo	29	16.5	16.5	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Satisfacción por trabajar en colaboración con otras personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	1.1	1.1	1.1
	Desacuerdo	12	6.8	6.8	8.0
	Indiferente	54	30.7	30.7	38.6
	De acuerdo	82	46.6	46.6	85.2
	Totalmente de acuerdo	26	14.8	14.8	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

La UPAEP busca claramente la excelencia académica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	1.7	1.7	1.7
	Desacuerdo	8	4.5	4.5	6.3
	Indiferente	29	16.5	16.5	22.7
	De acuerdo	68	38.6	38.6	61.4
	Totalmente de acuerdo	68	38.6	38.6	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Percepción de calidad humana en las relaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	15	8.5	8.5	8.5
	Indiferente	46	26.1	26.1	34.7
	De acuerdo	73	41.5	41.5	76.1
	Totalmente de acuerdo	42	23.9	23.9	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

La sociedad reconoce la capacidad competitiva de UPAEP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.6	.6	.6
	Desacuerdo	11	6.3	6.3	6.8
	Indiferente	49	27.8	27.8	34.7
	De acuerdo	72	40.9	40.9	75.6
	Totalmente de acuerdo	43	24.4	24.4	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

El interés genuino por responder al entorno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	2.3	2.3	2.3
	Desacuerdo	8	4.5	4.5	6.8
	Indiferente	45	25.6	25.6	32.4
	De acuerdo	80	45.5	45.5	77.8
	Totalmente de acuerdo	39	22.2	22.2	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

La libertad para vivir la vocación personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	10	5.7	5.7	5.7
	Indiferente	38	21.6	21.6	27.3
	De acuerdo	67	38.1	38.1	65.3
	Totalmente de acuerdo	61	34.7	34.7	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

El interés auténtico en la formación de los alumnos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	1.7	1.7	1.7
	Desacuerdo	14	8.0	8.0	9.7
	Indiferente	26	14.8	14.8	24.4
	De acuerdo	76	43.2	43.2	67.6
	Totalmente de acuerdo	57	32.4	32.4	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Las personas trabajan en lo que les gusta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.6	.6	.6
	Desacuerdo	15	8.5	8.5	9.1
	Indiferente	44	25.0	25.0	34.1
	De acuerdo	87	49.4	49.4	83.5
	Totalmente de acuerdo	29	16.5	16.5	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Las personas están contentas por vivir su vocación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.6	.6	.6
	Desacuerdo	14	8.0	8.0	8.5
	Indiferente	47	26.7	26.7	35.2
	De acuerdo	82	46.6	46.6	81.8
	Totalmente de acuerdo	32	18.2	18.2	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

El gusto por servir a los demás

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.6	.6	.6
	Desacuerdo	16	9.1	9.1	9.7
	Indiferente	65	36.9	36.9	46.6
	De acuerdo	63	35.8	35.8	82.4
	Totalmente de acuerdo	31	17.6	17.6	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Las condiciones para el desarrollo de las personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	1.7	1.7	1.7
	Desacuerdo	13	7.4	7.4	9.1
	Indiferente	56	31.8	31.8	40.9
	De acuerdo	67	38.1	38.1	79.0
	Totalmente de acuerdo	37	21.0	21.0	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

El apoyo adicional a estas afirmaciones se comprueba con el promedio y la moda reportada de todos los ítems (Tabla 20) y el soporte estadístico descriptivo (Tabla 21).

Tabla 20
Moda y media de los ítems

Estadísticos

		La percepción del trato afectuoso en las relaciones	El valor de la persona humana	Dar reconocimiento a las personas	Felicitar a las personas por su desempeño	Invitación para participar en equipos, proyectos y procesos	Esfuerzo por ser congruente con los valores
N	Válidos	176	176	176	176	176	176
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		3.8466	3.9091	3.6534	3.4318	3.7955	3.4489
Moda		4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00

Estadísticos

		Vivencia del espíritu de pertenencia	Satisfacción por trabajar en colaboración con otras personas	La UP AEP busca claramente la excelencia académica	Percepción de calidad humana en las relaciones	La sociedad reconoce la capacidad competitiva de UP AEP	El interés genuino por responder al entorno
N	Válidos	176	176	176	176	176	176
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		3.6477	3.6705	4.0795	3.8068	3.8239	3.8068
Moda		4.00	4.00	4.00 ^a	4.00	4.00	4.00

Estadísticos

		La libertad para vivir la vocación personal	El interés auténtico en la formación de los alumnos	Las personas trabajan en lo que les gusta	Las personas están contentas por vivir su vocación	El gusto por servir a los demás	Las condiciones para el desarrollo de las personas
N	Válidos	176	176	176	176	176	176
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4.0170	3.9659	3.7273	3.7386	3.6080	3.6932
Moda		4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21
Estadísticos descriptivos
Estadísticos descriptivos

	N	Media		Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
El valor de la persona humana	176	3,91	,07	,952	-,621	,183	-,124	,364
El dar reconocimiento a las personas	176	3,65	,08	1,014	-,459	,183	-,218	,364
El felicitar a las personas con su desempeño	176	3,43	,08	1,088	-,361	,183	-,380	,364
La invitación para participar en equipos, proyectos o procesos	176	3,80	,08	1,055	-,705	,183	-,013	,364
El esfuerzo por ser congruentes con los valores	176	3,45	,07	,943	-,472	,183	-,458	,364
La percepción del trato afectuoso en las relaciones interpersonales	176	3,85	,07	,916	-,277	,183	-,839	,364
La vivencia del espíritu de pertenencia	176	3,65	,07	,882	-,256	,183	-,365	,364
La satisfacción por trabajar en colaboración con otras personas	176	3,67	,06	,852	-,433	,183	,191	,364
La UPAEP busca claramente la excelencia académica	176	4,08	,07	,941	-,993	,183	,780	,364
La percepción de calidad humana en las relaciones	176	3,81	,07	,899	-,324	,183	-,657	,364
La sociedad reconoce la capacidad competitiva de la UPAEP	176	3,82	,07	,893	-,376	,183	-,353	,364
El interés genuino por responder a las necesidades del entorno	176	3,81	,07	,912	-,705	,183	,645	,364
La libertad para vivir la vocación personal	176	4,02	,07	,891	-,524	,183	-,584	,364
El interés auténtico en la formación de los alumnos	176	3,97	,07	,973	-,909	,183	,434	,364
Las personas trabajan en lo que les gusta	176	3,73	,06	,858	-,484	,183	-,025	,364
Los miembros de la UPAEP están contentos por vivir su vocación	176	3,74	,07	,868	-,418	,183	-,145	,364
El gusto por servir a los demás	176	3,61	,07	,901	-,091	,183	-,536	,364
Las condiciones para el desarrollo de las personas	176	3,69	,07	,942	-,386	,183	-,158	,364
N válido (según lista)	176							

Fuente: Elaboración propia

3.3.5.2 Análisis de las dimensiones

Las dimensiones que se obtuvieron del taller de identificación de fuerzas que dan vida a la UPAEP se presentan en orden ascendente, agrupando en cada dimensión los ítems que le corresponden en el instrumento. La moda de todas las dimensiones es 4 que significa *de acuerdo* en la escala Likert cinco.

- Dimensión del reconocimiento

El 33.7% de los participantes está *de acuerdo* y el 21.9% *totalmente de acuerdo* sumando ambos el 55.6% de la muestra (Tabla 22).

Tabla 22
Porcentaje de Frecuencia de la dimensión
Reconocimiento

	% de Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	5.1%
Desacuerdo	10.7%
Indiferente	28.7%
De acuerdo	33.7%
Totalmente de acuerdo	21.9%

Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión se encuentra en el rango de 3.43 a 3.80 puntos con un promedio de 3.63, la más baja de las dimensiones. El ítem con mayor calificación en la dimensión es la invitación a participar en equipos proyectos y procesos, lo cual es un elemento que claramente tipifica a la Indagación Apreciativa valor de la persona humana. El ítem de mayor oportunidad es el felicitar a las personas por su desempeño (Tabla 23)

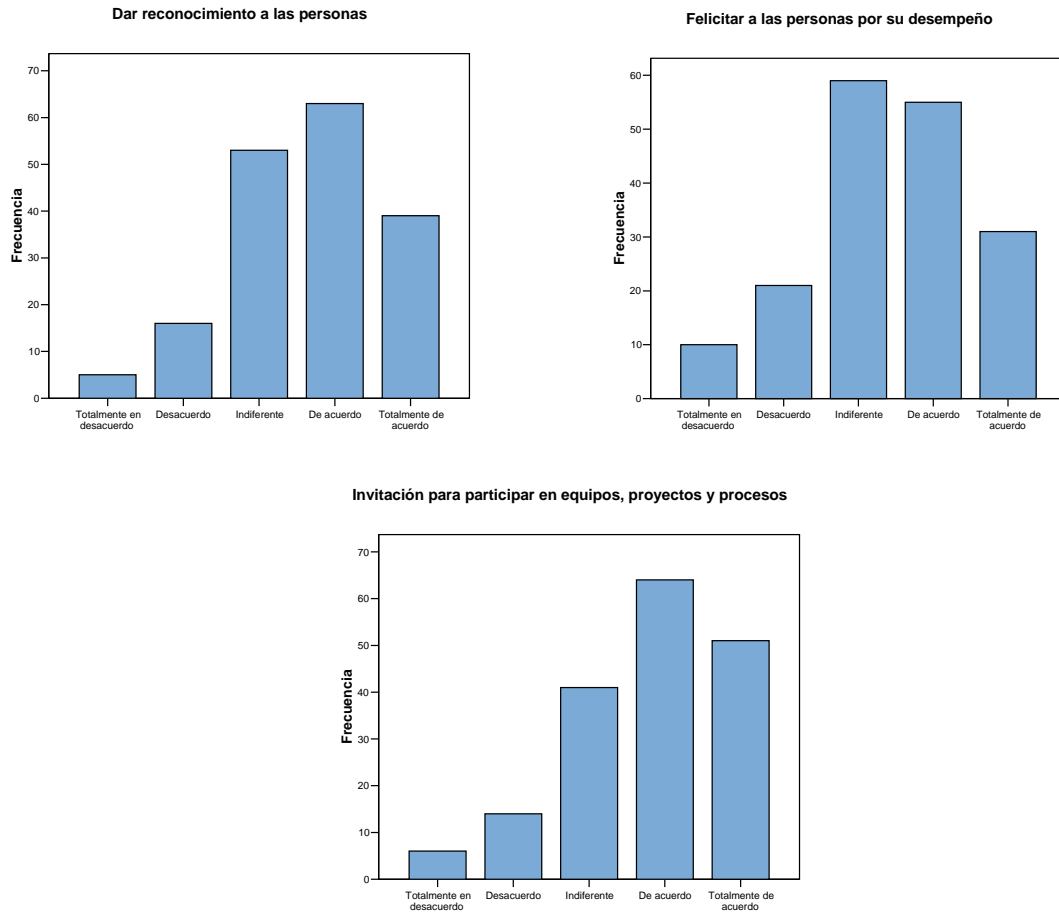
Tabla 23
Reporte ascendente de los ítems de la dimensión reconocimiento

Número de ítem	Descripción del ítem	Puntuación
3	El felicitar a las personas por su desempeño	3.43
2	El dar reconocimiento a las personas	3.65
4	La invitación para participar en equipos, proyectos o procesos	3.80

Fuente: Elaboración propia

Esto se confirma claramente en las gráficas de barras que se presentan para apoyar estos datos (Gráfico 1)

Gráfico 1
Ítems que conforman la dimensión reconocimiento



- Dimensión del espíritu de comunidad

El 39.5% de los participantes está *de acuerdo* y el 19.9% *totalmente de acuerdo* sumando ambos el 59.4% de la muestra (Tabla 24).

Tabla 24
Porcentaje de Frecuencia de la Dimensión
Espíritu de Comunidad

	% de Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	.9%
Desacuerdo	9.9%
Indiferente	29.8%
De acuerdo	39.5%
Totalmente de acuerdo	19.9%

Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión se encuentra en el rango de 3.65 a 3.85 puntos con un promedio igual a 3.74. El ítem con mayor calificación es la percepción del trato afectuoso en las relaciones interpersonales y el ítem con mayor oportunidad es el relativo a la vivencia del espíritu de pertenencia.

Es importante mencionar que en el instrumento hay un ítem dicotómico, el número 19, que analiza la participación de los miembros de la comunidad en equipos y/o proyectos y/o procesos de la institución en los últimos dos años, con una respuesta afirmativa del 74.4% (Tabla 33) y que indirectamente forma parte de esta dimensión.

Esta dimensión ocupa el segundo puesto en orden ascendente, es decir el segundo promedio más bajo, en el contexto general de la calificación de las dimensiones, ofreciendo una importante oportunidad (Tabla 25).

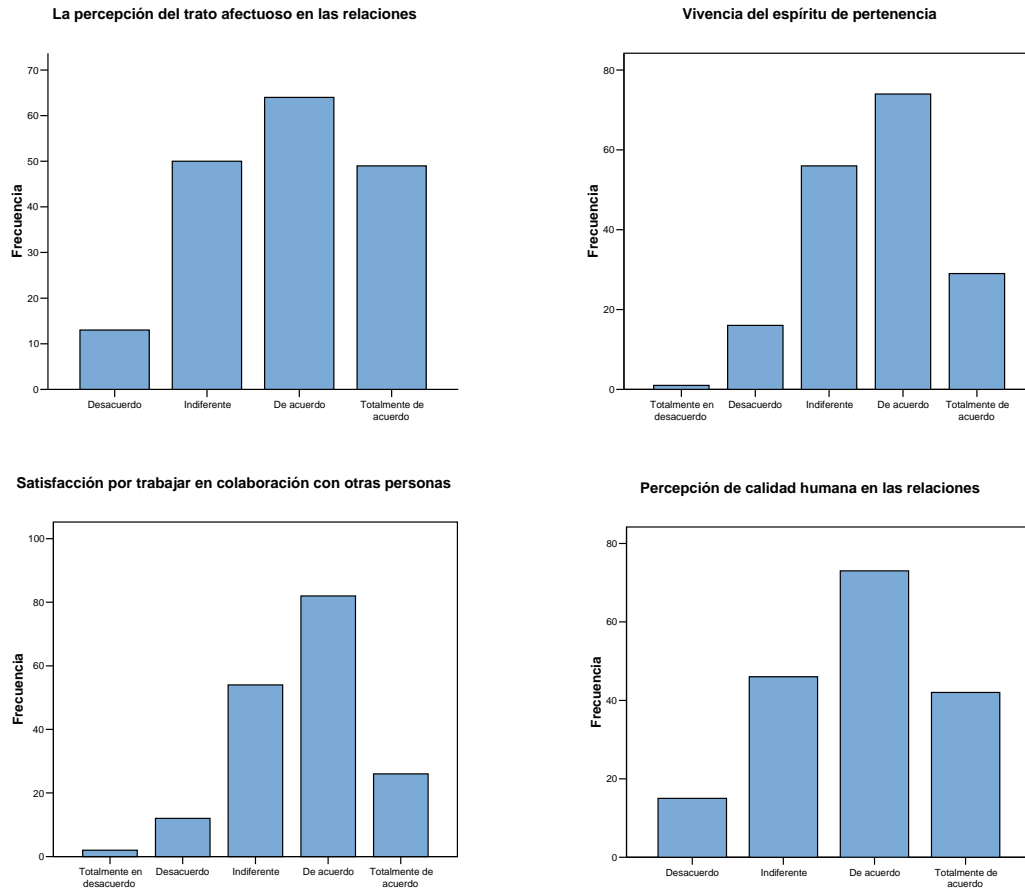
Tabla 25
Reporte ascendente de los ítems de la dimensión espíritu de comunidad

Ítem número	Descripción del ítem	Puntuación
7	La vivencia del espíritu de pertenencia	3.65
8	La satisfacción por trabajar en colaboración con otros	3.67
10	La percepción de calidad humana en las relaciones	3.81
6	La percepción del trato afectuoso en las relaciones	3.85

Fuente: Elaboración propia

Esto se confirma claramente en las gráficas de barras que se presentan para apoyar estos datos (Gráfico 2)

Gráfico 2 Ítems que conforman la dimensión espíritu de comunidad



- Dimensión de la vocación personal y se servicio

El 37.6% de los participantes está *de acuerdo* y el 21.2% *totalmente de acuerdo* sumando ambos el 58.8% de la muestra (Tabla 26).

Tabla 26
Porcentaje de Frecuencia de la Dimensión
Vocación personal y de servicio

	% de Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1.8%
Desacuerdo	10.9%
Indiferente	28.5%
De acuerdo	37.6%
Totalmente de acuerdo	21.2%

Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión se encuentra en el rango de 3.61 a 3.97 puntos con un promedio de 3.75. Obtiene el tercer lugar en la calificación de las dimensiones.

El ítem con la calificación más alta es el interés auténtico en la formación de los alumnos y el ítem con la mayor oportunidad de mejora es la manifestación clara del gusto por servir a los demás (Tabla 27).

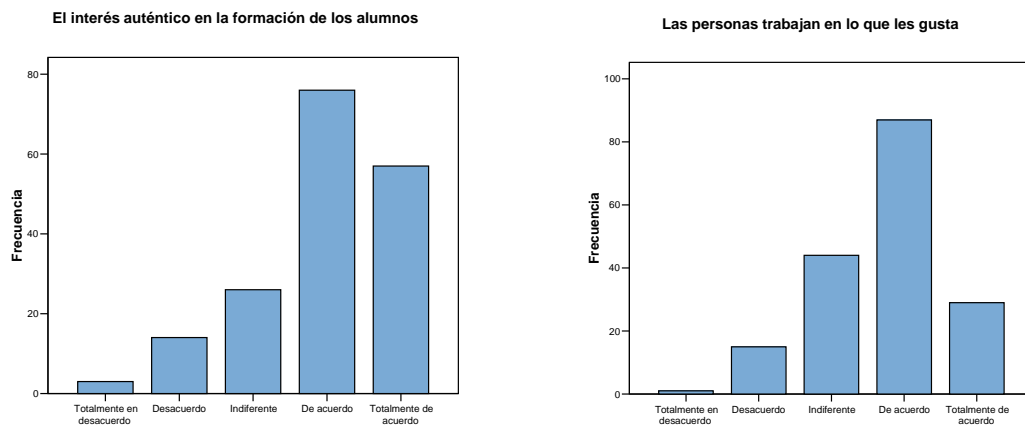
Tabla 27
Reporte ascendente de los ítems de la dimensión vocación personal y de servicio

Número de ítem	Descripción del ítem	Puntuación
17	El gusto por servir a los demás	3.61
18	Las condiciones para el desarrollo de las personas	3.69
15	Las personas trabajan en lo que les gusta	3.73
16	Los miembros de la UPAEP están contentos por vivir su vocación	3.74
14	El interés auténtico en la formación de los alumnos	3.97

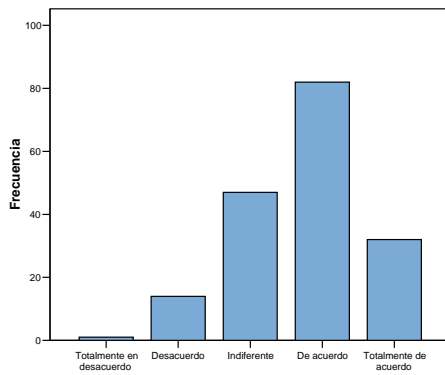
Fuente: Elaboración propia

Esto se confirma claramente en las gráficas de barras que se presentan para apoyar estos datos (Gráfico 3).

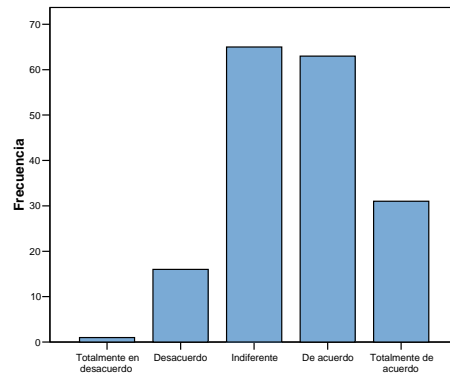
Gráfico 3
Ítems que conforman la dimensión vocación personal y de servicio



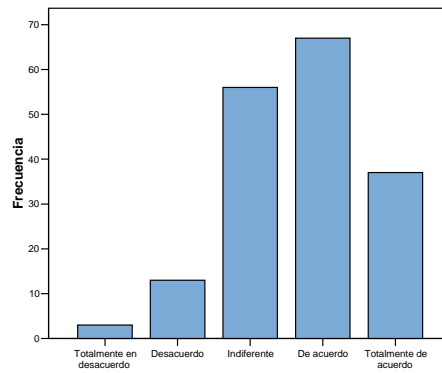
Las personas están contentas por vivir su vocación



El gusto por servir a los demás



Las condiciones para el desarrollo de las personas



- Dimensión de la vivencia de valores

El 37.7% de los participantes está *de acuerdo* y el 23.4% *totalmente de acuerdo* sumando ambos el 61.1% de la muestra (Tabla 28).

Tabla 28
Porcentaje de Frecuencia de la Dimensión
Vivencia de Valores

	% de Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	1.5%
Desacuerdo	12.3%
Indiferente	25.1%
De acuerdo	37.7%
Totalmente de acuerdo	23.4%

Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión se encuentra en el rango de 3.45 a 4.02 puntos con un promedio de 3.79. Esta dimensión tiene la segunda calificación más alta. El ítem con mayor calificación es la búsqueda de la libertad para vivir la vocación personal y el ítem con mayor oportunidad de mejora es el esfuerzo por ser congruentes con el espíritu fundacional de la Institución. Este ítem posee la segunda calificación más baja de la muestra (Tabla 29).

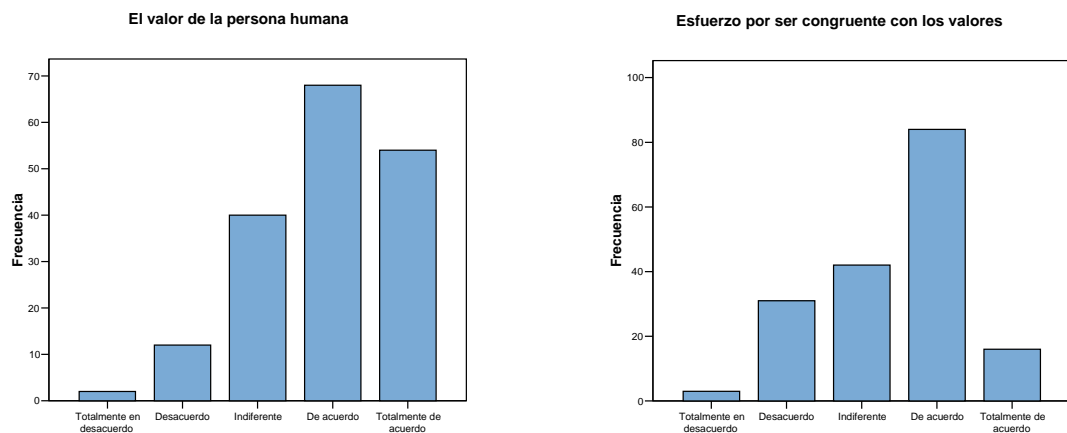
Tabla 29
Reporte ascendente de los ítems de la dimensión vivencia de los valores

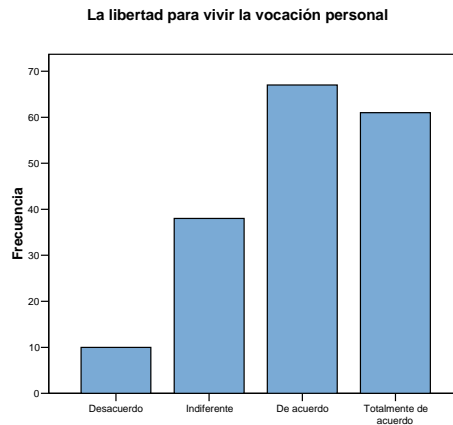
Ítem número	Descripción del ítem	Puntuación
5	El esfuerzo por ser congruentes con los valores	3.45
1	El valor de la persona humana	3.91
13	La libertad para vivir la vocación personal	4.02

Fuente: Elaboración propia

Esto se confirma claramente en las gráficas de barras que se presentan para apoyar estos datos (Gráfico 3).

Gráfico 4
Ítems que conforman la dimensión vivencia de valores





- Dimensión de competitividad

El 40.3% de los participantes está *de acuerdo* y el 25.2% *totalmente de acuerdo* sumando ambos el 65.5% de la muestra (Tabla 30).

Tabla 30
Porcentaje de Frecuencia de la Dimensión
Competitividad

	% de Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	2.2%
Desacuerdo	5.5%
Indiferente	26.8%
De acuerdo	40.3%
Totalmente de acuerdo	25.2%

Fuente: Elaboración propia

Esta es la dimensión con mayor calificación en la muestra. Su rango se encuentra entre 3.81 y 4.08 puntos con un promedio de 3.90. Es la dimensión con el promedio más alto de la muestra. El ítem con mayor oportunidad de mejora es el interés genuino por responder a las necesidades del entorno y el ítem mejor calificado es la clara búsqueda de la excelencia académica en la UPAEP (Tabla 31).

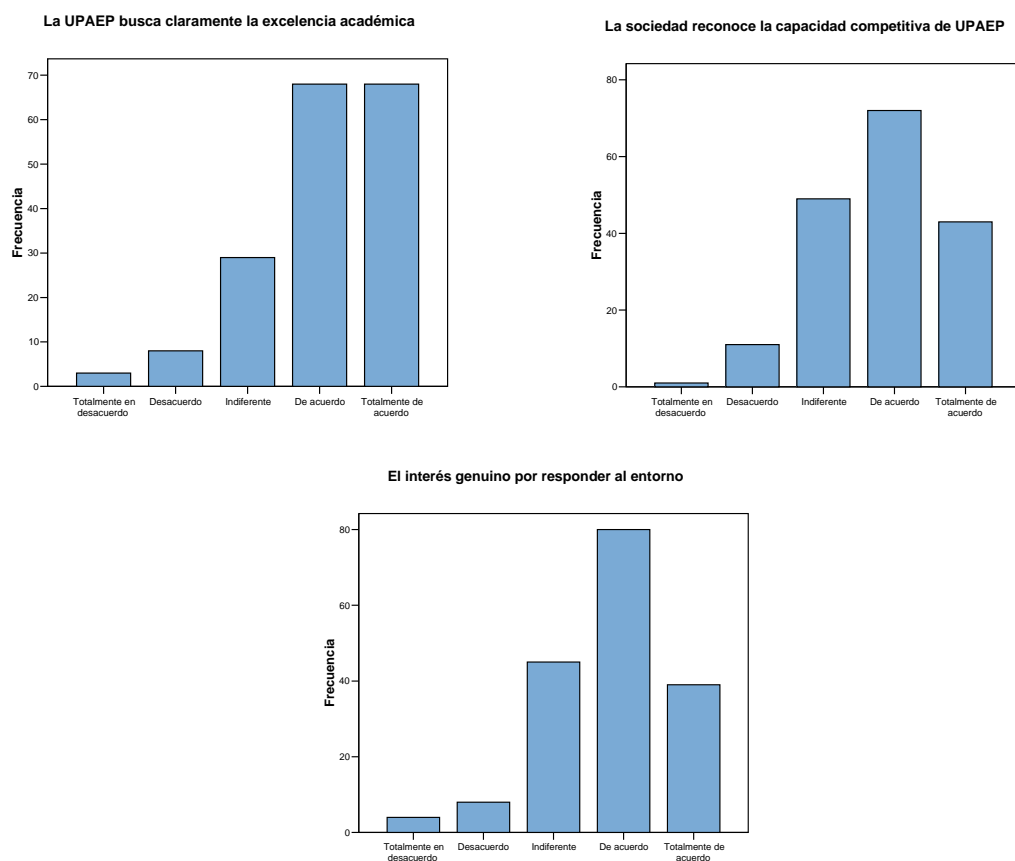
Tabla 31
Reporte ascendente de los ítems de la dimensión competitividad

Número de ítem	Descripción del ítem	Puntuación
12	El interés genuino por responder a las necesidades del entorno	3.81
11	La sociedad reconoce la capacidad competitiva de la UPAEP	3.82
9	La UPAEP busca claramente la excelencia académica	4.08

Fuente: Elaboración propia

Esto se confirma claramente en las gráficas de barras que se presentan para apoyar estos datos (Gráfico 5).

Gráfico 5
Ítems que conforman la dimensión competitividad



Haciendo una síntesis de los resultados se puede observar por una parte una gran consistencia en los datos; por la otra, se refuerza la tendencia al acuerdo general con el resultado de la moda y el promedio mostrados en los estadísticos descriptivos de las dimensiones (Tabla 32).

Tabla 32
Estadísticos descriptivos de las dimensiones

		Reconocimiento	Espíritu de comunidad	Vivencia de valores	Vocación personal y de servicio	Competitividad
N	Válidos	176	176	176	176	176
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3.6269	3.7429	3.7917	3.7466	3.9034
Moda		4	4	4	4	4

Fuente: Elaboración propia

3.3.5.3 Análisis global

De todos los ítems respondidos en la primera parte del instrumento cuyo contenido son 18 ítems:

- El 23.2 % de los participantes declararon estar *totalmente de acuerdo*
- El 40.7 % declararon estar *de acuerdo* con las fuerzas
- Estas respuestas sumaron el 63.9 % de la muestra
- El 26.5% de los participantes marcaron el elemento central de la escala de Likert cinco.
- 8.2 % manifestaron estar *en desacuerdo* con las fuerzas que dan vida a la organización
- 1.5 % declaró estar *totalmente en desacuerdo*
- Los dos últimos suman el 9.6 % de la muestra.

Es por demás evidente la conclusión generalizada de todos los participantes en los temas y fuerzas que dan vida a la organización.

Sin embargo, se manifiesta con el análisis detallado de los datos que existe una importante área de oportunidad de mejora al relacionarlos con los resultados de las entrevistas cualitativas expresados en el taller de identificación. Se puede determinar en general que hay una vulnerabilidad en la organización con respecto a hacer explícita la felicitación por el desempeño, ligado éste a dar un reconocimiento a las personas.

El tema identificado como el esfuerzo por la congruencia se refleja como el de mayor vulnerabilidad al confrontarlo con los resultados de las entrevistas. Es importante señalar que este ítem obtuvo una moda de 3.

El gusto por servir a los demás se muestra también como un elemento vulnerable en la organización.

3.3.6 Triangulación

En general, los datos arrojados por las entrevistas cualitativas claramente están confirmados en la parte cuantitativa al obtener la mayoría de los ítems calificaciones que oscilan entre *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo* como lo confirman los datos estadísticos.

Es notorio marcar que el resultado de la moda es una calificación de 4 *-de acuerdo-* en todos los ítems excepto en el ítem 3 correspondiente a “felicitación a las personas por su desempeño” y en el ítem 17 que corresponde a “el gusto por servir a los demás”; lo cual muestra un sesgo marcado al acuerdo.

El instrumento tiene tres preguntas dicotómicas: la pregunta 19 para constatar el porcentaje de personas que colaboraron por lo menos en una ocasión en un equipo en la UPAEP en los últimos dos años obteniendo una respuesta afirmativa en el 74.4% de los casos; la pregunta 20 para validar el hecho de que las personas que trabajan en la UPAEP, trabajan en lo que les gusta, obteniendo una respuesta positiva en el 91.5% de

los casos y la pregunta 21 para constatar el porcentaje de personas entrevistadas en el proceso de la Indagación Apreciativa, resultando en un 86.9% (Tabla 33).

Tabla 33
Frecuencias de los ítems dicotómicos

Estadísticos

		Colaboró por lo menos en equipo en los últimos dos años	Trabaja en lo que le gusta en la UPAEP	Fue entrevistado para el proceso de Visión 2015 en forma personal
N	Válidos	176	176	176
	Perdidos	0	0	0

Colaboró por lo menos en equipo en los últimos dos años

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	131	74.4	74.4	74.4
	No	45	25.6	25.6	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Trabaja en lo que le gusta en la UPAEP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	161	91.5	91.5	91.5
	No	15	8.5	8.5	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Fue entrevistado para el proceso de Visión 2015 en forma personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	153	86.9	86.9	86.9
	No	23	13.1	13.1	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos como producto de la aplicación del instrumento de medición fue la confirmación de que las fuerzas que dan vida a la UPAEP fueron correctamente

identificadas a partir del uso de la Indagación con Aprecio y por lo tanto se acepta la hipótesis.

H1: Con la Indagación Apreciativa se descubren las fuerzas que dan vida a la UPAEP

Dado el lapso que se tomó la determinación de las fuerzas que dan vida y el tiempo estimado para las siguientes etapas, se definieron como variables críticas la comunicación y entendimiento del proceso se definieron como variables críticas. Los equipos de la visión decidieron crear un micro sitio en la red electrónica interna de la Universidad que incluyera un gráfico interactivo con la explicación general del proceso de la Indagación Apreciativa (Anexo P).

Además de comunicarlo en las reuniones propias de cada área de la institución, se puso a disposición de toda la comunidad universitaria. El uso de las tecnologías de información estaban ya integrado al proceso de la Indagación Apreciativa, esta nueva aportación contribuyó aún más a la comprensión del proceso. De igual modo se generó un logotipo que engloba el concepto de la Visión (Anexo Q).

Todos los procesos se fotografiaron y filmaron para mantener un archivo documental que está a disposición de la comunidad y que constituye, entre otros, un objeto de aprendizaje.

VISIÓN 2015 Y ESTRATEGIAS

3.3.7 Etapa Cualitativa: recolección de datos

Una vez identificadas las fuerzas que dan vida a la comunidad, la Indagación Apreciativa propone los siguientes dos pasos que corresponden propiamente a la cuarta etapa del modelo.

La cuarta etapa es imaginar, soñar y crear imágenes compartidas del futuro deseado, donde las fuerzas que han dado vida a la organización se conviertan en la norma y sean tan deseables y buenas que motiven a la acción decidida de la comunidad por ese futuro; en otras palabras, es crear imágenes compartidas para el futuro deseado y redactar declaraciones de posibilidades.

La quinta etapa es innovar diseñando una arquitectura socio-técnica, unas maneras de llevar a cabo y concretar ese futuro deseado, poniéndose de acuerdo en unos principios básicos y bien articulados que guíen todo el proceso de transformación, es decir, se trata de diseñar maneras innovadoras para crear ese futuro e implementarlas.

Para lograr esto se completaron las siguientes actividades con los equipos constituidos anteriormente.

3.3.7.1 Estructuras y condiciones asociadas

Se realizó una sesión de diálogo a partir de los temas y fuerzas que dan vida concluyendo con una serie de estructuras y condiciones asociadas que permiten y favorecen estas situaciones (Anexo R).

3.3.7.2 Procesos simultáneos

El equipo coordinador invitó a expertos de la Universidad a agruparse alrededor de los conceptos que la comunidad ya había expresado pero que requerían un análisis más profundo. El trabajo que se les asignó a estos siete grupos *ad-hoc* culminaba con la entrega de sus análisis y su correspondiente comunicación a la comunidad.

Los expertos podían consultar interna o externamente e incorporar a sus equipos a quienes consideraran oportuno para su trabajo de investigación. Estos procesos iniciaron con un taller (Anexo S). A esta actividad se le denominó procesos simultáneos o paralelos, porque se realizaron al mismo tiempo que otros equipos seguían trabajando en otros procesos propios de la etapa de identificación. Comprendían siete temas (Tabla 34)

con el objeto de analizar más a fondo las fuerzas a que dan vida la Universidad y que se habían manifestado en la tercera etapa de la Indagación Apreciativa.

Cada equipo decidió los mecanismos de consulta y participación que usaron para integrar a la discusión a otros miembros de la comunidad como parte de su grupo de expertos o simplemente como consultores. Varios equipos realizaron sesiones de diálogo con grupos de la comunidad para enriquecer sus hallazgos y conclusiones.

Tabla 34
Siete equipos de investigación formados para trabajar simultáneamente

Nombre del proceso	Número de expertos
Explorar las tendencias y oportunidades del entorno	Cuatro
Comparación <i>-benchmarking-</i> con otras universidades e instituciones de educación superior en México y el mundo.	Cinco
Tendencias en el proceso de enseñanza-aprendizaje	Trece
Estudiar la formación integral del alumno	Dos
Revisar la formación del maestro	Dos
Revisar las conclusiones y aprendizajes del auto estudio, que fue un proceso que la universidad llevo a cabo como parte de las actividades necesarias para las acreditaciones de calidad ante las diferentes entidades colegiadas que las hacen.	Dos
Revisar integralmente los resultados de la Visión 2005 de la universidad y los aprendizajes obtenidos.	Dos

Fuente: Elaboración propia

Los resultados y conclusiones finales de estos equipos que trabajaron durante cinco semanas se presentaron a los miembros de todos los equipos y a 25 miembros de la comunidad en una sesión general. Posteriormente estos equipos hicieron presentaciones con diferentes grupos de la comunidad donde había un interés específico sobre el tema o se podía dar una aportación adicional.

Se produjeron muy importantes conclusiones de los siete equipos que trabajaron en los procesos simultáneos (Anexo T).

3.3.7.3 Sesión para descubrir el sentido y el significado

En este punto se entendió la necesidad de hacer una síntesis del proceso dado que la comunidad llevaba tres meses trabajando en la Indagación Apreciativa. Se buscó entonces que los participantes se apoyaran en su propia experiencia de participación en el proceso y en los documentos generados para descubrir el espíritu, el sentido y el significado reflejado en las entrevistas, encuestas, procesos simultáneos y sesiones de diálogo con la comunidad universitaria.

Para esto se diseñó una sesión especial (Anexo U) invitando a todos los estamentos de la universidad, incluyendo a todos los equipos del proceso Visión 2015, a la junta de gobierno, a los equipos de enlace y a los asesores, habiéndoles entregando a todos previamente a la reunión una carpeta con todos los documentos generados hasta ese momento.

La reunión inició con la presentación de los documentos recopilados hasta esa fecha, se presentó el resultado del análisis cuantitativo de la identificación de fuerzas, video grabaciones de las sesiones de los procesos simultáneos y una animación de la Visión 2015.

Posteriormente se formaron mesas de trabajo para dialogar con un cuestionario guía relativo a los temas presentados en la primera parte. Después de llegar a conclusiones en cada mesa se nombró un representante que acudió a una mesa central denominada *pecera* -el diálogo podría ser visto y escuchado por todos los participantes en la reunión y además formar parte del mismo- para compartir las conclusiones con todos los participantes.

3.3.7.4 Generadores de valor y prestigio

Como resultado del ejercicio de la *pecera* se descubrió el espíritu, el sentido y el significado en el proceso de construcción de la visión identificando cinco conceptos

generadores de valor que contribuirían al prestigio y posicionamiento de la Universidad. Se realizó enseguida un ejercicio de aglutinamiento de todos los temas que aparecieron en estas reuniones alrededor de esos cinco generadores.

3.3.7.5 Magna Sesión

La *magna sesión* efectuada el 27 de febrero de 2004 con toda la comunidad universitaria marcó un hito en el proceso de la construcción de la visión. Para destacar la importancia del evento las autoridades universitarias decidieron suspender todas las actividades académicas y administrativas ese día y cerrar la universidad para que toda la comunidad pudiera participar libremente en el evento y dedicar el tiempo necesario a las actividades que se diseñaron para ese efecto (Anexo V).

Previo al evento se les entregó por escrito información en forma personal a todos los miembros de la comunidad para que pudieran revisar los contenidos, se publicaron documentos y artículos en el periódico universitario y en otros medios, se hicieron varios diálogos de los llamados *Jueves con el Rector* y se puso a disposición de la comunidad en el portal electrónico de la visión, el mapa del proceso de la Indagación Apreciativa en la red interna.

En el evento participaron 532 personas registradas y se efectuó en dos partes. En la primera se reunió al personal en el auditorio de la Universidad y en la explanada del edificio “C” donde se transmitió con un sistema de circuito cerrado de televisión. En esta parte el programa incluyó la apertura por el Rector donde se explicó el motivo de la magna sesión y se presentaron cuatro video-grabaciones donde aparecían miembros de la comunidad participando en diversas etapas y eventos anteriores de la Indagación Apreciativa. Otros miembros del equipo coordinador explicaron el programa de la sesión (Anexo W).

La segunda parte se llevó a cabo en el gimnasio de la Universidad. Se dispusieron cincuenta mesas de trabajo con diez participantes y algunas con doce participantes en

cada una. Se hizo una guía detallada para los coordinadores de mesa (Anexo X) quienes fueron seleccionados de las personas cuya participación había sido muy activa en el proceso y que por lo tanto estaban muy familiarizados con los procesos habituales de la Indagación Apreciativa.

El proceso de la reunión dentro del gimnasio tuvo a su vez varias partes iniciando con una entrevista apreciativa acerca de ejemplos exitosos de los generadores de valor y prestigio (Anexo Y), previa ambientación para las tareas de la sesión.

Enseguida hubo un espacio para compartir en grupo y posteriormente se pidió que se construyeran versiones escritas del futuro, imágenes o escenarios, redactando declaraciones de posibilidades en cada uno de los generadores de valor y prestigio con una guía que indicaba que éstas debían ser provocativas, aterrizadas, deseadas, afirmativas y con la condición de que pudieran convertirse en guías al ampliar las posibilidades de cambio y desarrollo, estimulando el aprendizaje organizacional (Anexo Z).

Este ejercicio concluyó con la presentación de las posibilidades por cada mesa de trabajo. Esta presentación podría ser gráfica, musical, escrita, poética o en cualquier otro formato. Al final se dejó un espacio para compartir las experiencias personales o de grupo, se explicaron las siguientes etapas de trabajo con el abundante material obtenido de la sesión y se terminó con un mensaje por parte del Rector.

La documentación de todas las presentaciones –escritas, fotografiadas o filmadas– se recopiló poniendo los archivos a disposición de la comunidad a través de la intranet.

3.3.8 Etapa Cualitativa: análisis de datos

La abundancia y riqueza producto de las aportaciones de los participantes de las 50 mesas sumaron 147 declaraciones de posibilidades agrupadas en 14 grandes rubros o temas generales. Dada la magnitud de datos producto de las aportaciones de la magna

sesión se nombró un grupo de personas, quienes inmediatamente después de la sesión se dieron a la tarea de agrupar todos los datos y producir una síntesis.

Esta síntesis se entregó a los miembros de los equipos coordinador y de enlace y a los miembros de la Junta de Gobierno de la universidad que participaron en el evento para que enviaran sus comentarios por correo electrónico al equipo redactor establecido para tal efecto.

El comité redactor tuvo acceso a la síntesis de la *sesión magna*, a dialogar con los grupos que participaron en las mesas de trabajo -para confirmar o modificar las ideas específicas y su conformidad con las redacciones propuestas- a los video-grabaciones de la sesión, a las fotografías de las imágenes del futuro que se produjeron y a la documentación disponible en la intranet.

Este comité redactor produjo un primer documento denominado *resumen de posibilidades de la magna sesión* que se presentó a diversas instancias de la comunidad universitaria para su validación. Se buscó y se logró que a través de un trabajo muy intenso y participativo se produjera el documento final en menos de una semana.

Se presentó esta redacción como propuesta para discutir la declaración de la visión y las estrategias en una reunión. Se estableció un diálogo y un compartir abierto de manera que todos los participantes pudieran sugerir cambios o modificaciones, complementos mismos que se devolvieron al comité redactor que también participó en estas reuniones. Para cada una de las partes se redactó una explicación y fue revisada por los diferentes equipos para precisar su contenido y redacción finales.

De esta manera se integró el documento que expresó sintéticamente la declaración de la Visión 2015 y las cinco estrategias para lograrla (Anexo AA).

Visión 2015: “Estamos comprometidos a dar una respuesta oportuna y en profundidad a las necesidades del entorno en congruencia con nuestros valores”.

Estrategia I: Cultura interna de confianza, diálogo, colaboración y solidaridad.

Estrategia II: Innovación sustancial en el proceso de enseñanza – aprendizaje para la formación y la excelencia académica.

Estrategia III: Vinculación y alianzas con la sociedad local y global.

Estrategia IV: Aportación social y cultural a la comunidad global.

Estrategia V: Consolidación y crecimiento.

Este documento se presentó oficialmente en una reunión en el auditorio de la Universidad y se transmitió simultáneamente por circuito cerrado a toda la comunidad, poniéndolo a su disposición en la red interna y en la página electrónica de la Institución. También se publicó en los medios universitarios.

3.3.8.1 Análisis cualitativo de datos textuales.

Para el análisis de la información extraída de las respuestas abiertas del segundo instrumento aplicado, correspondientes a los numerales 26, 27 y 28, se utilizó para el ordenamiento conceptual de los datos, el programa informático para investigación cualitativa de datos textuales Atlas/ti 4.2. Este permitió obtener *categorías* en términos de sus propiedades y dimensiones de las cuales partir para organizarlas alrededor de un concepto explicativo central denominado *Visión 2015* (Anexo BB).

En el análisis de contenido se manejaron las respuestas de sí o no, a cuya correspondiente elección se agregaba el ¿Por qué?. En el espacio de estas opciones se insertan los elementos discursivos de cada uno de los encuestados, en relación a como *conciben, interpretan y valoran a la Visión 2015*. Una vez identificadas las *palabras claves* se agruparon en *categorías*, en el caso de las tres preguntas cualitativas incluidas en el cuestionario en cuestión, se identificaron las siguientes, que dan sentido y respuesta a dicho cuestionamientos (Tablas 35, 36, 37).

Es importante mencionar que si bien la respuesta dicotómica puede aparecer como respuesta positiva en el análisis cuantitativo, se clasifica como negativa para los efectos de este análisis textual, si la respuesta abierta en el análisis del discurso cualitativo es una respuesta condicional o negativa. Evidentemente, el número de respuestas no coincide con el análisis cuantitativo que se explica más adelante en este mismo capítulo.

Tabla 35
Conclusión Análisis Cualitativo de Preguntas Abiertas

26.- La visión 2015 orienta claramente el rumbo que tomara la UPAEP durante ese tiempo			
<p>Sí, a través del establecimiento de</p> <p>↓ 84%</p>		<p>No</p> <p>↓ 16%</p>	
ESTRATEGIAS	Que...	ESTRATEGIAS	Con...
*Claras *Definidas *Concretas *Sólidas *Consecuentes *Mesurables *Dinámicas *Innovadoras *Centradas en la "persona", en su desarrollo integral y el cumplimiento de la responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Guían ➤ Orientan ➤ Posicionan ➤ Vinculan ➤ Comprometen ➤ Consolidan y proyectan a la Universidad Establecen: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Líneas ➤ Rumbo ➤ Dirección ➤ Parámetros ➤ Caminos ➤ Directrices 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Generales ➤ Indefinidas ➤ No claras ➤ Poco objetivas ➤ Poco difundidas ➤ Impredecibles ➤ Sin propósitos ➤ Muchas interrogantes sobre éstas 	Incongruencia entre estrategias y acciones Perdida del carácter humanista y el interés en la gente Falta de comunicación entre niveles Preponderancia en la Visión del aspecto administrativo sobre el aspecto académico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos Sí	194	64%	84%	84%
Válidos No	38	13%	16%	100%
Total	232	77%	100%	
No respondieron	69	23%		
Total	301	100%		



Fuente: Elaboración propia

Tabla 36
Conclusión Análisis Cualitativo de Preguntas Abiertas

27.- ¿Te identificas con la visión 2015?																																		
<p>SI, ¿Por qué? Resultado de la... 94%</p>				<p>NO ¿Por qué? 6%</p>																														
PARTICIPACIÓN	Que...	PARTICIPACIÓN																																
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hemos sido tomados en cuenta ➤ Surge de nosotros... ➤ Participé en su construcción ➤ Nos involucra 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Refleja el ser y sentir de la comunidad ➤ Integra a todos los niveles de la organización ➤ Plasma nuevas aspiraciones, sin perder nuestra esencia ➤ Representa el consenso de las inquietudes del personal ➤ Busca el crecimiento, la colaboración y el diálogo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta más integración y comunicación ➤ Falta darle mayor importancia a la persona y su dignidad ➤ No queda claro en concreto como vivirá su identidad católica 																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 0 auto;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 15%;">Frecuencia</th> <th style="width: 15%;">Porcentaje</th> <th style="width: 15%;">Porcentaje Válido</th> <th style="width: 15%;">Porcentaje Acumulado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Validos Sí</td> <td style="text-align: center;">223</td> <td style="text-align: center;">74%</td> <td style="text-align: center;">94%</td> <td style="text-align: center;">94%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: center;">5%</td> <td style="text-align: center;">6%</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td style="text-align: center;">238</td> <td style="text-align: center;">79%</td> <td style="text-align: center;">100%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>No respondieron</td> <td style="text-align: center;">63</td> <td style="text-align: center;">21%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>total</td> <td style="text-align: center;">301</td> <td style="text-align: center;">100%</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado	Validos Sí	223	74%	94%	94%	No	15	5%	6%	100%	Total	238	79%	100%		No respondieron	63	21%			total	301	100%		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado																														
Validos Sí	223	74%	94%	94%																														
No	15	5%	6%	100%																														
Total	238	79%	100%																															
No respondieron	63	21%																																
total	301	100%																																

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37
 Conclusión Análisis Cualitativo de Preguntas Abiertas

28.- ¿Te sientes comprometido con la Visión 2015?			
SI ¿Por qué?  97%		NO 3% 	
PERTENENCIA	Porque ...	PERTENENCIA	Porque...
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es mía... ➤ Estoy en el barco... ➤ Tengo la camiseta puesta... ➤ Soy parte de la UPAEP ➤ Me siento comprometido con la comunidad ➤ Es mi alma mater ➤ Me gusta el proyecto ➤ Soy un creyente de las estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coincide con: <ul style="list-style-type: none"> Mi plan de vida y carrera Mis objetivos personales Mi proyecto de vida Mis valores Mi filosofía de vida Mi desarrollo personal ➤ Responde a: <ul style="list-style-type: none"> La exigencias de la sociedad y un entorno cambiante ➤ Establece: <ul style="list-style-type: none"> Compromiso Lealtad Retos Motivación Confianza Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No la conozco 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta difundirla más ➤ Falta propagar y contagiar en la comunidad universitaria

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validos Sí	225	75%	97%	97%
No	8	3%	3%	100%
Total	233	78%	100%	
No respondieron	68	22%		
total	301	100%		

Fuente: Elaboración propia.

3.3.9 Etapa cuantitativa: recolección de datos

La población de la UPAEP en Puebla –como se había mencionado- consta de 948 personas de las cuales 493 es personal de tiempo completo, 375 son maestros de hora clase y 80 son maestros solidarios. De las 948 personas, 259 son personal administrativo o de servicio, 45 son autoridades y 644 son miembros de la academia como maestros o investigadores.

La muestra se determinó a través de sujetos voluntarios buscando la mayor participación de miembros de la comunidad. El tamaño de la muestra se calculó usando la fórmula sugerida por Fisher y Navarro (1996) de donde se obtiene que:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2(N-1) + \sigma^2 p q}$$

Donde:

N = población total 948

e = error permitido del 5%

$\sigma = 1.96$ con un intervalo de confianza de 95%

p = probabilidad de que se realice el evento favorable 50%

q = probabilidad de que el evento favorable no se realice 50%

$$n = \frac{(1.96)^2(948)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(948-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{910.46}{3.3279}$$

$$n = 273.58$$

Es práctica usual en la recolección de datos obtener un 10% más de muestra por lo que el instrumento se aplicó a 301 personas (Tabla 38).

Tabla 38
Población entrevistada de la UPAEP

	Población total	Porcentaje representado	Muestra
Administrativos	259	27%	81
Autoridades	45	5%	15
Maestros	644	68%	205
Total	948	100%	301

Fuente: Elaboración propia

Para tal efecto se diseñó un instrumento de recolección de datos conformado por 24 ítems incluidos en las 6 dimensiones trabajadas usando una escala Likert de 5 puntos. Se incluyeron tres preguntas dicotómicas con tres preguntas abiertas y una pregunta de opción múltiple para llegar a un total de 28 ítems.

Es importante aclarar que la recolección de datos se efectuó aproximadamente un año después de la *magna sesión*.

- Validación del instrumento diseñado para confirmar la Visión 2015 y las cinco estrategias para lograrla en la UPAEP.

“Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez, cabe agregar que un instrumento de medición puede ser confiable pero no necesariamente válido, por ello es requisito que el instrumento de medición demuestre ser confiable y válido” (Hernández et al., 2003, p.346).

- Validez

La validez de contenido “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide. Es el grado en que la medición representa el concepto medido” (Bohrnstedt, 1976).

Para los propósitos de la validez de contenido se identificaron las seis dimensiones incluyendo ítems para cada uno de ellos pudiendo identificar 14 ítems para la dimensión Visión 2015 y 10 ítems para las otras cinco dimensiones, correspondiendo dos para cada una. Así se identificaron dos ítems para la estrategia de cultura interna de confianza, colaboración y solidaridad, dos para la estrategia de innovación en el proceso de enseñanza y aprendizaje, dos para la estrategia de vinculación y alianzas con la sociedad, dos para la estrategia de aportación social y cultural a la comunidad y finalmente dos para la estrategia de consolidación y crecimiento. Todas las declaraciones en el instrumento hacen referencia a la Visión 2015 de la UPAEP y a las estrategias para lograrla.

Se establece la validez de criterio de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento (Wiersma, 1999).

La validez de criterio se confirmó al establecer las seis dimensiones y los 24 ítems tomándolos de la documentación identificada por las 532 personas que participaron en la *magna sesión* de declaración de posibilidades en la etapa de imaginar dentro del proceso de la Indagación Apreciativa y sintetizada por los equipos redactores.

La validez de constructo se comprobó al compararlo con el marco teórico desarrollado. Éste sustenta las variables, ya que a menos que exista un marco teórico que soporte la variable en relación con otras variables no es posible llevar a cabo la validación de constructo (Hernández et al., 2003).

- **Confiabilidad**

La confiabilidad “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (id., p.346).

Para determinar la confiabilidad del instrumento de medición se utiliza el coeficiente denominado Alfa de Cronbach por la facilidad de su aplicación y la consecuente determinación del cálculo del diseño transeccional.

Se realizó una prueba piloto al instrumento con 30 personas de un grupo similar. Se capturó la prueba piloto (Anexo CC) y se calculó el Alpha de Cronbach usando el paquete estadístico SPSS 12.0.

El valor del Coeficiente Alfa de Cronbach de la prueba piloto obtenido es 0.8920 considerándolo como aceptable y alto dado que el nivel mínimo establecido en esta técnica para que un instrumento de medición sea confiable es de 0.650 por lo que se concluye que el instrumento es confiable (Anexo DD).

Con estos datos obtenidos de la prueba piloto se hicieron los cambios pertinentes en el instrumento para obtener la versión definitiva (Anexo EE).

Los datos se recolectaron aplicando el instrumento a 205 académicos, 81 administrativos y 15 autoridades o directivos de la universidad, en un período de dos semanas. Los 205 académicos estuvieron integrados por 97 maestros de hora clase, 7 maestros solidarios y 101 maestros de tiempo completo o medio tiempo. Se especificó y cuidó el anonimato de los cuestionarios y que los encuestados completaran todos los ítems sin presión de tiempo y en un ambiente de total libertad.

Se capturaron los resultados de la muestra (Anexo FF) y se calculó nuevamente el Alfa de Cronbach usando el paquete estadístico SPSS 12.0 (Anexo GG) obteniéndose un valor de 0.937 concluyéndose que el instrumento final es confiable.

3.3.10 Etapa cuantitativa: análisis de datos

El análisis de datos se efectuó a través del análisis de los ítems y el análisis de las dimensiones para al final hacer un análisis global.

Se calculó Alfa de Cronbach (Anexo HH) por dimensión arrojando resultados cuyos valores varían pero en todos los casos son mayores que 0.65 que es el valor mínimo establecido por Cronbach (1984) para considerarlos confiables (Tabla 39).

Tabla 39
Alfa de Cronbach por dimensión

Dimensión	Alfa de Cronbach
Visión 2015. Estamos comprometidos a dar una respuesta oportuna y en profundidad a las necesidades del entorno en congruencia con nuestros valores. Queremos ser una universidad de reconocido prestigio en Puebla, en México y en el mundo que: analice continuamente el entorno social y desarrolle propuestas; sea un lugar de encuentro, diálogo y búsqueda entre el conocimiento científico y el saber prudencial; profundice en una propuesta cultural católica actual y desarrolle una cultura de medición para lograr una mejora continua.	0.864
Estrategia I Cultura Interna de confianza, diálogo, colaboración y solidaridad	0.654
Estrategia II Innovación sustancial en el proceso de enseñanza-aprendizaje para la formación y la excelencia académica	0.722
Estrategia III Vinculación y alianzas con la sociedad local y global	0.725
Estrategia IV Aportación social y cultural a la comunidad global	0.774
Estrategia V Consolidación y crecimiento	0.801

Fuente: elaboración propia.

3.3.10.1 Análisis de los ítems

Es de destacar que el resultado de aplicar el instrumento, todos los primeros ítems tienen valores superiores a 4.08 de puntuación usando una escala Likert de 5 puntos, es decir están orientados claramente a *de acuerdo y totalmente de acuerdo* (Tabla 40).

Tabla 40
Clasificación de los ítems de la muestra en orden ascendente

Número de ítem	Descripción del ítem	Puntuación
11	Se acordó que en la UPAEP los valores católicos se reflejen en la cultura actual	4.08
6	Se acordó que el logro del impacto social es crítico APRA la UPAEP	4.13
9	Se acordó equilibrar el conocimiento científico con el saber prudencial	4.15
2	Se acordó dar una respuesta en tiempo y forma a las necesidades de la sociedad	4.17
22	El apoyo a la Estrategia IV	4.19
1	Mi participación de alguna forma está plasmada en la Visión 2015	4.22
13	Se acordó implementar una cultura de medición constante	4.25
21	La estrategia IV apoya la consecución de la Visión 2015	4.30
5	Se acordó que el prestigio de la UPAEP debe conocerse a nivel mundial	4.32
7	Se acordó responder a las necesidades del entorno cambiante	4.32
12	Se acordó que medir es importante para mejorar	4.32
10	Se acordó que la UPAEP sea un lugar de encuentro y diálogo entre conocimientos	4.33
20	El apoyo a la Estrategia III	4.33
19	La estrategia III apoya la consecución de la Visión 2015	4.35
15	La estrategia I apoya la consecución de la Visión 2015	4.37
8	Se acordó propiciar ambientes de búsqueda de conocimiento	4.38
16	El apoyo a la Estrategia I	4.38
18	El apoyo a la Estrategia II	4.40
3	Se acordó que es fundamental la congruencia con los valores de la UPAEP	4.43
17	La estrategia II apoya la consecución de la Visión 2015	4.45
23	La estrategia V apoya la consecución de la Visión 2015	4.47
24	El apoyo a la Estrategia V	4.49
14	Se acordó promover la mejora continua	4.52
4	Se acordó que el prestigio de la UPAEP debe trascender el ámbito regional	4.57

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la moda, de los primeros 24 ítems relativos a la primera parte del instrumento, 10 ítems tienen una moda de 5, 7 de los cuales equivalen a *totalmente de*

acuerdo y 3 a indispensable. Los otros 14 ítems tienen una moda de 4, 12 equivalen a *de acuerdo* y 2 equivalen a *sumamente importante* (Tabla 41).

Tabla 41
Estadísticos descriptivos

	Estadísticos descriptivos							
	N	Media		Desv. tip.	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
Mi participación de alguna forma esta plasmada en la Visión 2015	295	4.2203	.04786	.82206	-1.612	.142	4.091	.283
Se acordó dar una respuesta en tiempo y forma a las necesidades de la sociedad	289	4.1661	.03953	.67193	-.969	.143	2.676	.286
Se acordó que es fundamental la congruencia con los valores de la UPAEP	288	4.4306	.03914	.66419	-1.108	.144	1.953	.286
Se acordó que el prestigio de la universidad debe trascender el ámbito regional	288	4.5694	.03625	.61517	-1.578	.144	3.998	.286
Se acordó que el prestigio de la universidad debe conocerse a nivel mundial	287	4.3206	.04339	.73501	-.958	.144	1.033	.287
Se acordó que el logro de impacto social es crítico para la UPAEP	286	4.1294	.04570	.77281	-.824	.144	.922	.287
Se acordó responder a las necesidades del entorno cambiante	288	4.3229	.03631	.61618	-.514	.144	.324	.286
Se acordó propiciar ambientes de búsqueda del conocimiento	287	4.3868	.03888	.65864	-.833	.144	.568	.287
Se acordó equilibrar el conocimiento científico con el saber prudencial	287	4.1533	.04321	.73202	-.732	.144	.950	.287
Se acordó que la UPAEP sea un lugar de encuentro y diálogo entre conocimientos	286	4.3322	.04046	.68427	-1.064	.144	2.613	.287
Se acordó que en la UPAEP los valores católicos se reflejen en la cultura actual	285	4.0842	.05284	.89202	-.976	.144	1.104	.288
Se acordó que medir es importante para mejorar	286	4.3252	.04272	.72247	-1.199	.144	2.596	.287
Se acordó implementar una cultura de medición constante	286	4.2483	.04281	.72396	-.918	.144	1.411	.287
Se acordó promover la mejora continua	286	4.5175	.03630	.61391	-1.075	.144	1.020	.287
La estrategia I apoya a la consecución de la Visión 2015	286	4.3741	.03723	.62959	-.747	.144	.788	.287
El apoyo de la estrategia I a la Visión 2015 es	286	4.3881	.04023	.68035	-1.473	.144	5.618	.287
La estrategia II apoya a la consecución de la Visión 2015	286	4.4545	.03303	.55854	-.367	.144	-.879	.287
El apoyo de la estrategia II a la Visión 2015 es	286	4.3986	.03846	.65040	-.928	.144	1.596	.287
La estrategia III apoya a la consecución de la Visión 2015	286	4.3531	.03561	.60214	-.729	.144	2.226	.287
El apoyo de la estrategia III a la Visión 2015 es	286	4.3322	.03664	.61969	-.543	.144	.312	.287
La estrategia IV apoya a la consecución de la Visión 2015	287	4.2997	.03459	.58606	-.175	.144	-.587	.287
El apoyo de la estrategia IV a la Visión 2015 es	287	4.1986	.03721	.63046	-.351	.144	.166	.287
La estrategia V apoya a la consecución de la Visión 2015	287	4.4704	.03619	.61308	-.803	.144	.131	.287
El apoyo de la estrategia V a la Visión 2015 es	287	4.4878	.03485	.59045	-.774	.144	.189	.287
N válido (según lista)	283							

Fuente: Elaboración propia

Estadísticos

		Mi participación de alguna forma esta plasmada en la Visión 2015	Se acordó dar una respuesta en tiempo y forma a las necesidades de la sociedad	Se acordó que es fundamental la congruencia con los valores de la UP AEP	Se acordó que el prestigio de la universidad debe trascender el ámbito regional	Se acordó que el prestigio de la universidad debe conocerse a nivel mundial	Se acordó que el logro de impacto social es crítico para la UP AEP
N	Válidos	295	289	288	288	287	286
	Perdidos	6	12	13	13	14	15
	Media	4.2203	4.1661	4.4306	4.5694	4.3206	4.1294
	Moda	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00

Estadísticos

		Se acordó responder a las necesidades del entorno cambiante	Se acordó propiciar ambientes de búsqueda del conocimiento	Se acordó equilibrar el conocimiento científico con el saber prudencial	Se acordó que la UP AEP sea un lugar de encuentro y diálogo entre conocimientos	Se acordó que en la UP AEP los valores católicos se reflejen en la cultura actual	Se acordó que medir es importante para mejorar
N	Válidos	288	287	287	286	285	286
	Perdidos	13	14	14	15	16	15
	Media	4.3229	4.3868	4.1533	4.3322	4.0842	4.3252
	Moda	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00

Estadísticos

		Se acordó implementar una cultura de medición constante	Se acordó promover la mejora continua	La estrategia I apoya a la consecución de la Visión 2015	El apoyo de la estrategia I a la Visión 2015 es	La estrategia II apoya a la consecución de la Visión 2015	El apoyo de la estrategia II a la Visión 2015 es
N	Válidos	286	286	286	286	286	286
	Perdidos	15	15	15	15	15	15
	Media	4.2483	4.5175	4.3741	4.3881	4.4545	4.3986
	Moda	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00

Estadísticos

		La estrategia III apoya a la consecución de la Visión 2015	El apoyo de la estrategia III a la Visión 2015 es	La estrategia IV apoya a la consecución de la Visión 2015	El apoyo de la estrategia IV a la Visión 2015 es	La estrategia V apoya a la consecución de la Visión 2015	El apoyo de la estrategia V a la Visión 2015 es
N	Válidos	286	286	287	287	287	287
	Perdidos	15	15	14	14	14	14
	Media	4.3531	4.3322	4.2997	4.1986	4.4704	4.4878
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00

Fuente: elaboración propia.

El análisis de las frecuencias de cada uno de los ítems confirma que la concentración de la frecuencia de respuestas está claramente sesgada al *acuerdo* ya que en el caso de todos los ítems el rango de respuestas en este sentido va del 33.7% al 62.3%. El análisis

de la frecuencias de la respuesta *totalmente de acuerdo* muestra un rango que va del 28.7% al 62.2%.

El análisis de las frecuencias de cada uno de los ítems confirma que la concentración de la frecuencia de respuestas está sesgada a *sumamente importante* ya que en el caso de todos los ítems el rango de respuestas en este sentido es del 42.5% al 58.5%. El análisis de la frecuencias de la respuesta *indispensable* muestra un rango que va del 36.6 % al 53.3% (Tabla 42).

Tabla 42
Tabla de Frecuencias

Mi participación de alguna forma esta plasmada en la Visión 2015

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	7	2.3	2.4	2.4
	En desacuerdo	4	1.3	1.4	3.7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	6.6	6.8	10.5
	De acuerdo	150	49.8	50.8	61.4
	Totalmente de acuerdo	114	37.9	38.6	100.0
	Total	295	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	6	2.0		
Total		301	100.0		

Se acordó dar una respuesta en tiempo y forma a las necesidades de la sociedad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.3	.3	.3
	En desacuerdo	7	2.3	2.4	2.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	6.0	6.2	9.0
	De acuerdo	180	59.8	62.3	71.3
	Totalmente de acuerdo	83	27.6	28.7	100.0
	Total	289	96.0	100.0	
Perdidos	Sistema	12	4.0		
Total		301	100.0		

Se acordó que es fundamental la congruencia con los valores de la UPAEP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.3	.3	.3
	En desacuerdo	1	.3	.3	.7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	6.3	6.6	7.3
	De acuerdo	119	39.5	41.3	48.6
	Totalmente de acuerdo	148	49.2	51.4	100.0
	Total	288	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	13	4.3		
Total		301	100.0		

Se acordó que el prestigio de la universidad debe trascender el ámbito regional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.3	.3	.3
	En desacuerdo	1	.3	.3	.7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	3.3	3.5	4.2
	De acuerdo	97	32.2	33.7	37.8
	Totalmente de acuerdo	179	59.5	62.2	100.0
	Total	288	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	13	4.3		
Total		301	100.0		

Se acordó que el prestigio de la universidad debe conocerse a nivel mundial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.3	.3	.3
	En desacuerdo	3	1.0	1.0	1.4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	10.3	10.8	12.2
	De acuerdo	120	39.9	41.8	54.0
	Totalmente de acuerdo	132	43.9	46.0	100.0
	Total	287	95.3	100.0	
Perdidos	Sistema	14	4.7		
Total		301	100.0		

Se acordó que el logro de impacto social es crítico para la UPAEP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.3	.3	.3
	En desacuerdo	9	3.0	3.1	3.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	12.0	12.6	16.1
	De acuerdo	146	48.5	51.0	67.1
	Totalmente de acuerdo	94	31.2	32.9	100.0
	Total	286	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	15	5.0		
Total		301	100.0		

Se acordó responder a las necesidades del entorno cambiante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	2	.7	.7	.7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	5.6	5.9	6.6
	De acuerdo	155	51.5	53.8	60.4
	Totalmente de acuerdo	114	37.9	39.6	100.0
	Total	288	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	13	4.3		
Total		301	100.0		

Se acordó propiciar ambientes de búsqueda del conocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	3	1.0	1.0	1.0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	6.3	6.6	7.7
	De acuerdo	129	42.9	44.9	52.6
	Totalmente de acuerdo	136	45.2	47.4	100.0
	Total	287	95.3	100.0	
Perdidos	Sistema	14	4.7		
Total		301	100.0		

Se acordó equilibrar el conocimiento científico con el saber prudencial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.3	.3	.3
	En desacuerdo	5	1.7	1.7	2.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	12.3	12.9	15.0
	De acuerdo	150	49.8	52.3	67.2
	Totalmente de acuerdo	94	31.2	32.8	100.0
	Total	287	95.3	100.0	
Perdidos	Sistema	14	4.7		
Total		301	100.0		

Se acordó que la UPAEP sea un lugar de encuentro y diálogo entre conocimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	.7	.7	.7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	7.6	8.0	8.7
	De acuerdo	137	45.5	47.9	56.6
	Totalmente de acuerdo	124	41.2	43.4	100.0
	Total	286	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	15	5.0		
Total		301	100.0		

Se acordó que en la UPAEP los valores católicos se reflejen en la cultura actual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	5	1.7	1.8	1.8
	En desacuerdo	7	2.3	2.5	4.2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	51	16.9	17.9	22.1
	De acuerdo	118	39.2	41.4	63.5
	Totalmente de acuerdo	104	34.6	36.5	100.0
Total		285	94.7	100.0	
Perdidos	Sistema	16	5.3		
Total		301	100.0		

Se acordó que medir es importante para mejorar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	.7	.7	.7
	En desacuerdo	3	1.0	1.0	1.7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	7.3	7.7	9.4
	De acuerdo	132	43.9	46.2	55.6
	Totalmente de acuerdo	127	42.2	44.4	100.0
Total		286	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	15	5.0		
Total		301	100.0		

Se acordó implementar una cultura de medición constante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.3	.3	.3
	En desacuerdo	5	1.7	1.7	2.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	9.0	9.4	11.5
	De acuerdo	142	47.2	49.7	61.2
	Totalmente de acuerdo	111	36.9	38.8	100.0
	Total	286	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	15	5.0		
Total		301	100.0		

Se acordó promover la mejora continua

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	2	.7	.7	.7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	4.0	4.2	4.9
	De acuerdo	108	35.9	37.8	42.7
	Totalmente de acuerdo	164	54.5	57.3	100.0
	Total	286	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	15	5.0		
Total		301	100.0		

La estrategia I apoya a la consecución de la Visión 2015

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	3	1.0	1.0	1.0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	4.7	4.9	5.9
	De acuerdo	142	47.2	49.7	55.6
	Totalmente de acuerdo	127	42.2	44.4	100.0
	Total	286	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	15	5.0		
Total		301	100.0		

El apoyo de la estrategia I a la Visión 2015 es

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	.00	1	.3	.3	.3
	Poco importante	2	.7	.7	1.0
	Medianamente importante	16	5.3	5.6	6.6
	Sumamente importante	132	43.9	46.2	52.8
	Indispensable	135	44.9	47.2	100.0
	Total	286	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	15	5.0		
Total		301	100.0		

La estrategia II apoya a la consecución de la Visión 2015

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	3.0	3.1	3.1
	De acuerdo	138	45.8	48.3	51.4
	Totalmente de acuerdo	139	46.2	48.6	100.0
	Total	286	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	15	5.0		
Total		301	100.0		

El apoyo de la estrategia II a la Visión 2015 es

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No es importante	1	.3	.3	.3
	Medianamente importante	20	6.6	7.0	7.3
	Sumamente importante	128	42.5	44.8	52.1
	Indispensable	137	45.5	47.9	100.0
	Total	286	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	15	5.0		
Total		301	100.0		

La estrategia III apoya a la consecución de la Visión 2015

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.3	.3	.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	4.3	4.5	4.9
	De acuerdo	155	51.5	54.2	59.1
	Totalmente de acuerdo	117	38.9	40.9	100.0
	Total	286	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	15	5.0		
Total		301	100.0		

El apoyo de la estrategia III a la Visión 2015 es

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	2	.7	.7	.7
	Medianamente importante	17	5.6	5.9	6.6
	Sumamente importante	151	50.2	52.8	59.4
	Indispensable	116	38.5	40.6	100.0
	Total	286	95.0	100.0	
Perdidos	Sistema	15	5.0		
Total		301	100.0		

La estrategia IV apoya a la consecución de la Visión 2015

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	6.3	6.6	6.6
	De acuerdo	163	54.2	56.8	63.4
	Totalmente de acuerdo	105	34.9	36.6	100.0
	Total	287	95.3	100.0	
Perdidos	Sistema	14	4.7		
Total		301	100.0		

El apoyo de la estrategia IV a la Visión 2015 es

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	2	.7	.7	.7
	Medianamente importante	28	9.3	9.8	10.5
	Sumamente importante	168	55.8	58.5	69.0
	Indispensable	89	29.6	31.0	100.0
	Total	287	95.3	100.0	
Perdidos	Sistema	14	4.7		
Total		301	100.0		

La estrategia V apoya a la consecución de la Visión 2015

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	.3	.3	.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	5.0	5.2	5.6
	De acuerdo	119	39.5	41.5	47.0
	Totalmente de acuerdo	152	50.5	53.0	100.0
	Total	287	95.3	100.0	
Perdidos	Sistema	14	4.7		
Total		301	100.0		

El apoyo de la estrategia V a la Visión 2015 es

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	1	.3	.3	.3
	Medianamente importante	11	3.7	3.8	4.2
	Sumamente importante	122	40.5	42.5	46.7
	Indispensable	153	50.8	53.3	100.0
	Total	287	95.3	100.0	
Perdidos	Sistema	14	4.7		
Total		301	100.0		

Fuente: elaboración propia.

Esto se confirma claramente en las gráficas de barras que se presentan para apoyar estos datos en el análisis de las dimensiones.

3.3.10.2 Análisis de las dimensiones

Las dimensiones que se obtuvieron de la *magna sesión* se presentan agrupando en cada una de ellas, los ítems que le corresponden en el instrumento. La moda de dos de las dimensiones es 5, las otras cuatro dimensiones obtuvieron una moda de 4 (Tabla 50).

- Dimensión de la Visión 2015

Es de destacar que al observar el resultado de la aplicación del instrumento, todos los primeros 14 ítems relativos a esta dimensión, tienen valores superiores a 4.08 de puntuación usando una escala Likert de 5 puntos, es decir están orientados claramente a *de acuerdo y totalmente de acuerdo* (Tabla 43).

El ítem más destacado, desde un punto de vista de la Indagación Apreciativa en el logro de la participación, refleja que el 89.4% de los encuestados afirman que su participación esta plasmada en la Visión 2015. Adicionalmente el puntaje alcanzado por este ítem es de 4.22, mayor que 4 en la escala Likert 5, que significa *de acuerdo* en el instrumento.

Tabla 43
Reporte ascendente de los ítems de la dimensión Visión 2015

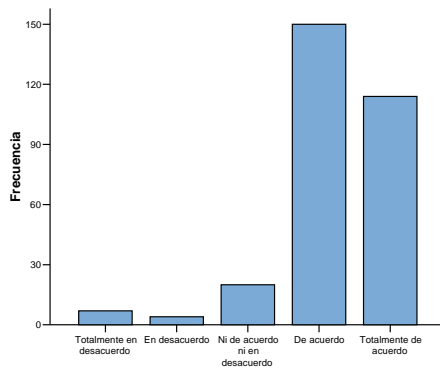
Número de ítem	Descripción del ítem	Puntuación
11	Se acordó en la UPAEP los valores católicos se reflejen en la cultura actual	4.0842
6	Se acordó que el logro del impacto social es crítico para la UPAEP	4.1293
9	Se acordó equilibrar el conocimiento científico con el saber prudencial	4.1533
2	Se acordó dar una respuesta en tiempo y forma a las necesidades de la sociedad	4.1660
1	Mi participación de alguna forma está plasmada en la Visión 2015	4.2203
13	Se acordó implementar una cultura de medición constante	4.2482
5	Se acordó que el prestigio de la UPAEP debe conocerse a nivel mundial	4.3205
7	Se acordó responder a las necesidades del entorno cambiante	4.3229
12	Se acordó que medir es importante para mejorar	4.3251
10	Se acordó que la UPAEP sea un lugar de encuentro y diálogo entre conocimientos	4.3321
8	Se acordó propiciar ambientes de búsqueda de conocimiento	4.3867
3	Se acordó que es fundamental la congruencia con los valores de la UPAEP	4.4305
14	Se acordó promover la mejora continua	4.5174
4	Se acordó que el prestigio de la UPAEP debe trascender el ámbito regional	4.5694

Fuente: Elaboración propia

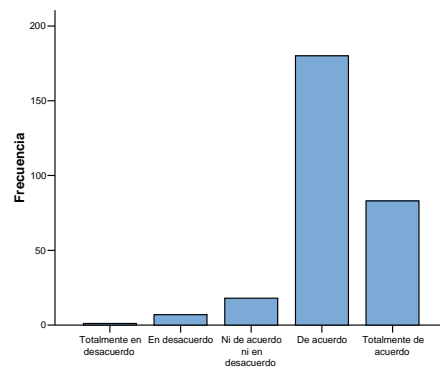
Esta dimensión se encuentra en el rango de 4.08 a 4.57 puntos con un promedio de 4.30. El ítem con mayor puntaje en la dimensión es *de acuerdo* sobre que el prestigio de la universidad debe trascender el ámbito regional. El ítem de menor puntaje es el reflejo de los valores católicos en una cultura actual.

Gráfico 6
Ítems que conforman la dimensión Visión 2015

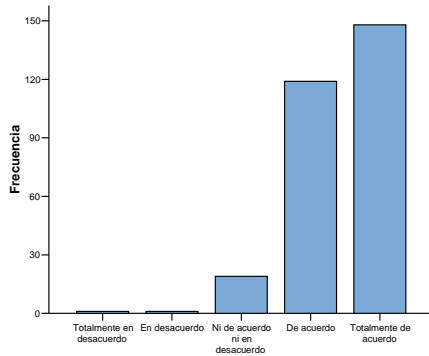
Mi participación de alguna forma esta plasmada en la Visión 2015



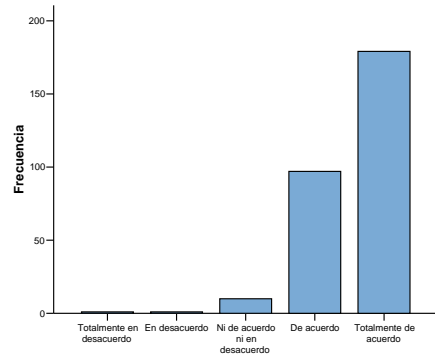
Se acordó dar una respuesta en tiempo y forma a las necesidades de la sociedad



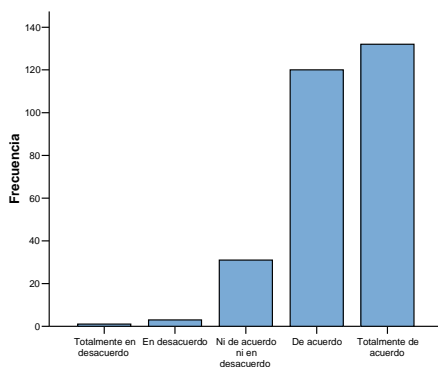
Se acordó que es fundamental la congruencia con los valores de la UPAEP



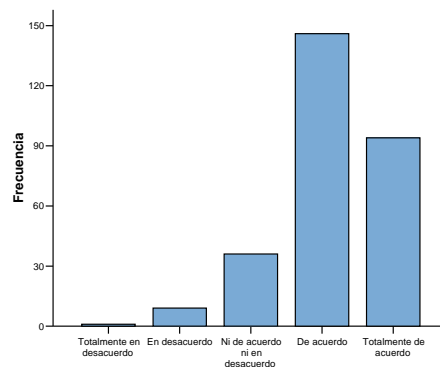
Se acordó que el prestigio de la universidad debe trascender el ámbito regional



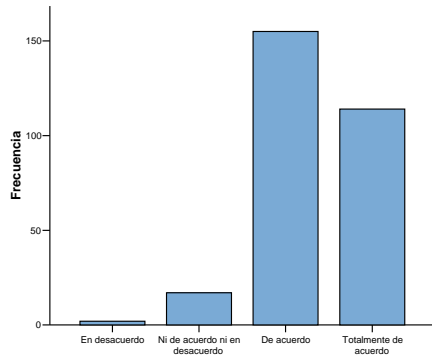
Se acordó que el prestigio de la universidad debe conocerse a nivel mundial



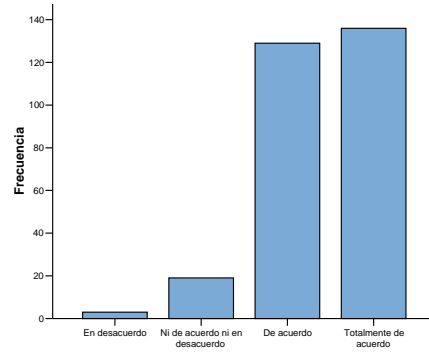
Se acordó que el logro de impacto social es crítico para la UPAEP



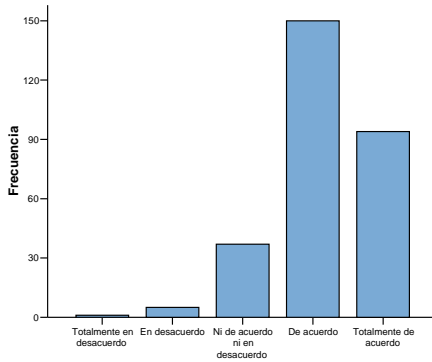
Se acordó responder a las necesidades del entorno cambiante



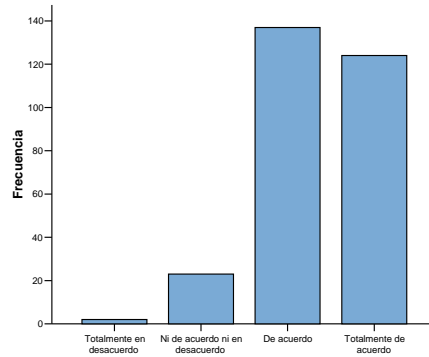
Se acordó propiciar ambientes de búsqueda del conocimiento



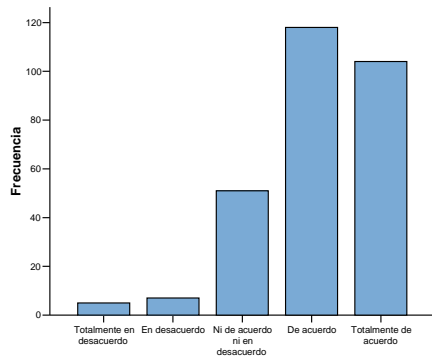
Se acordó equilibrar el conocimiento científico con el saber prudencial



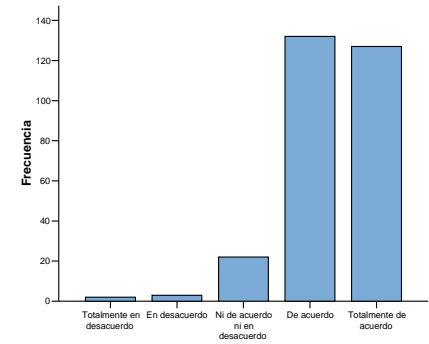
Se acordó que la UPAEP sea un lugar de encuentro y diálogo entre conocimientos

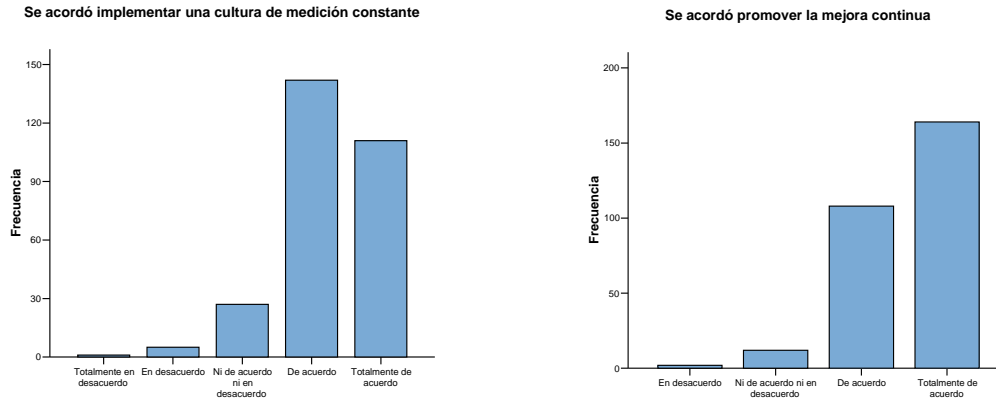


Se acordó que en la UPAEP los valores católicos se reflejen en la cultura actual



Se acordó que medir es importante para mejorar





El 38.6% de los participantes está *de acuerdo* y el 35.8% *totalmente de acuerdo* con la Visión 2015 sumando ambos el 74.4% de la muestra (Tabla 44).

Tabla 44
Frecuencias de la Visión 2015

	% Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	2.0%
En desacuerdo	4.7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18.9%
De acuerdo	38.6%
Totalmente de acuerdo	35.8%

Fuente: Elaboración propia.

- Dimensión Estrategia I: Cultura interna de confianza, diálogo, colaboración y solidaridad.

El 49.7% de los participantes esta *de acuerdo* y el 44.4% se manifestó *totalmente de acuerdo* en que esta estrategia apoya la consecución de la visión 2015 sumando ambos un total de 94.1%.

El 46.2% de los encuestados afirman que el apoyo a esta estrategia es *sumamente importante* para lograr la Visión 2015 y el 47.2% consideran que es *indispensable* apoyarla, lo cual suma un total del 93.4%

Las respuestas de ambos ítems con valor 4 en la escala Likert –*de acuerdo y sumamente importante*– suman el 47.6% y con valor 5 –*totalmente de acuerdo e indispensable*–

acumulan el 45% de modo que la suma de ambos llega al 92.6% confirmando claramente los datos de la parte cualitativa relativos a la primera estrategia (Tabla 45).

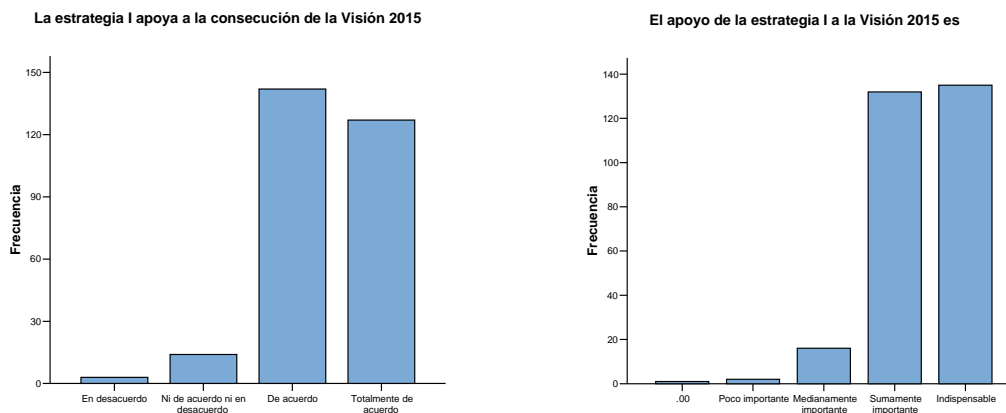
Tabla 45
Frecuencias de los ítems que conforman la Estrategia I

	% de Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	.0%
En desacuerdo	1.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6.1%
De acuerdo	47.6%
Totalmente de acuerdo	45.0%

Fuente: Elaboración propia

Esto se confirma claramente en las gráfica de barras de los ítems correspondientes a esta dimensión que se presentan para apoyar estos datos (Gráfico 7). Esta dimensión se encuentra en el rango de 4.37 a 4.39 puntos con un promedio de 4.38.

Gráfico 7
Ítems que conforman la dimensión Estrategia I



- Dimensión Estrategia II: Innovación sustancial en el proceso de enseñanza – aprendizaje para la formación y la excelencia académica.

El 48.3% de los participantes está *de acuerdo* y el 48.6% se manifestó *totalmente de acuerdo* en que esta segunda estrategia apoya la consecución de la visión 2015 sumando ambos un total de 96.9%.

El 44.8% de los encuestados afirman que el apoyo a esta segunda estrategia es *sumamente importante* para lograr la Visión 2015 y el 47.9% consideran que es *indispensable* apoyarla, lo cual suma un total del 92.7%.

Las respuestas de ambos ítems con valor 4 en la escala Likert –*de acuerdo y sumamente importante*– suman el 47.1% y con valor 5 en la escala –*totalmente de acuerdo e indispensable*– acumulan el 46.6% de modo que la suma de ambos llega al 93.7% confirmando claramente los datos de la parte cualitativa relativos a la segunda estrategia (Tabla 46).

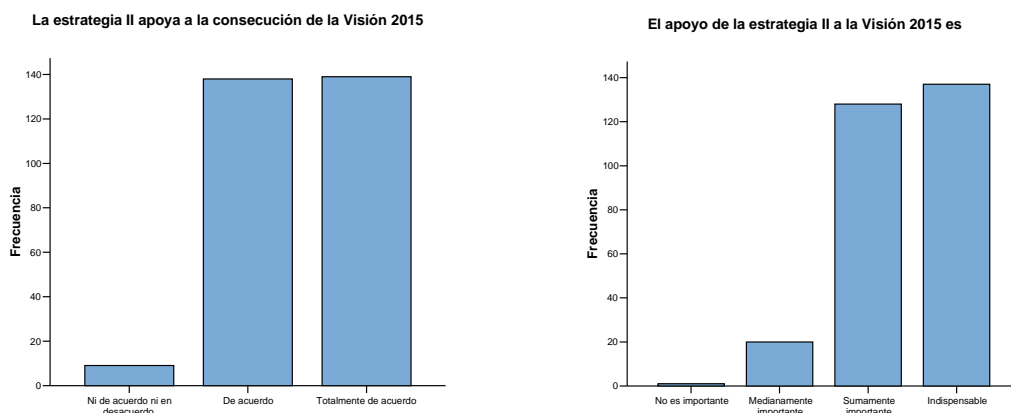
Tabla 46
Frecuencias de los ítems que conforman la Estrategia II

	% de Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	.3%
En desacuerdo	.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6.1%
De acuerdo	47.1%
Totalmente de acuerdo	46.6%

Fuente: Elaboración propia

Esto se confirma claramente en las gráfica de barras de los ítems correspondientes a esta dimensión que se presentan para apoyar estos datos (Gráfico 8) Esta dimensión se encuentra en el rango de 4.40 a 4.45 puntos con un promedio de 4.43.

Gráfico 8
Ítems que conforman la dimensión Estrategia II



- Dimensión Estrategia III: Vinculación y alianzas con la sociedad local y global.

El 54.2% de los participantes está *de acuerdo* y el 40.9% se manifestó *totalmente de acuerdo* en que esta tercera estrategia apoya la consecución de la visión 2015 sumando ambos un total de 95.1%.

El 52.8% de los encuestados afirman que el apoyo a esta tercera estrategia es *sumamente importante* para lograr la Visión 2015 y el 40.6% consideran que es *indispensable* apoyarla, lo cual suma un total del 93.4%.

Las respuestas de ambos ítems con valor 4 en la escala Likert *–de acuerdo y sumamente importante–* suman el 52.3% y con valor 5 en la escala *–totalmente de acuerdo e indispensable–* acumulan el 40.8% de modo que la suma de ambos llega al 93.1% confirmando claramente los datos de la parte cualitativa relativos a la tercera estrategia (Tabla 47).

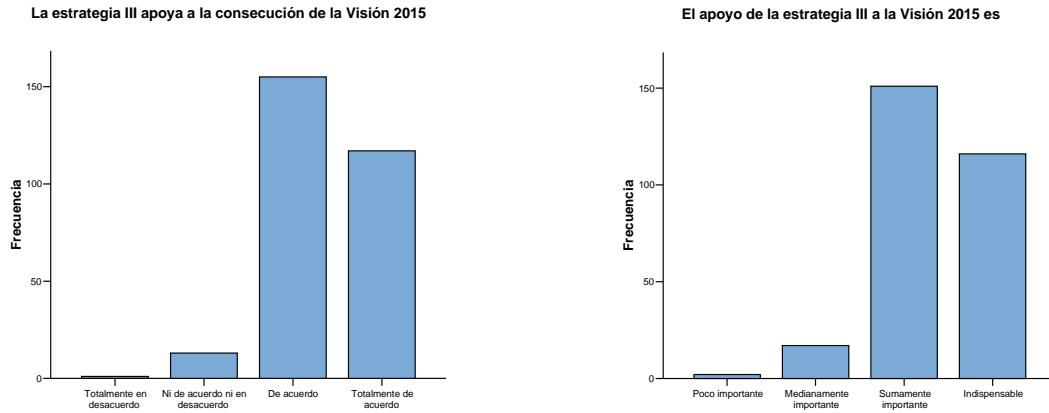
Tabla 47
Frecuencias de los ítems que conforman la
Estrategia III

	% de Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	.3%
En desacuerdo	.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6.1%
De acuerdo	52.3%
Totalmente de acuerdo	40.8%

Fuente: Elaboración propia

Esto se confirma claramente en las gráfica de barras de los ítems correspondientes a esta dimensión que se presentan para apoyar estos datos (Gráfico 9). Esta dimensión se encuentra en el rango de 4.33 a 4.35 puntos con un promedio de 4.34.

Gráfico 9
Ítems que conforman la dimensión Estrategia III



- Dimensión Estrategia IV: Aportación social y cultural a la comunidad global.
El 56.8% de los participantes está *de acuerdo* y el 36.6% se manifestó *totalmente de acuerdo* en que esta cuarta estrategia apoya la consecución de la visión 2015 sumando ambos un total de 93.4%.

El 58.5% de los encuestados afirman que el apoyo a esta cuarta estrategia es *sumamente importante* para lograr la Visión 2015 y el 31% consideran que es *indispensable* apoyarla, lo cual suma un total del 89.5%.

Las respuestas de ambos ítems con valor 4 en la escala Likert –*de acuerdo* y *sumamente importante*- suman el 55.7% y con valor 5 en la escala –*totalmente de acuerdo* e *indispensable*- acumulan el 35.1% de modo que la suma de ambos llega al 90.8% confirmando claramente los datos de la parte cualitativa relativos a la cuarta estrategia (Tabla 48).

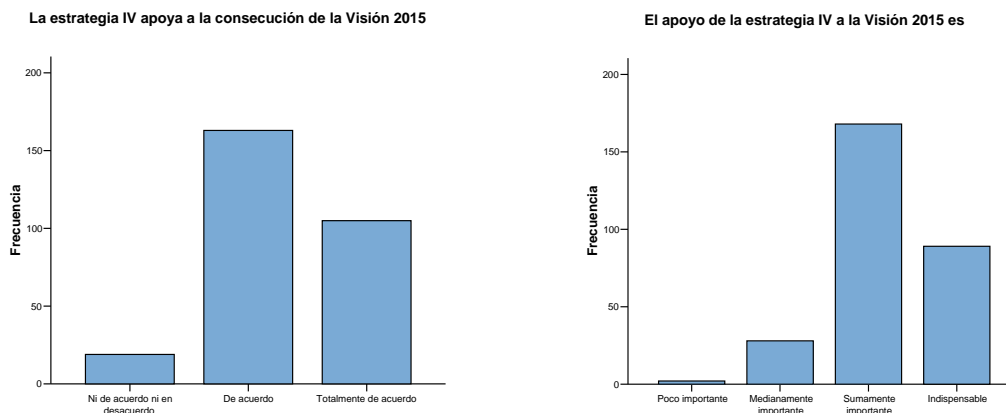
Tabla 48
Frecuencias de los ítems que conforman la Estrategia IV

	% de Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	.0%
En desacuerdo	.5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8.7%
De acuerdo	55.7%
Totalmente de acuerdo	35.1%

Fuente: Elaboración propia

Esto se confirma claramente en las gráfica de barras de los ítems correspondientes a esta dimensión que se presentan para apoyar estos datos (Gráfico 10). Esta dimensión se encuentra en el rango de 4.21 a 4.31 puntos con un promedio de 4.25.

Gráfico 10
Ítems que conforman la dimensión Estrategia IV



- Dimensión Estrategia V: Consolidación y crecimiento.

El 41.5% de los participantes está *de acuerdo* y el 53% manifestó *totalmente de acuerdo* en que esta quinta estrategia apoya la consecución de la Visión 2015 sumando ambos un total de 94.5%.

El 42.5% de los encuestados afirman que el apoyo a esta quinta estrategia es *sumamente importante* para lograr la Visión 2015 y el 53.3% consideran que es *indispensable* apoyarla, lo cual suma un total del 95.8%.

Las respuestas de ambos ítems con valor 4 en la escala Likert –*de acuerdo* y *sumamente importante*- suman el 43.3% y con valor 5 en la escala –*totalmente de acuerdo* e *indispensable*- acumulan el 51.3% modo que la suma de ambos llega al 94.6% confirmando claramente los datos de la parte cualitativa relativos a la quinta estrategia (Tabla 49).

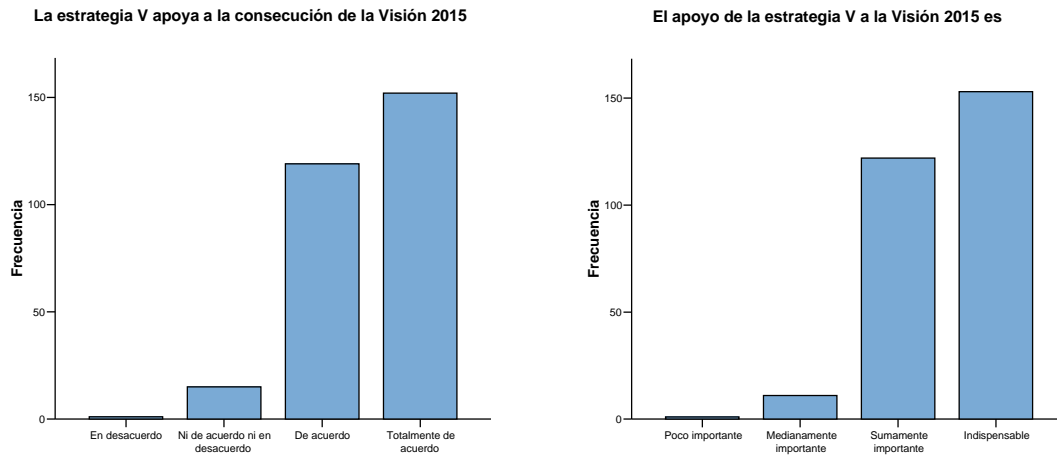
Tabla 49
Frecuencias de los ítems que conforman la
Estrategia V

	% de Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	.0%
En desacuerdo	.3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5.1%
De acuerdo	43.3%
Totalmente de acuerdo	51.3%

Fuente: Elaboración propia

Esto se confirma claramente en las gráfica de barras de los ítems correspondientes a esta dimensión que se presentan para apoyar estos datos (Gráfico 11). Esta dimensión se encuentra en el rango de 4.48 a 4.49 puntos.

Gráfico 11
Ítems que conforman la dimensión Estrategia V



Haciendo una síntesis de los resultados se puede observar por una parte una gran consistencia en los datos; por la otra, se refuerza la tendencia al acuerdo general con el resultado de la moda y el promedio mostrados en los estadísticos descriptivos de las dimensiones (Tabla 50).

Tabla 50
Estadísticos descriptivos de las dimensiones

	Visión 2015	Estrategia I	Estrategia II	Estrategia III	Estrategia IV	Estrategia V
N	Válidos	286	286	286	286	287
	Perdidos	15	15	15	15	14
Media		4.3005	4.3811	4.4266	4.3427	4.2491
Moda		4	4	5	4	5

Fuente: Elaboración propia

3.3.10.3 Análisis global

De todos los ítems respondidos en la primera parte del instrumento cuyo contenido son 24 ítems, 19 tienen posibilidades de respuestas relativas a estar de acuerdo y 5 relativas a la importancia.

De las correspondientes al acuerdo con la Visión 2015 que dice: “Estamos comprometidos a dar una respuesta oportuna y en profundidad a las necesidades del entorno en congruencia con nuestros valores”

- El 43.33 % de los participantes declararon estar *totalmente de acuerdo*
- El 47.65 % declararon estar *de acuerdo* con la Visión 2015

La suma de las dos anteriores es el 91 % de la muestra con una clara inclinación al *de acuerdo* con la Visión 2015

- El 7.55% de los participantes marcaron el elemento central de la escala de Likert cinco: *ni de acuerdo ni en desacuerdo*
- 1.03 % manifestaron estar *en desacuerdo* con la Visión 2015
- 0.44 % declaró estar *totalmente en desacuerdo*

La suma de las dos anteriores es el 1.47 % de la muestra.

De los 5 ítems correspondientes a respuestas relativas a la importancia de apoyar a las cinco estrategias seleccionadas:

- El 44 % de los participantes consideran que es *indispensable* apoyarlas

- El 49 % declararon que es *sumamente importante* apoyarlas
La suma de las dos anteriores es el 93 % de las respuestas de la muestra tendientes a la importancia de apoyar las cinco estrategias
- El 6.43% de los participantes marcaron el elemento central *medianamente importante* apoyarlas, en la escala de Likert cinco
- 0.49 % manifestaron que es *poco importante* apoyarlas
- 0.07 % declaró que *no es importante* apoyar las cinco estrategias
La suma de las dos anteriores es el 0.56 % de la muestra.

Sin embargo, se manifiesta con el análisis detallado de los datos que existe una importante área de oportunidad de mejora al relacionarlos con los resultados tanto en el instrumento aplicado, como las expresadas en los diferentes eventos que fueron construyendo la visión y eligiendo las estrategias.

Al analizar los resultados arrojados por el instrumento es evidente que los maestros de hora clase son un grupo que por su propia actividad tienen menor contacto con el proceso de cambio y transformación y la construcción de la Visión. Esto ofrece una excelente área de oportunidad para incrementar los canales de comunicación, fortalecer la atención personal al maestro y buscar su mayor participación en los procesos de la Universidad.

3.3.11 Triangulación

En general, los datos arrojados por las entrevistas cualitativas claramente están confirmados en la parte cuantitativa al encontrarse con un puntaje de 4 ó mayor en la escala de Likert 5 que significa *de acuerdo* como lo confirman los datos estadísticos.

Es notorio marcar que la moda califica con 4 *de acuerdo* en 14 ítems y en 10 ítems califica *totalmente de acuerdo* con una moda de 5, lo cual confirma que las personas aceptan plenamente en la parte cuantitativa la propuesta cualitativa.

El instrumento incluyó tres preguntas dicotómicas:

- La pregunta 26 del instrumento para constatar el porcentaje de personas que opinan que la Visión 2015 orienta claramente el rumbo que tomará la UPAEP en el futuro obteniendo una respuesta afirmativa en el 88.8% de los casos
- La pregunta 27 del instrumento para validar el porcentaje de personas que se identifican con la visión 2015; obteniendo una respuesta positiva en el 91.2% de los casos
- La pregunta 28 del instrumento para constatar el porcentaje de personas comprometidas con la Visión 2015, teniendo como resultando en un 93.5% (Tabla 51).

El instrumento también incluyó una pregunta de opción múltiple para conocer cuántos y en cuántas actividades participaron los encuestados durante la construcción de la Visión 2015 (Tabla 52), declarando el 85.1% haberlo hecho por lo menos una vez, constatándose así la amplia participación de la comunidad y dándole un significado mayor al compararla con la respuesta al primer ítem del instrumento.

Tabla 51
Estadísticos y tabla de frecuencias preguntas dicotómicas

Estadísticos					
		Participó en alguna actividad de la Visión 2015	La Visión 2015 orienta claramente el rumbo que tomara la UPAEP	Se identifica con la Visión 2015	Se siente comprometido con la Visión 2015
N	Válidos	295	294	294	294
	Perdidos	6	7	7	7

Participó en alguna actividad de la Visión 2015

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	251	83.4	85.1	85.1
	No	44	14.6	14.9	100.0
	Total	295	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	6	2.0		
Total		301	100.0		

La Visión 2015 orienta claramente el rumbo que tomará la UPAEP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	261	86.7	88.8	88.8
	No	33	11.0	11.2	100.0
	Total	294	97.7	100.0	
Perdidos	Sistema	7	2.3		
Total		301	100.0		

Se identifica con la Visión 2015

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	268	89.0	91.2	91.2
	No	26	8.6	8.8	100.0
	Total	294	97.7	100.0	
Perdidos	Sistema	7	2.3		
Total		301	100.0		

Se siente comprometido con la visión 2015

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	275	91.4	93.5	93.5
	No	19	6.3	6.5	100.0
	Total	294	97.7	100.0	
Perdidos	Sistema	7	2.3		
Total		301	100.0		

Tabla 52
Actividades en las que participaron los encuestados

Porcentaje de los encuestados que participaron	Participación en N número de actividades de la Visión 2015
14.9 %	Ninguna
85.1 %	Una actividad
25.5 %	Dos actividades
21.9 %	Tres actividades
6.1 %	Cuatro actividades
2.0 %	Cinco actividades

Fuente: Elaboración propia

Las actividad más favorecida en la encuesta fue sin duda la magna sesión con 64.5% de las respuestas, seguida por las sesiones de diálogo con el Rector con un 49.4%, en tercer lugar algún tipo de evento o reunión organizado para la Visión 2015 con el 30.7% de respuestas y el cuarto lugar haber participado como miembro en alguno de los equipos que se formaron para la Visión 2015 con el 27.1%. El quinto lugar lo ocupó el chat café con el 20.3% de respuestas.

Es digno de mencionar que el 14.9% de los entrevistados declararon no haber participado en ninguna actividad.

Sin embargo, el 25.5% de los encuestados y el 21.9% respondieron haber participado en dos o tres actividades de la Visión.

Los resultados obtenidos como producto de la aplicación del instrumento de medición fue la confirmación de que, por una parte, la construcción de la Visión 2015 de la UPAEP fue realizada apropiadamente a partir de las fuerzas que le dan vida y por otra parte, de que las estrategias para lograrla fueron correctamente formuladas y

consistentes para alcanzar la visión en el futuro, usando en ambos casos la Indagación con Aprecio y por lo tanto se aceptan ambas hipótesis.

H2: Con la Indagación Apreciativa se construye la Visión 2015 de UPAEP

H3: Con la Indagación Apreciativa se formulan las estrategias para lograrla

Nuevamente, el uso de las tecnologías de información ha apoyado el proceso de construcción, definición, análisis y comunicación del proceso. En el micro sitio dedicado a la Visión 2015 de la red interna de la institución se puede revisar al igual que las estrategias, la misión y los valores de la Universidad.

3.4 Presentar el informe

El caso terminó con la presentación del documento en el que se expresó sintéticamente la declaración de la Visión 2015 y las cinco estrategias para lograrla, a partir de la identificación de las fuerzas que dan vida a la Universidad (Anexo AA).

3.5 Extraer conclusiones

Se concluye que el modelo de la Indagación Apreciativa es aplicable a la identificación de fuerzas que dan vida a las organizaciones, en la construcción de la visión de futuro y en la selección de las estrategias para alcanzarla.

La UPAEP inició un proceso de planeación estratégica en 1996 que cristalizó en una visión para el año 2005. En 1999 ante la certidumbre de ir avanzado a un ritmo menor del previsto se inició un proceso de cambio y transformación que arrancó con un nuevo ciclo en la Rectoría y en el equipo directivo.

La realidad de la situación organizacional de ese momento, indicaba una baja energía organizacional y un bloqueo o resistencia al cambio fundamentado en “el

desconocimiento de la dinámica organizacional que se estaba llevando a cabo” (Castillo, 2001, p.90).

Ante las propuestas formuladas por la nueva administración de construir una organización inteligente y crear espacios de mayor libertad, se manifestó una dificultad en los cambios de paradigma y un miedo natural ante la necesidad de tomar mayores riesgos y compromisos respectivamente. Estos hallazgos ponen de manifiesto la necesidad de que la Institución elaborara una estrategia “que permitiera el flujo de la información y una comunicación permanente, que estableciera un vínculo donde se pudiera opinar...por lo que resultaba vital involucrar a las personas: participando, apoyando, cooperando con dicho proceso de cambio que ataña a la organización en su totalidad” (id., p.90)

Como se ha presentado en este trabajo, la Indagación Apreciativa responde con creces a las inquietudes e interrogantes planteadas y va más allá al aportar otros elementos que no sólo favorecen sino potencian los procesos de cambio participativos en las organizaciones y puede facilitar iniciativas e intervenciones de diferentes tipos, como la planeación estratégica demostrada ya con la metodología de caso en el presente trabajo de investigación.

Debe reconocerse en este caso que las experiencias inmediatas anteriores al proceso de Indagación Apreciativa en el período comprendido del año 2000 a mediados del 2003, como los fueron la re-ingeniería, la definición y orientación a procesos, los trabajos de auto-estudio para las acreditaciones de calidad académica, el trabajo en equipos diversos, el trabajo de las academias, y sobre todo, un nuevo estilo de liderazgo prepararon el terreno y facilitaron de manera muy importante el inicio de la aplicación del modelo de la Indagación Apreciativa en la UPAEP confirmando que es un modelo incluyente que puede construir y aprovechar otras intervenciones y complementarlas.

3.6 Aceptación de las hipótesis

El resultado obtenido como producto de la aplicación del primer instrumento de medición fue la confirmación de que las fuerzas que dan vida a la UPAEP fueron correctamente identificadas a partir del uso de la Indagación con Aprecio y por lo tanto se acepta la hipótesis.

H1: Con la Indagación Apreciativa se descubren las fuerzas que dan vida a la UPAEP

El resultado obtenido como producto de la aplicación del segundo instrumento de medición fue la confirmación de que la construcción de la Visión 2015 de la UPAEP fue realizada apropiadamente a partir de las fuerzas que le dan vida, de que las estrategias para lograrla fueron correctamente formuladas y consistentes para alcanzar el futuro deseado, usando en ambos casos la Indagación con Aprecio y por lo tanto se aceptan ambas hipótesis.

H2: Con la Indagación Apreciativa se construye la Visión 2015 de UPAEP

H3: Con la Indagación Apreciativa se formulan las estrategias para lograrla

CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones relativas a los objetivos específicos

- Valorar cualitativamente el impacto de la realización de entrevistas para identificar las fuerzas que dan vida a la organización a través de la aplicación del modelo de la Indagación Apreciativa a lo largo del proceso de su descubrimiento.

Los resultados obtenidos a lo largo del proceso de la identificación de fuerzas que dan vida a la organización con las entrevistas, técnicas e intervenciones realizadas en la etapa cualitativa y concretadas en el taller de identificación de fuerzas se demostraron triangulando con los resultados estadísticos obtenidos en la etapa cuantitativa, apoyándose en todos los principios del modelo, en especial en los de congruencia, positivo, de totalidad, poético y de simultaneidad del modelo propuesto.

- Valorar cuantitativamente los resultados obtenidos en la identificación cualitativa de las fuerzas que dan vida a la organización mediante la triangulación.

Los resultados obtenidos durante la etapa cuantitativa de las fuerzas que dan vida a la institución evidencian que el uso del modelo de la Indagación Apreciativa sentó las bases y facilitó su claro descubrimiento e identificación participativos y holísticos, como lo demuestra el resultado estadístico, constatando que el 63.9% de la muestra está *de acuerdo y totalmente de acuerdo* con ellas, a partir del instrumento de recolección de datos correspondiente, triangulando así con la parte cualitativa. El 9.6% de la muestra indicó su *desacuerdo* o total *desacuerdo* con las fuerzas identificadas.

Es importante reiterar que las personas que participaron en el taller de identificación fueron excluidas de la muestra para no sesgar el resultado.

- Valorar cualitativamente la construcción de la Visión y la elección de estrategias para lograrla usando las herramientas de la Indagación Apreciativa.

Los resultados cualitativos obtenidos a lo largo del proceso de la construcción de la visión a través de las intervenciones y técnicas propuestas por el modelo, sintetizadas en

los eventos efectuados en la institución después de la magna sesión, demostraron, apoyándose en todos los principios, pero en especial en los de congruencia, anticipación, constructivista, de totalidad y libre contribución del modelo propuesto que, en el análisis cualitativo, el 84% de los encuestados confirman que la Visión 2015 orienta claramente el rumbo que tomará la UPAEP, el 94% se identifica con ella y el 97% de siente comprometido con la Visión. Además se triangularon estas conclusiones con los resultados estadísticos obtenidos en la etapa cuantitativa. Los resultados cualitativos confirman con creces la efectividad de la participación en el proceso de planeación estratégica, la apropiación por parte de los miembros de la comunidad y el compromiso personal con las estrategias y el reflejo de su participación plasmada en la visión.

- Valorar cuantitativamente mediante la triangulación los hallazgos obtenidos en la construcción de la Visión 2005 y la formulación de estrategias para conseguirla.

Los resultados obtenidos durante la etapa cuantitativa de la construcción de la Visión 2015 evidencian que el uso del modelo de la Indagación Apreciativa sentó las bases y facilitó una clara identificación participativa y holística de ella, como lo demuestra el resultado estadístico, constatando que el 91% de la muestra está *de acuerdo y totalmente de acuerdo* con la Visión, a partir del instrumento de recolección de datos correspondiente, triangulando así con la parte cualitativa. El 1.47% de la muestra indicó su *desacuerdo* o total *desacuerdo* con la Visión 2015. Los resultados cuantitativos confirman con creces la efectividad de la participación en el proceso de planeación estratégica, el reflejo de su participación plasmado en la visión y la apropiación y compromiso por parte de los miembros de la comunidad con ella.

Triangulando los datos de orientación, identificación y compromiso personal con la Visión 2015, hay una correspondencia entre los datos obtenidos de manera cualitativa: 84%, 94% y 97% con el resultado estadístico cuantitativo: 88.8%, 91.2% y 93.5% respectivamente.

- Evaluar el apoyo que el proceso de participación propio de la Indagación Apreciativa proporciona a la planeación estratégica.

En cuanto a la participación, al aplicar el instrumento correspondiente a la identificación de fuerzas el 74.4% de los encuestados declararon haber participado en un equipo de trabajo de la UPAEP en los últimos dos años. El 86.9% de la muestra declaró haber sido entrevistado en el proceso de Indagación Apreciativa después de concluir la tercera etapa correspondiente a la identificación de fuerzas. Numéricamente 350 personas participaron respondiendo las entrevistas apreciativas, que sumados a los 56 entrevistadores registrados acumulan el 42.8% de todo el personal de la institución.

Al aplicar el instrumento correspondiente a la construcción de la Visión 2015 y la elección de estrategias los resultados arrojan que el 85.1% de los encuestados participaron en alguna actividad del proceso apoyado por el modelo de la Indagación Apreciativa. Además el 25.5% de la muestra declaró haber participado en dos actividades, el 21.9% en tres y con un 8.1% en cuatro o más actividades. Los miembros de los equipos de la Visión 2015 corresponden al 10.23% de la población de la Universidad y el 19.7% de todo el personal de tiempo completo, han participado en un sinnúmero de eventos. El 14.9% de los entrevistados declararon no haber participado.

La participación registrada en la magna sesión fue de 532 personas que equivale en ese sólo evento a más del 100% de personal de tiempo completo y al 56.1% de todo el personal de la institución.

Los resultados de la investigación cualitativa claramente marcan que el desarrollo de procesos de participación no sólo amplios sino sistémicos, en el extenso sentido de la palabra, a través de una serie de intervenciones sistemáticas que les dan coherencia y cohesión, sustentados en el modelo de la Indagación Apreciativa, sientan bases extraordinarias para desarrollar planeación estratégica en las partes claramente evaluadas en el estudio: descubrimiento de las fuerzas que dan vida y sus causas raíz, construcción de la visión de largo plazo y formulación de estrategias para lograrla.

Con respecto al apoyo al proceso de planeación estratégica, los encuestados mostraron su adhesión en los apartados cualitativo y cuantitativo anteriores, mencionados en este mismo capítulo del trabajo de investigación, confirmando el apoyo obtenido.

- Constatar la utilidad de la metodología de investigación del caso en el desarrollo o en la aplicación de teorías organizacionales.

Los resultados de la investigación constatan la utilidad de usar la metodología de investigación del caso y de su aplicación en temas de desarrollo organizacional y en general en aplicar y documentar teorías cuando se trata de organizaciones como lo demuestran los resultados cualitativos y cuantitativos ya mencionados.

4.2 Conclusiones relativas al objetivo general

Evaluar el impacto de la aplicación de los principios de la Indagación Apreciativa en la identificación de fuerzas que dan vida a las organizaciones, en la construcción de la visión de futuro y en la elección de las estrategias para alcanzarla.

Los resultados de la investigación confirman y valoran el impacto de la realización de las entrevistas apreciativas en la identificación de las fuerzas que dan vida a la UPAEP.

Cualitativamente el valor de las entrevistas realizadas, sus reportes y prácticas en forma de sesiones y talleres participativos han permitido identificar los temas que dan vida a la organización.

Los resultados cuantitativos validan la descripción de las fuerzas previamente identificadas que dan vida a la organización.

Los hallazgos de la segunda etapa, la cuantitativa, son consistentes con los hallazgos de la primera etapa, la cualitativa y queda claramente establecida la correspondencia entre ambas.

Aplicando las etapas y principios de la Indagación Apiciativa, el modelo provoca en forma altamente participativa la formulación del proceso de visión de la organización, que a su vez forma parte del planteamiento estratégico definido es esta investigación.

Cualitativamente y cuantitativamente está demostrado el impacto de la aplicación de los principios de la Indagación Apiciativa en la identificación de fuerzas que dan vida a las organizaciones, en la construcción de la visión de futuro y en la elección de las estrategias para alcanzarla por los altos resultados estadísticos logrados.

En síntesis, este estudio valora con claridad el impacto positivo de la aplicación de los principios y creencias de la Indagación Apiciativa en la identificación de las fuerzas que dan vida y las causas raíz de las mismas, en la construcción de la visión de largo plazo de las organizaciones y en la formulación de las estrategias para alcanzarla, todo ello en un ambiente de confianza, comunicación amplia y clara, libertad y compromiso, con la participación holística de la organización, llevada a cabo de manera sistemática y dinámica, aprovechando las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Se considera que el modelo de la Indagación Apiciativa es superior a otros modelos de Desarrollo Organizacional porque:

- Explora modelos de pensamiento y procesos de liderazgo que resultan en la mejor y más importante de las cooperaciones: la co-creación consciente de un futuro deseado, generando un liderazgo participativo y transformador
- No es excluyente con otros modelos de intervención. Se puede aplicar además en cualquier proceso de cambio si se dan las condiciones necesarias
- Acentúa los aspectos positivos, se centra en las posibilidades y las fuerzas, promoviendo una mentalidad emprendedora
- Entiende el cambio como un ciclo dinámico, no como un evento que tiene principio y fin. El cambio se va haciendo simultáneamente desde el momento en que se

empiezan a hacer las preguntas en las entrevistas apreciativas. Este modelo está basado en formular artesanalmente profundas preguntas

- Es una filosofía del conocimiento porque facilita la comprensión de la propia organización y del mundo
- Es flexible y tolera la improvisación porque hay personas que pueden enfrentar el cambio de mejor manera aún cuando haya falta de claridad y estructura
- Responde al reto post-moderno: a la diversidad cultural, a la multiplicidad de perspectivas y a la interconexión planetaria. Se honran y se comprenden los diferentes valores percibiendo de una nueva manera a la diversidad como algo que une, no que divide
- Desarrolla al personal de la organización y crea conocimiento. Es un antídoto contra la arrogancia y la arrogancia
- Es sistémico, sistemático y participativo, formando redes de colaboración
- Permite trabajar con grandes grupos de personas y cambios a gran escala fortaleciendo el sentido de comunidad. No se tiene que *vender el cambio*, se hace con el grupo
- Aprovecha el avance de las tecnologías de información y comunicación
- Promueve la colaboración incluyente por encima de la competencia
- Genera un sentido de esperanza
- Está centrado en la persona.

Cuando se aplica en intervenciones en combinación con la planeación estratégica presenta algunas ventajas específicas:

- Comunicación multi-direccional con participación general
- Creación de una visión compartida del futuro planeado
- Fortalecimiento de las relaciones y redes internas de colaboración y servicio
- Generación de indicadores del desempeño por los clientes y proveedores internos
- Identifica las ofertas de valor único y distinto de manera sistémica.

Algunos riesgos observados en la Indagación Apreciativa, que pueden ser aprovechados como fuerzas:

- Por tratarse de un proceso abierto, transparente e incluyente no lo puede *controlar* el líder o algún facilitador. Por lo tanto, una desventaja es que el líder se obliga a escuchar de verdad a su personal y facilitar acciones consistentes con lo aprendido en el proceso, los diálogos, las indagaciones, los temas que dan vida, las imágenes y las declaraciones de posibilidades. El líder termina compartiendo el poder
- Los líderes de organizaciones que han vivido procesos sucesivos de cambio de una manera participativa también tienen que ser personas con la capacidad de integrar el *control y la libertad* en su liderazgo
- Las personas esperan que continúen espacios de participación y diálogo rompiendo con las jerarquías y detectan fácilmente intentos de manipulación. Esperan seguir siendo tratados como personas adultas
- El proceso infunde temor a los líderes, precisamente por el enfoque tradicional que se tiene del *control* de las personas. Por lo tanto, no se puede usar la indagación apreciativa en organizaciones donde los líderes no están convencidos ni confían realmente en el poder del diálogo. Hay pocas y limitadas experiencias en México de instituciones participativas y procesos democráticos
- Otra desventaja relacionada es que se conocen los resultados, en este caso la visión y las estrategias, hasta el final. No es un tipo de proceso de participación para que todos lleguen a la conclusión que los líderes predeterminaron. Es un proceso de aprendizaje y no todos los líderes o sus consejos de administración, dueños o juntas de gobierno están dispuestos a compartir el proceso de cambio con los integrantes
- Una desventaja es que cuando los líderes inicia realmente un proceso de cambio con Indagación Apreciativa, pierden la capacidad de controlar y adquieren la de facilitar, convirtiéndose en promotores de la energía y las fuerzas creadoras de su organización. Realmente se adquiere el reto de liderar un grupo motivado.

La validez externa del modelo se puede entender en dos vías. La primera, antes de esta investigación, es la documentación que sólo Cooperrider et al. (2003) han hecho de más

de 30 casos diversos de aplicación con éxito, lo cual confirma con respecto a este trabajo su validez. La segunda estará conformada por los estudios posteriores a este trabajo, cada uno de ellos apoyará la validez externa de éste, ante la posibilidad de réplica, no de comparación.

4.3 Aportaciones originales

La aplicación formal de la Indagación Apreciativa para la construcción de la Visión 2015 en la UPAEP, marca un hito en México por la innovación del uso de este modelo para un proceso de transformación organizacional.

Con los datos disponibles hasta diciembre de 2004, se consultó a Cooperrider, creador del modelo y a Whitney, reconocida consultora en el tema, por lo que se concluyó que la UPAEP es la primera universidad en el mundo donde se está aplicando un proceso de Indagación Apreciativa con la participación de toda la comunidad.

Por otra parte es la primera vez que se usa en una institución universitaria privada sin fines de lucro.

Esta intervención se complementa de manera también primigenia con un proceso participativo holístico de planeación estratégica.

Este trabajo valida cuantitativamente los descubrimientos hechos cualitativamente, aportando a la tendencia que está surgiendo en las ciencias sociales de triangular. Al hacerlo y comprobar su efectividad, otras organizaciones con mayor facilidad se deciden a trabajar con el modelo.

Otra importante contribución de este trabajo de investigación es la exploración transdisciplinaria de varias ciencias. Si bien la especialización ha marcado la última mitad del siglo pasado, la respuesta postmoderna a la complejidad que se enfrenta requiere una visión más generalista, más amplia, más sistémica, para comprender no sólo las aportaciones sino las profundas relaciones que hay entre todo el conocimiento.

El uso de la metodología de investigación del caso marca también una tendencia a fortalecer la presencia y aplicación de este método en las ciencias sociales y a reforzar la estima por los métodos cualitativos, con frecuencia poco valorados por la comunidad científica.

La inclusión de modelos como la Indagación Apreciativa en las complejas organizaciones postmodernas les da un sentido práctico para resolver una multitud de temas cotidianos con un enfoque positivo, con un lenguaje de superávit, con un realismo constructivo, de una manera participativa e incluyente. En el cuerpo del estudio se han planteado una serie de intervenciones y aplicaciones posibles donde hay experiencias previas (id., 2003.), sin embargo las posibilidades son muy extensas.

La cultura que se genera en las organizaciones que acogen el modelo, tiene un impacto que va más allá de la propia organización trascendiendo normalmente a sus actividades de grupo, familiares y personales, de manera que el impacto social llega a la comunidad no sólo por la natural influencia de la organización como tal, sino también a través de los círculos concéntricos de ascendencia que tienen las personas y de su red de relaciones, otro elemento que fortalece el modelo. Se convierte en una filosofía de vida organizacional. Otras instituciones educativas, empresas y organizaciones de todo tipo se pueden beneficiar de la experiencia de este trabajo, tanto en lo general como modelo de Desarrollo Organizacional, como en lo específico de su aplicación al planteamiento estratégico.

Esta investigación ayuda sin duda a explorar algunas variables y aspectos del modelo y su comportamiento, lo cual puede ser el origen para nuevos trabajos de investigación.

4.3 Limitaciones del modelo de Indagación Apreciativa

Una frecuente observación sobre la Indagación Apreciativa documentada a lo largo del trabajo de investigación y de su aplicación, es la crítica acerca del énfasis en las desviaciones positivas dando la impresión de que el modelo ignora los aspectos negativos, las realidades desfavorables, evita los problemas y obstáculos de todo tipo y

desconoce las debilidades y las amenazas, entre otros aspectos de los llamados negativos. El modelo planteado de ninguna manera pretende desconocer los aspectos negativos de la organización en cuestión o intenta que los problemas, debilidades o amenazas no existan y mucho menos ignorar la realidad. Si así fuera el modelo mismo perdería su visión holística.

Lo que propone el modelo, lo que cambia radicalmente en la Indagación Apreciativa es el enfoque, es la manera de abordar los temas y aspectos organizacionales con una óptica diferente pero sin ceguera o ignorancia intencionales. Así se aclara y manifiesta en las guías de las entrevistas producto de este estudio (Anexo F), así lo proponen los autores del modelo (Cooperrider et al., 2003; Denning 2004) y así lo aclaran los que lo practican (Cooperrider y Whitney, 1999; Hammond y Royal, 1998) y los que estudian este tipo de fenómenos (Losada y Heaphy, 2004). “No se trata pues de ver a la organización como un problema que hay que resolver sino como un misterio que hay que acoger” (Watkins y Mohr, 2001, p.42), porque los sistemas humanos contienen misteriosas fuerzas que dan vida y que necesitamos comprender.

Otro tema discutido con frecuencia es el abuso o extrapolación del término imagen cuando se habla de las conexiones entre las imágenes y la conducta, entendida fuera del contexto que propone este modelo constructivista. En el modelo de Indagación Apreciativa el término imagen se refiere a la imaginación y se usan preguntas profundas y cuidadosamente articuladas para indagar y despertar la imaginación que en su momento influye en las acciones.

Imagen es lo que se quiere del futuro (id., 2001), se emplea en el modelo en el sentido de aportar los medios idóneos para lograr el futuro deseado donde todos los miembros de la organización van a darle cuerpo, contribuyendo en lo personal y como organización con los medios adecuados para lograr los fines: crear imágenes compartidas del futuro deseado. “Es una visión aterrizada del futuro deseado” (id., p.46).

La Indagación Apreciativa no es otro modelo más de intervención de Desarrollo Organizacional, es en realidad un nuevo acercamiento, un nuevo enfoque a las intervenciones ya existentes, sin embargo comparte con ellas un riesgo: puede aparecer en algún momento de su avance la tentación de manipular el proceso, ya sea por parte de las autoridades organizacionales, de los consultores internos o externos, de los facilitadores o inclusive de los mismos actores, es decir, tratar de dirigir a voluntad a una persona, a un grupo, a una organización y hacer que hagan lo que ellos desean, pudiendo llegar al caso extremo de que lo hagan sin saber a dónde los llevan.

Como otros modelos, métodos y herramientas de Desarrollo Organizacional la Indagación Apreciativa está cimentada en un conjunto de valores y principios que pueden ser acogidos o no por los facilitadores, directivos o consultores que los usan.

El modelo requiere de una enorme dedicación y capacidad de síntesis por parte de los líderes.

4.4 Reflexiones Finales

En el desarrollo de las organizaciones, los procesos de cambio y de planeación estratégica, son elementos clave para la competitividad y la colaboración. Ambos procesos son esenciales a las funciones de liderazgo. Estrategia, liderazgo en colaboración y gestión del conocimiento están ligados consubstancialmente, más aún en los albores del siglo XXI. Así mismo, el enfoque sistémico exige que la estrategia sea la creación de una posición única y valiosa que involucre un conjunto de actividades diferentes (Porter, 1996a, 1998a).

El resultado del pensamiento estratégico es una perspectiva y una visión integrada de la organización (Mintzberg, 1994a), llevada a un estadio superior cuando es formulada con la participación de toda la organización y en colaboración con otros.

Así pues la responsabilidad de los líderes y de los equipos directivos de las organizaciones del siglo XXI, en una visión actual de los procesos que involucran la construcción del futuro de las organizaciones, exige una participación cada vez mayor de todos los miembros de la organización en todos los elementos de los procesos de planeación, que provocan, sin duda, un mayor compromiso personal y consecuentemente un mayor aprendizaje y una contribución más clara y contundente con los resultados organizacionales.

Pero el reto es realmente mucho mayor. No se trata sólo de gestionar la organización, la tarea es ejercer verdaderamente un liderazgo auténtico con las personas que forman parte de la organización con el objetivo de hacer productivas las capacidades o competencias específicas de cada persona y la riqueza del conocimiento de cada individuo. Más aún, lograr que el conocimiento y las competencias de la organización como tal, la lleven al logro de su misión y visión en un ambiente de pleno desarrollo humano.

De igual manera, los equipos directivos no pueden gestionar el cambio, realmente sólo se puede ir un paso adelante de él. El reto central para este siglo es que toda la organización se convierta en un agente de cambio y del conocimiento, desarrollando políticas para construir el futuro, estableciendo métodos sistemáticos para anticiparlo e introducirlo de manera apropiada tanto dentro como fuera de la organización y hacerlo con sabiduría y coraje (Torbet, 1998) balanceando el cambio y la continuidad.

La Indagación Apreciativa es un buen instrumento para encontrar y sostener una tensión saludable entre las tres capacidades de que dan vida a las organizaciones visionarias: continuidad, novedad y transición. Demasiado énfasis en la continuidad puede crear sistemas miopes, cerrados y restringidos. Demasiado acento en la novedad puede generar liderazgos lejanos, encerrados en su soledad, que pierden credibilidad ante quienes hacen el trabajo importante y clave para la organización. Demasiado énfasis en la transición puede crear un sentimiento de falta de rumbo, el prurito de cambiar sólo por cambiar. Un equilibrio dinámico entre los tres produce una organización sana y armónica (Cooperrider et al., 2003).

Así, la mejor política para llevar exitosamente una organización saludable es alterar *genéticamente* la organización, en la intrincada red de su tejido interno, una política de innovación, es decir, “una política para crear el cambio, una innovación sistemática y sistémica donde todas las personas de la organización vean el cambio como una oportunidad” (Drucker, 1999, p.84) y conozcan con claridad lo que nunca debe cambiar (Collins y Porras, 1995).

Finalmente, reconocer el valor de la persona humana en la organización es provocar un ambiente de libertad para que las personas desarrollen su vocación personal y así puedan aportar valor de manera significativa a la propia organización y a la sociedad a la que pertenecen.

Reconocer a cada persona como agente del conocimiento es facilitarle la oportunidad de construir su futuro, el futuro de la organización, de la sociedad y del mundo donde quiere vivir y desarrollarse.

Esta investigación abre una doble ventana de oportunidad: con el uso de la Indagación Apreciativa como técnica y práctica de estas ingentes tareas directivas y con el uso de la metodología de investigación del caso, para darle el valor que le corresponde.

CAPÍTULO 5 RECOMENDACIONES

5.1 Recomendaciones para la UPAEP

Al analizar los resultados se desprenden varias recomendaciones para la organización, para el proceso completo de la construcción de la Visión 2015 y los procesos subsecuentes.

5.1.1 Recomendaciones para el proceso de construcción de la visión

La primera se refiere a los conceptos de la teoría y práctica de la Indagación Apreciativa. Es necesario que todos los comités y equipos así como la comunidad en general profundicen en el conocimiento, comprensión y práctica de la Indagación Apreciativa, ligada a los modelos de la organización que aprende y al conocimiento y práctica del constructivismo social.

Es recomendable renovar el interés en múltiples disciplinas como la administración, la planeación estratégica, el desarrollo organizacional, las tecnologías de la información y de la comunicación, la psicología organizacional, la sociología y las demás que tienen que ver con los procesos para mejorar la implementación de la Indagación Apreciativa.

La segunda se refiere a la imprescindible necesidad de ubicarse en la dinámica de la Indagación Apreciativa. Los procesos de Indagación Apreciativa son dinámicos y están presentes en la vida cotidiana de la organización. Así se detectó que es importante ubicar con frecuencia a los miembros de los equipos y en general a todos los participantes en las etapas específicas del proceso de la Indagación Apreciativa que se están viviendo pues esto favorece la contribución personal y de los equipos en cada etapa y le da un mayor sentido a su participación.

En tercer lugar se recomienda ejercer una mayor labor de acompañamiento y asesoría a los equipos paralelos o simultáneos en el trabajo que realizan para colaborar en la

construcción de la visión pues esta parte del trabajo representa un reto en la labor de exploración y de síntesis.

La cuarta es generar oportunidades y espacios de creatividad para el desarrollo de proyectos e iniciativas a lo largo y ancho de la comunidad universitaria donde puedan participar activamente todos los miembros incluyendo a los alumnos, contando con mecanismos de comunicación que faciliten el flujo de información, la participación y contribución abiertas de todos los actores. Es importante disponer de personas conocedoras de la Indagación Apreciativa para acompañarlos.

La quinta se refiere a la necesidad de desarrollar consultores internos en las diferentes áreas o procesos de la organización. Ésta es una mejor manera de integrar la dinámica en la estructura.

5.1.2 Recomendaciones relativas a los resultados cualitativos y cuantitativos

La correspondencia entre las fuerzas identificadas es alta. No obstante es importante como organización tomar decisiones concretas para el desarrollo y crecimiento de las fortalezas identificadas y señaladas claramente en los resultados.

Las áreas relativas a las oportunidades que se pueden incluir en un proceso de mejora continua son las siguientes:

- Reforzar el reconocimiento y la felicitación por el desempeño de las personas tanto por los líderes de los procesos y de las redes de la organización, como en forma institucional. Esto, sin duda, aunado a otras prácticas reforzará el espíritu de pertenencia
- Si bien el tema de congruencia es finalmente un asunto personal, se reconoce que el nivel de exigencia de los miembros de la comunidad consigo mismos es alto. Este tema es ambivalente porque sin duda la difusión, conocimiento y apropiamiento de los valores de la institución es un área de oportunidad

- Las organizaciones sistémicas trabajan en redes, por lo que el fortalecimiento y acompañamiento continuo del trabajo de colaboración en equipos formales, informales y autodirigidos le da consistencia y soporte a la organización y no se debe descuidar. Esta oportunidad tiene además la ventaja de reforzar el reconocimiento y por otra parte, dar las condiciones para compartir el conocimiento en equipos que aprenden.

Se considera que en la construcción de la Visión y la elección de las estrategias el nivel de respuesta obtenido entre *acuerdo* y *totalmente de acuerdo*, es muy alto. No obstante es importante como organización, incidir en la difusión del proceso organizacional y buscar mecanismos para incluir a los miembros de la comunidad que no están integrados.

- Los resultados muestran claramente que hay una dificultad inherente en la integración de los maestros de hora clase. Hay que generar diversos mecanismos que impulsen la comunicación y el conocimiento de la Visión 2015 y que promuevan su participación en la ejecución de las estrategias
- Mantener y promover los grupos de diálogo buscando una mayor participación y diversidad de personas, desarrollando un espacio de expresión con particular atención a los grupos que por la propia dinámica de su trabajo son vulnerables en términos de nivel de comunicación y a los grupos inconformes
- Las organizaciones que aprenden tienen que dedicar tiempo y recursos a los fenómenos de desarrollo organizacional
- Fortalecer los canales de comunicación institucional. Siempre habrá espacios de oportunidad para hablar de la Visión y de las estrategias en todos los ámbitos. Es el tema que marca el rumbo, orienta, alinea y dispara una ejecución adecuada y por lo

tanto un mejor desempeño integral de la organización. Hay que insistir en ellas. Debe ser una referencia permanente

- Fortalecer los canales de comunicación institucional

5.2 Recomendaciones generales

Las teorías relacionadas con la propia Indagación Apreciativa, como un modelo novedoso, poco difundido y altamente prometedor, son un tema apasionante en el Desarrollo Organizacional. Se recomienda profundizar el estudio y la aplicación de esta metodología en diferentes tipos de organizaciones y para diferentes tipos de procesos.

Se ha insistido en este trabajo en agregar al modelo original de las 4D del ciclo dinámico de la Indagación Apreciativa, una etapa llamada iniciar, puesto que al optar por la Indagación Apreciativa implícitamente se están asumiendo otras decisiones de las que hay que tomar conciencia organizacional y personal, en esta etapa inicial se recomienda que ocurran tres cosas importantes:

- Decidirse a abordar los temas con un enfoque centrado en lo positivo
- Preparar en el conocimiento a los elementos clave y a los equipos que van a participar en la práctica de la Indagación Apreciativa
- De mucho mayor trascendencia es decidir a nivel de toda la organización generar una cultura de apertura: abrir espacios de confianza y colaboración, romper con paradigmas, practicar la comunicación omnidireccional y darle tiempo y espacio al modelo

Específicamente se abren con este trabajo de investigación varias perspectivas para explorar:

- Desarrollo de indicadores de gestión generados en un entorno de Mapas Estratégicos ligados a las estrategias, especialmente aquellos indicadores de los llamados *suaves* relativos a los temas de capital intelectual, conocimiento y aprendizaje

- Implementación de tableros de control o de mando para disponer de la información de los indicadores, integrados a los sistemas de información de la organización para toma de decisiones
- Estudiar la aplicación de nuevos paquetes de software de análisis cualitativo como el Atlas/ti y otros
- Diseño de modelos de simulación en un contexto sistémico e integral para explorar el comportamiento futuro de las variables e indicadores de seguimiento estratégico
- Aplicación del modelo de Indagación Apreciativa a otros aspectos organizacionales como la administración del conocimiento
- Mayor desarrollo de la metodología de investigación de caso buscando documentar y fortalecer el modelo.

El continuar explorando, investigando y evaluando esta teoría en ésta y otras instituciones, organizaciones o empresas es sin duda una apasionante actividad que puede dar origen a otras investigaciones.

REFERENCIAS

- AAKER, D. A. (1989), "Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage", *California Management Review*, vol. 31, pp. 91-106.
- AKERLOF, G. A. (1970), "The market for lemons: qualitative uncertainty and the market mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, pp. 488-500.
- ALDRICH, H. y PFEFFER, J. (1976), "Environments of organizations", *Annual Review of Sociology*, vol. 2, pp. 79-105.
- ALLISON G. (1971), *Essence of decision*, Boston: Little, Brown and Co.
- ÁLVARO, J. L. (1995), *Psicología social: perspectivas teóricas y metodológicas*, Madrid: Siglo XXI.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. J. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, núm. 14, pp. 33- 46.
- ANDREWS, K. (1980), *The concept of corporate strategy*, (2^a. ed.) Nueva York: Dow-Jones Irwin.
- ANSOFF, H. I. (1965), *Corporate strategy*, Nueva York: McGraw-Hill.
- ARGYRIS, C. (1957), *Personality and organization*, Nueva York: Harper.
- ARGYRIS, C. (1989), "Strategy implementation and experience in learning", *Organizational Dynamics*, vol. 18, pp. 8, 9.
- ARROW, K. (1969), "The organization of economic Activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket resource allocation", en *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*, vol. 1, U.S. Government Printing Office, Washington, pp. 47- 64.
- ATLAS, ti. (2005), *Atlas.ti: the knowledge workbench version 5.0*, Alemania: ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH.
- BABBIE, E. (1998), *The practice of social research* (8^a. ed.) Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- BACHARACH, M. (1989), "Expecting and affecting", *Oxford Economic Papers (New Series)*, vol. 41 (2), abril, pp. 339-355.
- BAIN, J. S. (1956), *Barriers to new competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- BAIN, J. S. (1968), *Industrial organization*, Nueva York: John Wiley & Sons.
- BARDACCO, J. (1991), *Knowledge link: how firms compete through strategy alliances*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- BARNARD, C. I., (1938), *The functions of the executive*, Cambridge: Harvard University Press.
- BARNEY, J. B. (1986a), "Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy", *Management Science*, vol. 32, pp. 1231-1241.
- BARNEY, J. B. (1986b), "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?" *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 656- 665.
- BARNEY, J. B. (1988), "Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: reconsidering the relatedness hypothesis", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 71-78.

- BARNEY, J. B. (1991), "Firms resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99- 120.
- BARNEY, J. B. y OUCHI, W. (1986), *Organizational economics towards a new paradigm for studying and understanding organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- BECHTEL, M. (1989), *The memory jogger plus: featuring the seven management & planning tools*, Methuen, Massachusetts: GOAL/QPC.
- BECHTEL, M. (1995), *The management compass*, Nueva York: AMA Management Briefing.
- BECKHARD, R. (1967), "The confrontation meeting", *Harvard Business Review*, vol. 45, marzo- abril, pp. 149- 155.
- BEINHOCKER, E. D. y KAPLAN, S. (2002), "Tired of strategic planning?", *The McKinsey Quarterly*, núm. 2.
- BENNE, K. D. y SHEATS, P. (1948), "Functional roles of group members", *Journal of Social Issues*, vol. 4, núm. 2, pp. 41-49.
- BENNE, K. D., BRADFORD, L. P., GIBB, J. R. y LIPPITT, R. O, eds. (1975), *The laboratory method for changing and learning: theory and application*, Palo Alto, CA: Science and Behavior Books.
- BENNIS, W. G. y SHEPARD, H. A. (1956), "A Theory of group development", *Human Relations*, vol. 9, núm.4, pp. 415- 438.
- BERGER, P. y LUCKMAN, T. (1968), *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires: Amorrortu.
- BIERLY, P. y CHAKRABARTI, A. (1996), "Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry", *Strategic Management Journal*, vol. 17, número especial de invierno, pp. 123- 135.
- BLAKE, R. y MOUTON, J. S. (1962), "The instrumented trained laboratory" en Irving R. Weschler y Edgar M. Schein (eds.), *Selected Reading series five: issues in training*, Washington: National training laboratories, pp. 61-85.
- BLUMER, H. (1969), *Symbolic interactionism: perspective and method*, Nueva Jersey: Prentice Hall Inc.
- BOHM, D. (1957), *Causality and chance in modern physics*, Filadelfia: University of Pennsylvania Press.
- BOHM, D. (1980), *Wholeness and the implicate order*, Gran Bretaña: Routledge.
- BOHRNSTEDT, G. W. (1976), "Evaluación de la confiabilidad y validez de la medición de actitudes", en Summers G.F. (comp.), *Medición de actitudes*, México: Trillas, pp. 103-127.
- BONACHE, J. (1999), "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. vol. 3, enero- junio, pp. 123- 140.
- BOREL, E. (1921), "The theory of play and integral equations with skew symmetric kernels", *Econométrica*, vol. 173, pp. 1304- 1308.
- BOULDING, E. y BOULDING, K. E. (1995), *The future, images and processes*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- BOWMAN, E. H. (1974), "Epistemology, corporate strategy and academy", *Sloan Management Review*, vol. 15, núm. 2, pp. 35-50.

- BRACKER, J. (1980) "The historical development of the strategic management concept", *Academy of Management Review*, vol. 5, núm.2, pp. 219-224.
- BRASSARD, M. (1989), *The memory jogger plus+*, Meuthuen, MA: Goal/QPC.
- BRODY, H y BRODY, D. (2001), *The placebo response: how you can release the body's inner pharmacy for better health*, Mountain Time, Estados Unidos: Quill Press.
- BROWN, J. S. y DUGUID, P. (1991), "Organizational learning and communities of practice", *Organization Science*, vol. 2, pp. 40-57.
- BROWN, S. L. y EISENHARDT, K. M. (1995), "Product development: past research, present findings, and future directions", *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 343- 378.
- BUCKINGHAM, M. y COFFMAN, C. (2000), *Primero, rompa todas las reglas: qué diferencia a los mejores gerentes del mundo de los demás*, Colombia: Editorial Norma.
- BURNS, T. y STALKER, G. M. (1961), *The management of innovation*, London: Tavistock.
- BUZZELL, R. D. y GALE, B. T. (1987), *Pims principles*, Nueva York: The Free Press.
- CALLEJA, T. (1991), *La Universidad como empresa, una revolución pendiente*, Madrid: Editorial Rialp.
- CAMPBELL D. T. (1975), "Degrees of freedom and case study", *Comparative Political Studies*, núm. 8, pp.178-193.
- CAMPBELL D. y FISKE D. (1959), "Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix", *Psychological Bulletin*, vol. 56 , pp. 81-105.
- CAPRA, F. (1996), *The web of life*, Nueva York: Anchor Books.
- CARNEGIE, D. (1936), *How to win friends and influence people*, Nueva York: Simon & Schuster.
- CARRIÓN, J. y ORTÍZ, M. (2000), *La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento*, Madrid: Gestión del Conocimiento.
- CASTILLO, M. E. (2001), *El factor humano ante el cambio organizacional*, (Tesis de Grado No Publicada), Maestría en Psicología Clínica: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- CAVES, R. E. y PORTER, M. (1977), "From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, pp. 241- 262.
- CHAMBERLIN, E. (1933), *The theory of monopolistic competition*, Cambridge: Harvard Business Press.
- CHAN, K. W. y MAUBORGNE, R. A. (2003), "Tipping point leadership", *Harvard Business Review*, vol. 81, núm.4, abril, pp. 60-70.
- CHANDLER, A. D. (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of american industry enterprise*, Cambridge: MIT Press.
- CHANDLER, A. D. Jr. (1990), *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*, Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- CHEN, M. (1996), "Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration", *Academy of Management Review*, vol. 21, pp. 100-134.
- CHERNS, A. (1976), "The principles of sociotechnical design", *Human Relations*, vol. 29, núm. 8, pp. 783-792.

- CHINCHILLA, M. N. y PÉREZ, J. A. (1990), “¿Empresa o negocio?: distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones”, *Universidad de Navarra: IESE*, septiembre, pp. 1- 11.
- CHIVA, R. (2002), “El estudio de casos explicativo: una aplicación a la relación entre el aprendizaje organizativo y la gestión del diseño”, *Universitat Jaume I*, pp. 2- 18.
- CIAMPA, D. (1992), *Total quality*, Reading, MA: Addison- Wesley Publishing Company.
- CINABAL, L., SILES, J. y ARCE, M. C. (2001), *El significado está en las personas, no en las palabras: hacia una comprensión cultural de la comunicación*, 2º Congreso Virtual de Psiquiatría.
- CLANCY, T. y FRANKS, F. (1997), “*Into the storm, a study in command*”, Nueva York: G. P. Putnam’s Sons.
- COASE, H. R. (1937), “The nature of the firm”, *Económica*, vol. 4, pp. 386- 405.
- COCH, L. y FRENCH, J. R. P. (1948), "Overcoming resistance to change", *Human Relations*, vol. 1, núm.4, pp. 512-532.
- COFFMAN, C. y GONZALEZ-MOLINA, G. (2002), *¡Siga esta Ruta! Cómo las mejores organizaciones del mundo logran crecer desarrollando el potencial humano*, México: Ediciones Urano.
- COHEN, W. M. (1995), “Empirical studies of innovative activity”, en P. Stoneman (ed.) *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*, Oxford: Blackwell, pp. 182-264.
- COHEN, W. M. y LEVINTHAL, D. A. (1990), “Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 128-152.
- COLLINS, J. C. y PORRAS, J. I. (1995), *Empresas que Perduran: Principios exitosos de compañías triunfadoras*, Colombia: Editorial Norma.
- COLLINS, J. C., PORRAS, J. I. (1996), “Building your company’s vision”, *Harvard Business Review*, septiembre- octubre, pp. 65-77.
- COLLIS D. y MONTGOMERY C. (1998), “Creating corporate advantage”, *Harvard Business Review*, vol. 76, núm. 3, pp. 70-83.
- COLLIS, D. J. (1994), “How valuable are organizational capabilities?”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 143-152.
- COLLIS, D. J. y MONTGOMERY, C. A. (1995), “Competing on resources: strategy in the 1990s”, *Harvard Business Review*, julio- agosto, pp.119-128.
- COMMONS, J. R. (1934), *Institutional economics*, Madison: University of Wisconsin.
- CONCILIO VATICANO II, (1965) *Documentos completos* (17ª.ed.) México: Librería Parroquial de Clavería.
- CONNER, K. R. (1991), “A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?” *Journal of Management*, vol. 17, pp. 121- 154.
- COOL, K. y SCHENDEL, D. E. (1998), “Performance differences among strategic group members”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 207-222.
- COOPERRIDER, D. L., SORENSEN, P. F., WHITNEY, D. y YAEGER, T. F. (2000), *Appreciative inquiry: rethinking human organization toward a positive theory of change*, Champaign, IL: Stipes Publishing.

- COOPERRIDER, D. y WHITNEY, D. (1999), *Appreciative inquiry*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Communications.
- COOPERRIDER, D., SORENSEN, P. F., YAEGER, T. y WHITNEY, D., (2001), *Appreciative inquiry: an emerging direction for organization development*, Champaign, IL: Stipes Pub Llc.
- COOPERRIDER, D., WHITNEY, D. y STAVROS, J. (2003), *Appreciative inquiry handbook: the first in a series of workbooks for leaders of change*, Bedford Heights, OH: Lakeshore Publishers.
- COWLEY, M. y DOMB, E. (1997), *Beyond strategic vision, effective corporate action with Hoshin planning*, Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- CRONBACH, L. J. (1984), *Essential of psychological testing*, Nueva York: Harper & Row Publishers.
- CUERVO, A. (1993), “El papel de la empresa en la competitividad”, *Papeles de Economía Española*, núm. 56, pp. 363- 378.
- CUNNINGHAM, W. P., y CUNNINGHAM M. A. (2004), *Principles of environmental science: inquiry and application* (2^a ed.) Boston: Mcgraw-Hill.
- CYERT, R. M. y MARCH, J. G. (1963), *A behavioral theory of the corporation*, Nueva York: Prentice- Hall.
- D'AVENI, R. A. (1994), *Hipercompetition: managing the dynamics of maneuvering*, Nueva York: Free Press.
- DACHLER, H. P. (1997), “Does the distinction between qualitative and quantitative methods make sense?”, *Organization Studies*, vol. 18, pp. 709-724.
- DANNEMILLER TYSON ASSOCIATES, (2000), *Whole Scale Change*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- DAVENPORT, T., JARVENPAA, S. y BEERS, M. (1996), “Improving knowledge work processes”, *Sloan Management Review*, vol. 37, verano, pp. 53-66.
- DE BROGLIE, L. (1926), *Ondes et mouvements (Waves and motions)*, Paris: Gauthier-Villars.
- DEMING, E. (1989), *Calidad, productividad y competitividad*, (1a. ed.) España: Díaz de Santos.
- DEMSETZ, H. (1991), “The theory of the firm revisited”, en O.E. Williamson y S.G. Williamson (eds.) *The Nature of the Firm*, Nueva York: Oxford University Press, pp. 159-178.
- DENNING, S. (2004), “Telling tales”, *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 122-128.
- DEPREE, M. (1997), *Leading without power: finding hope in serving community*, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- DICKHOUT, R. (1997), “All I ever needed to know about change management I learned at engineering school”, *The McKinsey Quarterly*, núm. 2, pp. 115-121.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989), “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, núm. 35, pp. 1504- 1511.
- DIONNE, W. G. y REIG, E. (2002), *Reto al cambio: un modelo vivencial para facilitar los procesos de superación personal*, México: McGraw-Hill.
- DOUGLAS, T. J. y RYMAN, J. A. (2003), “Understanding competitive advantage in the general hospital industry: evaluating strategic competencies”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 333- 347.

- DRUCKER, P. (1954), *The practice of management*, Nueva York: Harper & Row Publishers.
- DRUCKER, P. F. (1964), *Managing for results*, Nueva York: Harper & Row Publishers.
- DRUCKER, P. F. (1974), *Management: tasks, responsibilities, practices*, Nueva York: Harper & Row Publishers.
- DRUCKER, P. F. (1980), *Management in turbulent times*, Nueva York: Harper & Row Publishers.
- DRUCKER, P. F. (1993), *Post-capitalistic society*, Nueva York: HarperCollins Publishers.
- DRUCKER, P. F. (1999), *Management challenges for the 21st. century*, Nueva York: HarperCollins Publishers.
- DRUCKER, P. F. (2005), "Managing oneself", *Harvard Business Review*, vol. 83, enero, pp. 100- 109.
- DUBRIN, A. J. (2003), *Fundamentos de comportamiento organizacional* (2^a.ed.), México: Thomson Editores.
- DYER, W. G. y WILKINS, A. L. (1991), "Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review*, vol. 16, núm. 3, pp. 613- 619.
- EISBERG, R. y RESNICK, R. (1994), *Física cuántica*, México: Limusa.
- EISENHARDT, K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 532- 550.
- EMERY, F. E. y TRIST, E. L. (1960), "Socio-technical systems", *Management Science: Models and Techniques*, edited by C.W. Churchman and M. Verhulst, London: Pergamon.
- FAMA, E. F. y JENSEN, M. C. (1983), "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, pp. 301-325.
- FAYOL, H. (1916), *Industrial and general administration*, Paris: Dunod.
- FEYNMAN, R. P. (1985), *QED: The strange theory of light and matter*, Nueva Jersey: Princeton University Press.
- FIEDLER, F. E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*, Nueva York: McGraw-Hill.
- FISHER, L. y NAVARRO, A. (1996), *Introducción a la investigación de mercados*, México: McGraw Hill.
- FOLLET, M. P. (1918), *The new state: group organization the solution of popular government*, London: Longmans, Green & Co.
- FORRESTER, J. W. (1989), *The beginning of systems dynamics*, Conferencia presentada en la Reunión Internacional de la Sociedad de la Dinámica de Sistemas, Stuttgart, Alemania.
- FORRESTER, J. W. (1991), "System dynamics and the lessons of 35 years", *Sloan School of Management- Massachusetts Institute of Technology*, abril, pp. 1-35.
- FORRESTER, J. W. (1998), *Designing the future*, Conferencia presentada en la Universidad de Sevilla, España.
- FORRESTER, J. W. (1999), *Industrial dynamics*, Waltham, MA: Pegasus Communications.

- FOSTER, R. y KAPLAN, S. (2001), *Creative destruction: why companies that are built to last underperform the market and how to successfully transform them*, Nueva York: Doubleday.
- FOTI, R. (2004), "A novel approach", *PM Network*, junio, pp.24-30.
- FOX, R., LIPPITT, R. y SCHINDLER-RAINMAN, E. (1973), *The humanized future: some new images*, La Jolla, CA: University Associates.
- FRANKL, V. y ALLPORT, G. (1998), *Man's search for meaning*, Nueva York, NY: Washington Square Press.
- FRANSMAN, M. (1994), "Information, knowledge, vision, and theories of the firm", *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, pp. 713-757.
- FREDRICKSON, B. L. (2003), "The value of positive emotions: the emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good", *American Scientist*, vol. 91, julio-agosto, pp.330-335.
- FRENCH, W. L. y BELL C. H. (1999), *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (6ª. ed.), Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall.
- GABLE, G. G. (1994), "Integrating case study and survey methods: an example in information systems" *European Journal of Information Systems*, vol.3 núm.3, pp.112-116
- GELLERMA, S. W. (1986), "Why good managers make bad ethical choices", *Harvard Business Review*, julio-agosto, núm.4, pp. 2-7.
- GERGEN, K. (1994), *Realities and relationships: soundings in social construction*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- GERGEN, K. J. (1999), *An invitation to social construction*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- GHAURI, N. P., GRONHAUG, K. y KRISTIANSUND, I. (1995), *Research methods in business studies: a practical guide*, Gran Bretaña: Prentice Hall.
- GHEMAWAT, P. (1991), "Market incumbency and technological inertia", *Marketing Science*, vol. 10, núm.2, pp. 161-171.
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONNELLY, J. (2003), *Las organizaciones, comportamiento, estructura, proceso*, México: McGraw Hill Interamericana.
- GLASER, B. G. y STRAUSS, A. L. (1967), *The discovery of grounded theory: strategy for qualitative research*, Chicago: Aldine Publishing Company.
- GOLDBERG, P. (1998, marzo), *Choices and successes: women in science and engineering conference: executive summary-creeping toward inclusively in science*, Conferencia presentada en New York Academy of Sciences.
- GOLEMAN, D. (1998) "What makes a leader", *Harvard Business Review On Point*, noviembre- diciembre, pp.93-102.
- GOLEMAN, D. (2000), *Primal leadership*, Boston: Harvard Business School Press.
- GÓMEZ, S. (1997), *La persona y el trabajo en la empresa del siglo XXI: una nueva concepción del trabajo*, Barcelona: Ediciones Folio.
- GONZÁLEZ, G. (2005), "Camino al andar", *Gestión de Negocios*, vol. 5, núm.2, marzo- abril, pp. 40- 47.
- GRANT, R. M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, núm. 17, pp. 114-135.

- GRANT, R. M. (1992), *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, application*, Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- GRANT, R. M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol.17, número especial de invierno, pp. 109-122.
- GRANT, R. M. (2003), "Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors", *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 491-517.
- GROVE, A. S. (1996), *Only the paranoid survive*, Nueva York: Double Day.
- GUTIÉRREZ, J. L., (1972), *La concepción cristiana del orden social*, Madrid: Centro de Estudios Sociales del Valle de los Caídos.
- HACKMAN, J. R. y OLDHAM, G. R. (1975), "Development of the job diagnostic survey", *Journal of Applied Psychology*, abril, pp. 159-170.
- HALL R. (1989), "The management of intellectual assets: a new corporate perspective", *Journal of General Management*, vol. 15, pp.53-68.
- HALL, R. (1992), "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.
- HAMBRICK, D. C. (1989), "Putting top managers back into the strategy picture", *Strategic Management Journal*, núm. 10, Special Issue, pp. 5-15.
- HAMEL, G. (2000), *Liderando la Revolución*, México: Editorial Norma.
- HAMEL, G. (2003), "Transformación y Estrategia", *Gestión de Negocios*, Edición Especial Expomanagement 2003.
- HAMEL, G. y HEENE, A. (1994), *Competence-based competition*, Chichester: John Wiley & Sons.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1990), "El propósito estratégico", *Harvard-Deusto Business Review*, núm. 41, pp. 75-90.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1994), *Competing for the future*, Boston: Harvard Business School Press.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K., THOMAS, H. y O'NEAL, D. (1998), "Discovering strategy: competitive advantage for idiosyncratic experimentation", *Strategic Flexibility*, pp. 351- 389.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1983), *Reengineering the corporation*, Nueva York: HarperCollins Publishers.
- HAMMOND, S. (1998), *The thin book of appreciative inquiry*, (2a. ed.) Plano, TX: Thin Book Publishing.
- HAMMOND, S. y ROYAL, C. (2001), *Lessons from the field: applying appreciative inquiry*, Buffalo, NY: Thin Book Publishing.
- HANNAN, M. T. y FREEMAN, J. (1977), "The population ecology of organization", *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 929- 964.
- HANNAN, M. T. y FREEMAN, J. (1984), "Structural inertia and organizational change", *American Sociological Review*, vol. 49, abril, pp. 149-164.
- HANSEN, G. S. y WERNERFELT, B. (1989), "Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 399-411.
- HANSEN, M. T. y NOHRIA, N., (2004), "How to build collaborative advantage", *MIT Sloan Management Review*, otoño, vol. 46, pp. 22-30.
- HANSON, N. R. (1977), *Patrones de descubrimiento. observación y explicación*, Madrid: Alianza.

- HARRINGTON, A. (2000), *The placebo effect: an interdisciplinary exploration* (3a.ed) Boston: Harvard University Press.
- HARSANY, J. (1967), "Games with incomplete information played by 'Bayesian' players, parts I and II", *Management Science*, vol. 14, pp. 159–82, 320–34, 486–502.
- HARTLEY, J. F. (1994), "Case studies in organizational research", en Cassell, C. y Symon, G. (eds.), *Qualitative Methods in Organizational Research: A practical guide*, Londres: Sage Publications.
- HATTEN, K. J. y SCHENDEL, D. E. (1977), "Heterogeneity within an industry", *Journal of Industrial Economics*, vol. 10, pp. 399- 411.
- HAVEMAN, H. (1992), "Between a rock and a hard place: organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 48-75.
- HAWLEY, A. H. (1950), *Human ecology: a theory of community structure*, Nueva York: Ronald Press.
- HAX, A. C., WILDE II, D. L. (1999), "The delta model: adaptive management for a changing world", *Sloan Management Review*, invierno, pp. 11-28.
- HAX, A. C., WILDE II, D. L. (2003), "The delta model a new framework of strategy", *Journal of Strategic Management Education*, pp.1-21.
- HAYES, R. H., WHEELWRIGHT, S. C. y CLARK, K. B. (1988), *Dynamic manufacturing*, Nueva York: The Free Press.
- HELFAT, C. E. (1997), "Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 339-360.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2003), *Metodología de la Investigación*, México: McGraw Hill Interamericana.
- HERZBERG, F. (1959), *The motivation to work*, Nueva York: John Wiley & Sons.
- HILL, C. W. y JONES, G. R. (2004), *Strategic management, an integrated approach*, Boston: Houghton Mifflin.
- HIRSHLEIFER, I. (1980), *Price theory and applications* (2^a ed.) Englewood Cliffs, Nueva York: Prentice-Hall.
- HOFER, C. W., Y SCHENDEL, D. (1978), *Strategy formulation: analytical concepts*, St. Paul, Minn.: West Publishing.
- HOMANS, C. G. (1950), *The human group*, Nueva York: Harcourt, Brace & World.
- HOSKISSON, R., HITT, M. A., WAN, W. P. y YIU, D. (1999), "Theory and research in strategic management: swings of a pendulum", *Journal of Management*, vol. 25, pp. 417-456.
- HUNT, M. S. (1972), *Competition in the major home appliance industry 1960-1970*, Tesis Doctoral, Universidad de Harvard.
- ÍÑIGUEZ, L. (2003), *Análisis del discurso: manual para las ciencias sociales*, Barcelona: Editorial UOC.
- ITAMI, H. (1987), *Mobilizing invisible assets*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- ITAMI, H. y ROEHL, T. (1987), *Mobilizing invisible assets*, Cambridge: Harvard University Press.

- JACOBSON, R. (1992), "The 'austrian' school of strategy", *Academy of Management Review*, vol. 17, pp. 782-807.
- JACQUEMIN, A. (1987), *The new industrial organization: market forces and strategic behaviour*, Cambridge: MIT Press.
- JAWORSKI, J. (1996), *Synchronicity: the inner path of leadership*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.
- JESSUM, C. (1986), "Self-fulfilling prophecies: a theoretical and integrated review". *Psychological review*, vol. 93 (4), pp.429-445.
- JOHNSON, J. (2002), *Enhancing the competitiveness of North Carolina municipalities: a conceptual model and action plan*, North Carolina: Chapel Hill.
- JONES, G. R. (2004), *Organizational theory, design and change: text and cases* (4a. ed.), Upper Saddle River, Nueva Jersey: Pearson Prentice Hall.
- JUAN PABLO II (1971), *Encíclicas papales y la doctrina social de la iglesia: encíclica octogesima adveniens*, obtenido el 17 de noviembre de 2004, en <http://www.es.catholic.net/biblioteca/libro.phtml?consecutivo=171&capitulo=2427>
- JUAN PABLO II (1981), *Laborem exercens*, México: Librería Parroquial de Clavería.
- JUAN PABLO II (1985), *Slavorum apostoli*, México: Librería Parroquial de Clavería.
- JUAN PABLO II (1987), *Sollicitudo rei socialis*, México: Librería Parroquial de Clavería.
- JUAN PABLO II (1990), *Los trabajadores y los empresarios*, USEM, México: Gráficos Valle.
- JUAN PABLO II (1991), *Centesimus annus*, Mexico: Ediciones Paulinas.
- JUDGE, T. A., THORENSEN, C. J., PUCIK, V. y WELBOURNE, T. M. (1999), "Managerial coping with organizational change. a dispositional perspective", *Journal of Applied Psychology*, febrero, pp. 102-107.
- JURAN, J. (1990), *Juran y el liderazgo para la calidad* (1ª.ed.) España: Díaz de Santos.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1996), *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Boston: Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2001), *The Strategy focused organization*, Boston: Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2004), *Strategy maps, converting intangible assets into tangible outcomes*, Boston: Harvard Business School Press.
- KATZ, D. y KAHN, R. L. (1966), *The social psychology of organizations*, Nueva York: John Wiley & Sons.
- KATZENBACH, R. J. y SMITH, K. D. (1993), *The wisdom of teams*, Boston: Harvard Business School Press.
- KEMMIS, S. (1982), "The imagination of the case and the invention of the study", *Case Study Methods, Case Study: An Overview*, pp.89-113.
- KILMANN, H. R., SAXTON, J. M. y SERPA, R. (1985), *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- KLEINER, A. (1996), *The age of heretics*, Nueva York: Currency and Doubleday.
- KOGUT, B. M. (1999), "Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks", *Management Science*, vol. 25, pp. 905-917.

- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology", *Organization Science*, núm. 3, agosto, pp. 383-397.
- KOTTER, J. P. y SCHLESINGER, L. A. (1979), "Choosing strategies for change", *Harvard Business Review*, marzo- abril, pp.106-114.
- KUHN, T. S. (1970), *The structure of scientific revolutions* (2a. ed.), Chicago: The University of Chicago Press.
- LADO, A. A., BOYD, N. G. y WRIGHT, P. (1992), "A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration", *Journal of Management*, vol. 18, núm. 1, pp. 77-91.
- LAMB, M. (1984), *Competitive strategic management*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- LANDA-ÁBREGO, M. E. (1985), *Ollin y cruz en la simbología náhuatl*, Puebla: Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- LANDA-ÁBREGO, M. E. (1994), *Códice borgia: el equilibrio dinámico del cosmos*, Puebla, México: Comité de la Feria de Puebla.
- LAZONICK, W. (1990), *Competitive advantage on the shop floor*, Cambridge: Harvard University Press.
- LEARNED, E. P., CHRISTENSEN, C. R., ANDREWS, K. R. y GUTH, W. (1965), *Business policy: text and cases*, Homewood: Irwin.
- LEI, D., HITT, M. A. y BETTIS, R. (1996), "Dynamic core competences through metalearning and strategic context", *Journal of Management*, vol. 22, pp. 549-569.
- LEÓN XIII (1891), *Rerum novarum*, México: Librería Parroquial de Clavería.
- LEONARD-BARTON, D. (1992), "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product developing", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 111-115.
- LEWIN, K., LIPPITT, R. y WHITE, R. (1939), "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates", *Journal of Social Psychology*, vol. 10, pp. 271-299.
- LIKERT, R. (1961), *New patterns of management*, Nueva York: McGraw-Hill.
- LIKERT, R. (1967), *The human organization*, Nueva York: McGraw-Hill.
- LINDAMAN, E. y LIPPITT, R. (1979), *Choosing the future you prefer*, Washington, DC: Development Publications.
- LINDBLOM, C. E. (1959), "The science of muddling through", *Public Administration Review*, vol. 19, núm. 2, pp. 79-88.
- LIPPMAN, S. A. y RUMELT, R. P. (1982), "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences under competition", *The Bell Journal of Economics*, vol. 13, pp. 418-438.
- LIPPMAN, S. A. y RUMELT, R. P. (2003), "A bargaining perspective on resource advantage", *Strategic Management Journal*, vol.24, pp. 1069-1086.
- LLANO, A. (1989), "La empresa ante la nueva complejidad", *Cuadernos, Empresa y Humanismo*, Universidad de Navarra, Pamplona, España.
- LLANO, C. (1994), *El postmodernismo en la empresa*, México: McGraw Hill Interamericana.
- LLANO, C. (2001), *Metamorfosis de las empresas*, México: Granica.

- LLORIA, M. B. (2000), "El conocimiento como recurso y capacidad: una aproximación a la gestión del conocimiento como ventaja competitiva", Working Paper, Universidad de Valencia.
- LÓPEZ, T. (1992), "Centesimus annus: nuevas perspectivas", en Fernando Fernández (comp.), *Estudios sobre la Encíclica Centesimus Annus*, Madrid: AEDOS Unión Editorial.
- LOSADA, M. y HEAPHY E. (2004), "The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: a nonlinear dynamics model", *American Behavioral Scientist*, febrero, vol. 47, iss. 6, pp.740- 765.
- LUCE, R. y RAIFFA, H. (1957), *Games and decisions*, Nueva York: John Wiley & Sons.
- MACHLUP, F. (1967), "Theories of the firm: marginalist, behavioral, managerial", *American Economic Review*, vol. 57, pp. 201-220.
- MAHONEY, G. J. y PANDIAN, J. R. (1990), "The resource-based view of the firm". Manuscript paper, citado en Bueno (1995a).
- MARCH, J. G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, vol. 2, pp. 95-112.
- MARCH, J. G. y SUTTON, R. I. (1997), "Organizational performance as a dependent variable", *Organization Science*, vol. 8, pp. 698-706.
- MARTINEZ, M. y LANDA, M. E. (1990), *El caminante celeste*, México: Gobierno del Estado de Puebla.
- MASLOW, A. (1954), *Motivation and personality*, Nueva York: Harper & Row Publishers.
- MASON, E. S. (1939), "Price and production policies of large-scale enterprise", *American Economic Review*, vol. 29, pp. 61-74.
- MATURANA, H. y VARELA, F. (1980), *Autopoiesis and cognition, the realization of Living*, Boston: Reidel Publishing Company.
- MAXWELL, J. A. (1998), *Designing a qualitative study*, en L. Bickman y D. J. Rog. (eds.) *Handbook of Applied Social Research Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- MAY, R. (1994), *The courage to create*, Nueva York: W.W. Norton & Co.
- MAYO, E. (1933), *The human problems of an industrial civilization*, Nueva York: MacMillan.
- MAYO, E. (1945), *The social problems of an industrial civilization*, Cambridge: Harvard University Press.
- McADAMS, D. P., REYNOLDS, J., LEWIS, M., PATTEN, A. H. y BOWMAN, P. J., (2001), "When bad things turn good and good things turn bad: sequences of redemption and contamination in life narrative and their relation to psychosocial adaptation in midlife adults and in students", *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 27, núm. 4, pp.474-485.
- McCLELLAND, D. C. (1961), *The achieving society*, Nueva York: Free Press.
- McGREGOR, D. (1960), *The Human side of enterprise*, Nueva York: McGraw-Hill.
- McPHERSON, C. y WITTEMANN (2004), *Inspiration or desperation: companies change when people care*, Augusta, Georgia: Summerville Books.
- METCALF, H. C. (1941), *Dynamic administration: the collected papers of Mary Parker Follett*, Nueva York: Harper.

- METCALFE, J. S. (1998), *Evolutionary economics and creative destruction*, Londres: Routledge.
- MEYER, A. D. (1991), What is strategy's distinctive competence?, *Journal of Management*, vol. 17, pp. 821-833.
- MILLER, D., EISENSTAT, R. y FOOTE, N. (2002), "Strategy from the inside out: building capabilities-creating organizations", *California Management Review*, vol.44, núm.3, pp. 37-54.
- MILLER, L. (1989), *El nuevo espíritu empresario*, México: Edamex.
- MILLER, S. I. y FREDERICKS, M. (1999), "How does grounded theory explain?", *Qualitative Health Research*, vol. 4, núm. 9, pp.538- 551.
- MINTZBERG, H. (1987), "Crafting strategy", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 66-75.
- MINTZBERG, H. (1994a) "Covert leadership", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 140-148.
- MINTZBERG, H. (1994b) "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review*, enero- febrero, pp. 107-109.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. Y LAMPEL, J. (1998), *Strategy safari*, Londres: Prentice-Hall.
- MIZUNO, S. (1988), *Management for quality improvement: the seven new QC tools*, Cambridge, MA: Productivity Press.
- MOERMAN, D. E. y HARDWOOD, A. (2002), *Meaning, medicine and the 'placebo effect' (Cambridge Studies in Medical Anthropology)*, Cambridge: Cambridge University Press.
- MONTGOMERY, C. (1998), *Corporate strategy: a resource- based approach*, Estados Unidos, McGraw Hill.
- MORGAN, G. (1998), *Images of the organization*,. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- MOSCOVICI, S. (1981), "On social representation", en J. P. Forgas (comp.), *Social Cognition: perspectives in every day life*, Londres: Academic Press.
- MÜNSTERBERG, H. (1913), *Psychology and industrial efficiency*, Boston: Houghton Mifflin.
- MURDOCH, D. R. (1989), *Niels Bohr's philosophy of physics*, Cambridge: Cambridge University Press.
- MUSASHI, M. (1974), *A book of five rings: the classic guide to strategy*, Woodstock, Nueva York: The Overlook Press.
- NASH, J. (1950), *Equilibrium points in n-person games*, Washington, DC: Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America.
- NELSON, R. y WINTER, S. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, MA: Belknap Press.
- NEMETH-BAUMGARTNER, A. (1994), *Macrometanoia, un nuevo orden, una nueva civilización*, Santiago de Chile: Editorial Sudamericana.
- NEWMAN, H. H. (1973), *Strategic groups and the structure/performance relationship: a study with respect to the chemical process industries*, Tesis Doctoral: Universidad de Harvard.
- NEWTON, I., COHEN B.I., WHITMAN, A. (1999), *The principia: mathematical principles of natural philosophy*, Berkeley, CA: University of California Press.

- NONAKA, I. (1991), "The knowledge creating company", *Harvard Business Review*, vol. 6, pp. 96- 104.
- NONAKA, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, vol. 5, pp. 14-37.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995), *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- NUMAGAMI, T. (1998), "The infeasibility of invariant laws in management studies: a reflective dialogue in defense of case studies", *Organization Science*, vol. 9, núm. 1, enero- febrero, pp. 2- 15.
- OHMAE, K. (1983), *The mind of the strategist*, Nueva York: Penguin Books.
- OUCHI, G.W y PRICE, L. R. (1993), "Hierarchies, clans and theory z: a new perspective on organization development", *Organizational Dynamics*, vol. 21, primavera, pp. 62- 70.
- OWEN, H. (1997), *Open space technology* (2a.ed.) San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- PASMORE, A. W. y KHALSA, G. S. (1993), "The contributions of Eric Trist to the social engagement of social science", *Academy of Management Review*, núm. 18, julio, pp. 546-569.
- PAZ, O. (1988), *Tiempo nublado*, México: Seix Barral.
- PENROSE, E. T. (1959), *The theory of growth of the firm*, Londres: Basil Blackwell.
- PÉREZ- LÓPEZ, A. J. (1982), "Humanismo y técnica en la dirección de empresas", *Istmo*, núm. 142, septiembre- octubre, pp. 7- 21.
- PÉREZ, W. (1999), "El estudio de casos", en Francisco José Sarabia Sánchez (coord.), *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Madrid: Editorial Pirámide, pp. 227- 254.
- PERT, C. B. (2003), *Molecules of emotion: the science behind mind- body medicine*, Nueva York: Scribner.
- PETERAF, M. A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-192
- PETERS, T. J. y WATERMAN, R. H., (1982), *In search of excellence: lessons from America 's best run companies*, Nueva York: Warner Books.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. R. (1978), *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, Nueva York: Harper & Row Publishers.
- PÍO XI (1931), *Encíclicas papales y la doctrina social de la iglesia: encíclica quadragesimo anno*, México: Ediciones Paulinas.
- PLANCK, M. (1897), *The theory of heat radiation*, Nueva York: Dover Publications.
- PLANCK, M. (1990), *Treatise on thermodynamics*, Nueva York: Dover Publications.
- POLAK, F. (1973), *The image of the future* (translated and abridged by E. Boulding from the Dutch Die Toekomst is Verleden Tijd) San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- POLANYI, M. (1967), *The tacit dimension*, Nueva York: Doubleday.
- PORTER, M. (1981), "The contributions of industrial organization to strategic management", *Academy of Management Review*, vol. 6, pp. 609-620.
- PORTER, M. (1988), "De las ventajas competitivas a la estrategia empresarial", *Harvard- Deusto Business Review*, núm. 33, 1er. Semestre, pp. 99-121.

- PORTER, M. E. (1980), *“Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors”*, Nueva York: The Free Press.
- PORTER, M. E. (1983), *Cases in competitive strategy*, Nueva York: The Free Press.
- PORTER, M. E. (1985), *Competitive strategy: creating and sustaining superior performance*, Nueva York: The Free Press.
- PORTER, M. E. (1996a), *Competitive strategy*, Boston: Harvard Business School
- PORTER, M. E. (1996b), “What is strategy?”, *Harvard Business Review*, noviembre - diciembre, pp. 61-78.
- PORTER, M. E. (1998a), *“The competitive advantage of nations, with a new introduction”*, Nueva York: The Free Press.
- PORTER, M. E. (1998b), “Clusters and the new economics of competition” *Harvard Business Review*, noviembre - diciembre, pp. 77-90.
- PORTER, M. E. (2002), “Los clusters y la competencia”, *Gestión de Negocios*, Edición Especial Expo Management 2002.
- PORTER, M. E. (2004, junio), *¿Qué es estrategia?* Ponencia presentada en Expo Management 2004, Mexico, DF.
- POZZEBON, M. y PINSONNEAULT, A. (2000), “The structuration theory in IS: usage patterns and methodological issues”, *Cahier du GreSI*, julio, pp. 1-13.
- PRAHALAD, C. K. y RAMASWARNY, V. (2002) “La co-creación de valor”, *Gestión de Negocios*, vol. 2, núm.5, septiembre-octubre, pp. 126-135.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990), “The core competence of the corporation” *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 79-92.
- PRIGOGINE, I. (1977), *Self organization in nonequilibrium systems*, Nueva York: John Wiley & Sons.
- QUINN, J. B. (1992), *Intelligent enterprise, a knowledge and service base paradigm for industry*, Nueva York: The Free Press.
- QUINN, J. B., ANDERSON, P. y FINKELSTEIN, S. (1996), “Managing professional intellect: making the most of the best”, *Harvard Business Review*, vol. 74, marzo, pp. 71-82.
- RAVENSCRAFT, D. J. (1983), “Structure-profit relationships at the line of business and industry level”, *Review of Economics and Statistics*, vol. 65, pp. 22-31.
- REED, R. y DeFILLIPPI, R. (1990), “Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage”, *Academy of Management Review*, vol. 15, pp. 88-102.
- REICH, R. B. (1991), *The work of nations*, Nueva York: Alfred A Knopf, Inc.
- REIG, E. y DIONNE, G. W. (2001), *Más allá de las diferencias*, México: Editorial Norma.
- REVILLA, E. (1995), *Factores determinantes del aprendizaje organizativo: un modelo de desarrollo de productos*, Tesis Doctoral: Universidad de Valladolid.
- RICHMOND, B. (1994), *Systems dynamics/systems thinking: let’s just get on with it*, Ponencia presentada en la Conferencia Internacional de la Dinámica de Sistemas, Sterling, Escocia.
- RICHMOND, B. (2000), *The “thinking” in systems thinking: Seven essential skills*, Waltham, MA: Pegasus Communications.
- ROBBINS, S. P. (2004), *Comportamiento organizacional* (10ª. ed.), México: Pearson Prentice Hall.

- ROBERTS, L. M., GRETCHEN, S., DUTTON, J., QUINN, R., HEAPHY, E. y BARKER, B. (2005), "How to play to your strengths", *Harvard Business Review*, vol. 83, enero, pp.75-80.
- ROETHLISBERGER, W. F. y DICKSON, J. W. (1939), *Management and the worker*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- ROGERS, C. R. (1951), *Client-centered therapy*, Boston, MA: Houghton- Mifflin.
- ROOS, J., ROOS, G., DRAGONETTI, N. C. y EDVINSSON, L. (1997), *Capital intelectual*, Barcelona: Editorial Paidós.
- RUIZ-CARRILLO, E. (2004), "Lo cualitativo en la investigación y su actualidad", *Psicología para América Latina, Revista de la Unión Latinoamericana de Entidades de Psicología*.
- RUMELT, R. P. (1974), *Strategy, structure and economic performance*, Boston: Harvard University Press.
- RUMELT, R. P. (1984), "Toward a strategic theory of the firm", en Robert B. Lamb, (ed.) *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 557- 570.
- RUMELT, R. P. (1991), "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 167-185.
- RUMELT, R. P., SCHENDEL, D. E. y TEECE, D. J. (1994), *Fundamental issues in strategy*, Boston: Harvard Business School Press.
- SALAS, V. (1987), "Sobre el concepto de empresa para el estudio de la organización de la industria", *Información Comercial Española*, núm. 650, pp. 83-99.
- SAWHNEY, M., PRANDELLI, E. y VERONA, G. (2003), "El poder de la colaboración", *Revista Gestión de Negocios*, vol. 3, núm.4, pp. 52-62.
- SCHEIN, H. E. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SCHEIN, H. E. (1990), "Organization development and the study of organizational culture", *Academy of Management ODC Newsletter*, verano, pp. 3- 5.
- SCHEIN, H. E. y BENNIS. W. G. (1965), *Personal and organizational change through group methods: the laboratory approach*, Nueva York: John Wiley & Sons.
- SCHENDEL, D. E. (1994), "Strategy: search for new paradigms", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 1-4.
- SCHERER, F. M. (1980), *Industrial market structure and economic performance* (2ª ed.) Chicago: Rand-McNally.
- SCHINDLER-RAINMAN, E. y LIPPIT, R. (1975), *The volunteer community: creative use of human resources*, (2a.ed.) San Diego: University Associates.
- SCHMALENSEE, R. (1985), "Do markets differ much?", *American Economic Review*, vol. 75, núm.3, pp. 341-351.
- SCHUMACHER, F. (1981), *El Buen trabajo*, Madrid: Debate.
- SCHUMPETER, J. (1934), *The theory of economic development*, Cambridge: Harvard University Press.
- SCHUMPETER, J. (1942), *Capitalism, socialism, and democracy*, Nueva York: Harper.
- SCULLEY, J. y BYRNE, J. A. (1987), *Odyssey: pepsi to apple: a journey of adventure, ideas, and the future*, Nueva York: HarperCollins Publishers.
- SELLTIZ, C., WHIGTSMAN, L. S. y COOK, S. W. (1980), *Método de investigación en las relaciones sociales*, Madrid: Ediciones Rialp.

- SELTEN, R. (1975), *Reexamination of the perfectness concept for equilibrium points in extensive games*, *International Journal of Game Theory*, vol. 4, pp. 25 - 55.
- SELZNICK, P. (1957), *Leadership in administration: a sociological perspective*, Nueva York: Harper & Row Publishers.
- SENGE, P. (2000). *La danza del cambio: Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*, Colombia: Editorial Norma.
- SENGE, P. M. (1990), *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*, Nueva York: Currency Doubleday.
- SERVITJE, R. (1993) “*La participación en la empresa*”, (2ª. ed.) México: Imdosoc.
- SHAPLEY, L. S. y LAKSHMI, K. R. (1981), *Theory of games and its applications to economics and politics*, Nueva Delhi, India: MacMillan.
- SHELDRAKE, R. (1995), *Seven experiments that could change the world: a do it yourself guide to revolutionary science*, Nueva York: Riverhead.
- SHELDRAKE, R. y BOHM, D. (1982), *Morphogenetic fields and the implicate order*, *ReVision*, vol. 5, pp. 41-48.
- SILVERMAN, D. (2001), *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction* (2a ed.) Londres: Sage Publications.
- SIMON, H. A. (1947), *Administrative behavior*, Nueva York: Free Press.
- SKINNER, B. F. (1953), *Science and human behavior*, Nueva York: Free Press.
- SNOW, C. H. y THOMAS, J. B. (1994), “Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing”, *Journal of management Studies*, vol. 31 (4), pp. 457-480.
- SPENDER, J. C. (1996), “Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 17, número especial de invierno, pp. 45-62.
- SPENDER, J. C. y GRANT, R. M. (1996), “Knowledge and the firm: overview”, *Strategic Management Journal*, vol. 17, número especial de invierno, pp. 27-43.
- SPSS, Inc. (1992), *SPSS 12.0 para Windows y SmartViewer*, México: SPSS, Inc.
- SRIVASTVA, S. y COOPERRIDER, D. L. (1990), *Appreciative management and leadership: the power of positive thought and action in organizations* (1a. ed.) San Francisco, CA: Jossey Bass Inc. Publishers.
- STACHEL, J. (2005), “1905 and all that”, *Nature*, vol. 433, enero, pp. 215- 217.
- STAKE, R. E. (2000), “Case Studies”, en Denzin, N. y Lincoln, Y. (comp.), *Handbook of qualitative research* (2a ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- STALK, G., EVANS, P., y SCHULMAN, L. E. (1992), “Competir en habilidades clave de la nueva estrategia empresarial”, *Harvard-Deusto Business Review*, vol. 51, 4º. Trimestre, pp. 1-14.
- STAVROS, J., COOPERRIDER, D. L., y KELLEY, D.L. (2003) “Strategic inquiry appreciative intent: inspiration to soar a new framework for strategic planning”, *AI Practitioner*, vol. 23, noviembre, pp. 10-28.
- STERMAN, D. J. (2000), *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*, Nueva York: NAUIrwin McGraw- Hill.
- STIGLER, G. J. (1963), *Capital and rates of return in manufacturing industries*, Nueva York: National Bureau of Economic Research.
- STIGLER, G. J. (1968), *The organization of industry*, Chicago: University of Chicago Press.

- STOECKER, R. (1991), "Evaluating and rethinking the case study", *The Sociological Review*, vol. 39, pp. 88- 112.
- STRAUSS, A. L. y CORBIN, J. (1990), *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- SUN-TZU (1971), *The art of war*, Oxford: Oxford University Press.
- TANNENBAUM, R., KALLEJIAN, V. y WESCHLER, I. R. (1954), "Training managers for leadership", *Personnel*, vol. 30, enero, pp. 3.
- TAYLOR, F. W. (1911), *Principles of scientific management*, Nueva York: Harper & Brothers.
- TEAGARDEN, M. B., VON GLINOW, M. A., BOWEN, D. E., FRAYNE, C.A., NASON, S., HUO, Y. P., MILLIMAN, J., ARIAS, M. E., BUTLER, M. C., GERINGER, J. M., KIM, N., SCULLION, H., LOWE, K. B. y DROST, E. A. (1995), "Toward a theory of comparative management research: an idiographic case study of the best international human resources management project", *Academy of Management Journal*, vol. 38, núm.5, octubre, pp.1261-1287.
- TEDLOW, R. S. (2001), "What titans can teach us", *Harvard Business Review*, diciembre, pp. 70-79.
- TEECE, D. J. y PISANO, G. (1994), "The dynamic capabilities of firms: an introduction", *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, pp. 537-556.
- TEECE, D. J., PISANO, G. y SHUEN, A. (1990), "Firm capabilities, resources and the concept of strategy", Working paper, University of California at Berkeley.
- TEECE, D. J., PISANO, G. y SHUEN, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 509-533.
- THE ECONOMIST (2005), "Miraculous Visions", vol. 374, núm. 8407 (1^{ro} de Enero a 7), pp. 59-60.
- THUROW, L. C. (2003), *The new rules for individuals, companies and nations in a knowledge-based economy*, Nueva York: HarperCollins Publishers.
- TOFFLER, A. (1990), *Powershift, knowledge, wealth and violence at the edge of the 21st century*, Nueva York: Bantam Books.
- TORBET, W. R. (1998), "Developing wisdom and courage in organizing and sciencing", en Srivastva S. y Cooperrider D.L. (comp.) *Organizational Wisdom and Executive Courage*, San Francisco, CA: The New Lexington Press.
- TRIST, E. L. (1950), "Culture as a psycho-social process", Paper presented to the Anthropological Section, *British Association for the Advancement of Science*. vol. 1, pp. 539-45.
- TRIST, E. y SASHKIN, M. (1980), "Interview", *group & organization studies*, junio, pp. 150- 151.
- TUSHMAN, M. L. y ANDERSON, P. (1986), "Technological discontinuities and organizational environments, *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, pp. 439-465.
- TUSHMAN, M. L. y ROMANELLI, E. (1985), "Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation", en L. Cummings y B. Staw (eds.) *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich, JAI Press, pp. 171-172.
- UBIETA, J. A. (1975), *Biblia de Jerusalén*, Bilbao: Desclee de Brouwer.

- URIZ, J. (2004), "La era post- recursos humanos: análisis de una encrucijada", *Recursos Humanos y Management Empresarial*.
- VAN DE VEN, A. H. y POOLE, M. S. (1990), "Methods to develop a grounded theory of innovation processes in the Minnesota innovation research program", *Organization Science*, vol. 1, pp. 313- 335.
- VENTURA, J. (1996), *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*, Oviedo: Universidad de Oviedo.
- VON BERTALAFFY, L. (1956), "General system theory", *General Systems: year- book of the Society for General Systems Theory*, vol. 1, pp. 1- 10.
- VON BERTALANFFY, L. (1950), "The theory of open systems in physics and biology", *Science*, vol. 3, pp. 23- 29.
- VON NEUMANN, J. (1955), *Mathematical foundations of quantum mechanics (Investigations in physics series)*, Nueva Jersey: Princeton University Press.
- VON NEUMANN, J. y MORGENSTERN, O. (1953), *Theory of game and economic behaviour*, Nueva Jersey: Princeton University Press.
- WALLS, D. L. (1995), *Seeing new worlds: Henry David Thoreau and nineteenth-century natural science*, Madison, Wisconsin: University of Wisconsin Press.
- WATKINS, J. M. y MOHR, B. J. (2001), *Appreciative inquiry: change at the speed of imagination*, San Francisco, CA: Jossey-Bass / Pfeiffer.
- WEBER, M. (1946), *The essentials of bureaucratic organization: an ideal-type construction*, Nueva York: Oxford University Press.
- WEBER, M. (1947), *The theory of social and economic organizations*, en T.Parsons (comp.), trad. inglesa por A. M.Henderson y T. Parsons, Nueva York: Free Press.
- WEISBORD, M. R. (1984), "Future search: innovative business conference", *Planning Review*, vol. 12, julio, pp. 16-20.
- WEISBORD, M. R. (1987a), "Toward third-wave managing and consulting", *Organizational Dynamics*, vol. 15, invierno, pp. 19- 20.
- WEISBORD, M. R. (1987b), *Productive workplaces*, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- WEISBORD, M. R. y JANOFF, S. (2000), *Future search*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- WELLS, K. (1995), "The strategy of grounded theory: possibilities and problems", *Social Work Research*, vol. 19, Issue 1, pp. 33.
- WERNERFELT, B. (1984), "A resource based view of the firm", *Strategic Management Journal*, abril-junio, pp. 171-180.
- WHEATLEY, M. (1994), *Leadership and the new science: learning about organizations from an orderly universe*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- WHEATLEY, M. (1999), *Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- WHITAKER, A. (1996), *Einstein, Bohr and the quantum dilemma*, Gran Bretaña: Cambridge University Press.
- WHITNEY, D. y TROSTEN-BLOOM, A. (2003), *The power of appreciative inquiry*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- WIERSMA, W. (1999), *Research methods in education: an introduction (7a. ed.)*, Boston: Allyn and Bacon.
- WILLIAMSON, O. E. (1975), *Markets and hierarchies*, Nueva York: Free Press.

- WILLIAMSON, O. E. (1979), "Transaction-cost economics: the governance of contractual relations", *Journal of Law and Economics*, vol. 22, pp. 233-261.
- WILLIAMSON, O. E. (1985), *The economics institutions of capitalism: firms, markets, and relational contracting*, Nueva York: Free Press.
- WILLIAMSON, O. E. (1991), "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 269-296.
- WINTER, S. G. (1987), "Knowledge and competence as strategic assets", en D. Teece (ed.) *The Competitive Challenge- Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Cambridge: Ballinger, pp. 159-184.
- WRIGHT, P. y FERRIS, G. (1995), "Human resources management: past, present and future", en G. Ferris (ed.) *Human Resource Management Perspectives and Issues*, (2a.ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- YIN, R. (1981), "The case study crisis: some answers", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 58- 65.
- YIN, R. K. (1984), *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- YIN, R. K. (1989), *Case study research: design and methods*, Londres: Sage Publications.
- YIN, R. K. (1998), "The abridged version of case study research", en L. Bickman y D.J. Rog (eds.), *Handbook of Applied Social Research Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- YIN, R. K. (2003), *Case study research: design and methods*, (3a.ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- ZANDER, R. S. y ZANDER B. (2002), *The art of possibility*, Nueva York: Penguin Books.
- ZANDER, U. y KOGUT, B. (1995), "Knowledge and the speed on the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test", *Organization Science*, vol. 6, pp. 76-92.
- ZERMELO, E. F. F. (1913), *Über eine anwendung der Mengenlehre auf die theorie des Schachspiels*, *Proceeding Fifth Congress Mathematicians*, Cambridge University Press, pp. 501-504.
- ZUBOFF, S. y MAXMIN, J. (2004), *The support economy: why corporations are failing individuals and the next episode of capitalism*, Nueva York: Penguin Books.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo A	Las seis características de un buen trabajo
Anexo B	Cronología de algunas definiciones de estrategia 1940-1980
Anexo C	Historia del alcance de la gestión estratégica
Anexo D	Enfoques para hacer operativa la planeación estratégica
Anexo E	Cuestionario semiestructurado para la entrevista apreciativa
Anexo F	Protocolo, guía y reporte de la entrevista semiestructurada
Anexo G	Taller de entrenamiento entrevistadores
Anexo H	Temas y fuerzas que dan vida
Anexo I	Carta de variables
Anexo J	Captura de datos prueba piloto
Anexo K	Resultado del cálculo del Alfa de Cronbach de la prueba piloto
Anexo L	Cuestionario definitivo
Anexo M	Captura de datos de la muestra
Anexo N	Resultado del cálculo del Alfa de Cronbach de la muestra
Anexo O	Resultado del cálculo del Alfa de Cronbach por dimensiones
Anexo P	Gráfico interactivo del proceso de la indagación apreciativa
Anexo Q	Imagen de la Visión 2015
Anexo R	Estructuras y condiciones asociadas
Anexo S	Taller de arranque de los procesos simultáneos
Anexo T	Conclusiones de los equipos que trabajaron los procesos simultáneos
Anexo U	Programa de la sesión descubriendo el sentido y el significado del proceso
Anexo V	Actividades previas a la sesión magna de la comunidad UPAEP
Anexo W	Programa de la magna sesión
Anexo X	Guía detallada para los coordinadores de mesa de la magna sesión
Anexo Y	Entrevista apreciativa acerca de los generadores de valor y prestigio
Anexo Z	Guía para la construcción de las declaraciones de posibilidades
Anexo AA	Declaración de la Visión 2015
Anexo BB	Análisis cualitativos preguntas abiertas

Anexo CC	Carta de variables
Anexo DD	Captura de datos de la segunda prueba piloto visión 2015
Anexo EE	Resultado del cálculo del Alfa de Cronbach de la prueba piloto
Anexo FF	Cuestionario definitivo de la segunda prueba
Anexo GG	Captura de datos de la muestra de la segunda prueba
Anexo HH	Resultado del cálculo del Alfa de Cronbach de la muestra
Anexo II	Resultado del cálculo del Alfa de Cronbach por dimensiones

Anexo A

Las seis características de un buen trabajo que se pueden buscar en el diseño de organizaciones y puestos (Cherns, 1976):

1. Que sea razonablemente demandante para la persona (no sólo en términos de resistencia física) y con suficiente variedad (no necesariamente novedad).
2. Que haya oportunidad para la persona de aprender y de seguir aprendiendo.
3. Que la persona tenga un área de toma de decisiones, de control y responsabilidad que pueda sentir como propia; que participe en las decisiones que le afecten y no simplemente reciba órdenes, en un ambiente de libertad y confianza.
4. Que la persona tenga retroalimentación y reconocimiento acerca de su desempeño, que conozca sus resultados.
5. Que la persona le encuentre sentido a lo que hace y comprenda el nivel de contribución que tiene con la organización.
6. Que sienta que el trabajo lo lleve de alguna manera a un futuro deseable (no necesariamente promoción), cumpla sus expectativas y esto colabore a darle sentido a su vida personal.

Anexo B

Cronología de algunas definiciones de estrategia 1940-1980

Año	Autores y Obras	Definiciones
1940	Von Neumann y Morgenstern, Teoría de Juegos y Pensamiento Económico, pp.79-84	La estrategia es una serie de acciones hechas por la empresa que se deciden en base a cada situación en particular
1950	Drucker, La práctica de la Dirección, p.17	La estrategia es el análisis de la situación presente y el cambio de ser necesario, incorporado en esto es descubrir cuáles son los recursos o cuáles deberían ser
1962	Chandler, Estrategia y Estructura: Capítulos en la Historia Norteamericana de la Empresa Industrial, p.13	La estrategia es el determinante de las metas básicas a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr estas metas
1964	Ansoff, Estrategia Corporativa: Un Enfoque Analítico para Crecimiento y Expansión, pp.118-121	La estrategia es una regla para tomar decisiones determinadas por un producto/ oportunidades de mercado, crecimiento en línea, ventajas competitivas y sinergia
1968	Cannon, Estrategia y Política de Negocios, p.9	Las estrategias son las decisiones de acción dirigidas que son requeridas competitivamente para lograr el propósito de la organización
1969	Learned, Christensen, Andrews y Guth, Política de Negocios: Texto y casos, p.15	La estrategia es el modelo de los objetivos, propósitos o metas, las políticas y planes importantes para conseguir estas metas, planteados en tal camino para definir en qué negocio la organización está o estará y el tipo de organización que es o será
1969	Newman y Logan, Estrategia, Política y Gestión Central, p.70	Las estrategias son planes a largo plazo que anticipan el cambio y acciones iniciales para tomar ventaja de las oportunidades que son integradas en los conceptos o la misión de la compañía
1972	Schendel y Hatten, Política de Negocios o gestión estratégica, Academia de Procedimientos de Gestión, p.4	La estrategia es definida como las metas básicas y objetivos de la organización, los programas importantes de acción elegidos para alcanzar estas metas y objetivos, y el mayor modelo de asignación de recursos utilizados para relacionar a la organización c
1973	Uyterhoeven, Ackerman y Rosenblum, Estrategia y Organización: Texto y Casos en Dirección General, pp. 9-10	La estrategia proporciona dirección y cohesión a la organización y se compone de varios pasos: Perfil estratégico, Pronóstico estratégico, Auditoría de recursos, Explorar las alternativas estratégicas, Pruebas de consistencia y finalmente Elección Estraté

1975	Paine y Naumes, Estrategia y Formación Política: Un Enfoque Integral, p.7	Las estrategias son importantes acciones específicas o modelos de acción para el logro de los objetivos estrictos
1975	McCarthy, Minichiello y Curran, Estrategia y Política de Negocios: Conceptos y Lecturas, p.19	La estrategia es un análisis del entorno y selección de las alternativas económicas que armonizan los recursos corporativos y los objetivos a un riesgo proporcional con los beneficios y la viabilidad con las alternativas ofrecidas
1976	Glueck, Política de Negocios: Formulación de Estrategias y Acción Directiva, 2da. ed, p.3	La estrategia es un unificado, exhaustivo y plan integrado diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la organización sean realizados
1977	McNichols, Creación de Políticas y Acción Ejecutiva, 5ta. ed, p.9	La estrategia es incluirse en la formulación de la política: esto incluye una serie de decisiones reflejando la determinación de los objetivos básicos de negocios y la utilización de habilidades y recursos para lograr estas metas
1977	Steiner y Miner, Política de Gestión y Estrategia: Textos, Lecturas y Casos, p.19	La estrategia es la planeación de la misión de las organizaciones, plantear objetivos para la organización a la luz de las fuerzas internas y externas, formular políticas específicas y estrategias para lograr los objetivos, y asegurar su propia implementa
1979	Mintzberg, La Estructura de las Organizaciones, p.25	La estrategia es la fuerza que media entre la organización y su entorno: patrones consistentes en el flujo de las decisiones organizaciones para responder a su entorno.
1979	Schendel y Hofer, Dirección Estratégica: Una Nueva Visión de Planeación y Política de Negocios, p.516	La estrategia proporciona dirección y pistas para la organización que permite lograr sus objetivos, al mismo tiempo que responde a las oportunidades y amenazas de su entorno

Anexo C

Historia del alcance de la Gestión Estratégica

	Macro	Micro	Macro
Tiempo	3000 a.C. Caída de Grecia Ciudades-Estado	Imperio Romano Revolución Industrial	Post Segunda Guerra Mundial Futuro
Razonamiento	Mercados Nacionales Extensas, Complejas Organizaciones Interrelacionadas	Entorno de oligopolios. Recursos disponibles ilimitados. Escasez de mercados nacionales Falta de habilidad para anticipar los cambios Entorno estable	Entorno dinámico Nueva tecnología Habilidad para anticipar los cambios Mercados nacionales Habilidad para trabajar con un futuro incierto
Definición Estratégica	Uso efectivo de los recursos para alcanzar los objetivos	Uso efectivo de los recursos para alcanzar los objetivos	Análisis de entornos internos y externos de la empresa para maximizar la utilización de recursos en relación con los objetivos
Contribución	Escritores griegos antiguos como Homero, Eurípides y Sócrates	Shakespeare, Montesquieu, Kant, Mill, Hegel, Clausewitz, Tolstoy	Von Neumann y Morgenstern, Drucker, Chandler, Ansoff, Glueck, McNichols, Steiner, Miner, Mintzberg, Hofer, Schendel
Aplicación de la Estrategia	Comercio, Ejército y Gobierno	Ejército y Gobierno	Comercio, Ejército y Gobierno

Anexo D

Enfoques para hacer operativa la Gestión Estratégica

Fecha	Autor	Explicación de su trabajo
1967	Mueller	Un modelo de regresión de la asignación de los recursos para investigar la asignación de fondos en un número de empresas.
1968	Boston Consulting Group	Un modelo de proceso que trabaja con las relaciones costo volumen de una variedad de productos. Se desarrollan un número de conclusiones estratégicas acerca de costo, volumen, participación de mercado y rentabilidad.
1972	Elliot	Un análisis estratégico usando un modelo de ecuaciones simultáneas de los elementos más importantes del desempeño corporativo
1973	Macintosh, Tsurumi y Tsurumi	Un modelo de regresión que vincula la más grande empaquetadora de carne canadiense a un modelo de economía canadiense con el propósito de una percepción del medio, análisis y determinación óptima de la acción estratégica
1974	Schoeffler, Buzzell y Heany	Un estudio de las relaciones estratégicas entre la participación del mercado y otros factores y rentabilidad
1975	Buzzell, Gale y Sultan	Un estudio de las relaciones estratégicas entre la participación del mercado y otros factores y rentabilidad
1975	Kirchhoff	Un análisis de los factores internos que contribuyen al regreso de la inversión, usa un modelo de regresión progresiva
1976	Schendel, Patton y Rigss	Un modelo de regresión estratégica de corporativas vueltas de estrategias

1976	Schendel y Patton	Un modelo de regresión de estrategia corporativa para superar el problema de los múltiples objetivos y captar los complejos patrones de las estratégicas, operativas y ambientales variables que influyen en el logro de las metas
1978	Bass	Un modelo estratégico formulado para consumidores durables especificando el nivel del precio para cada periodo de la vida de un producto que maximizará el descuento del flujo de efectivo de la empresa. El modelo de demanda de Bass se fusiona con la experiencia de la curva del Grupo de Consultoría de Boston
1978	Hatten, Schendel and Cooper	Un modelo de regresión OLS para la Industria Cervecera relacionando variables estratégicas (controlables) y el medio ambiente (no controlables) para la rentabilidad sobre el capital contable

Anexo E

Cuestionario semiestructurado para la entrevista apreciativa

1. Para iniciar quisiera conocer un poco de tu experiencia en la UPAEP. Te voy a preguntar en una forma apreciativa.

Quiero que busques un momento en que te sentías realmente a gusto con tu trabajo, especialmente satisfecho y contento por haber optado por ser parte de la UPAEP. Toma un momento para recordar ese momento, esa ocasión... (pausa)... Recuerda lo que ocurrió... (pausa)... recuerda tus sentimientos... (pausa). Ahora, pláticame tu historia con todos los detalles.

Ejemplos de preguntas para exploración mayor: ¿Qué ocurrió? ¿Quién más estaba involucrado? ¿Por qué fue tan especial para ti? ¿Qué estaba pasando en tu vida en esa época? ¿Para la universidad?...

2. Sin modestia, ¿Cuáles son las cosas que valoras en ti mismo como persona?
Para exploración mayor: ¿Cómo educador?

3. Se ha hablado de la UPAEP como una red de personas y áreas que interactúan y dan servicio unos a otros para lograr la misión de la universidad y los propósitos de cada área. En sus mejores momentos, cuando esta red está funcionando, se vive una colaboración recíproca (un servicio mutuo). ¿Cuándo has experimentado esto? Cuéntame tu historia.

Para exploración mayor: ¿Cómo estuvo? ¿En qué contribuiste tú? ¿Y otros? ¿Qué otros factores en la situación o en el ambiente contribuyeron?

4. Se ha procurado facultar a las personas en todos los niveles abriendo espacios para la participación, la toma de decisiones, la creatividad y la innovación. Pláticame una experiencia de sentirte valorado, tomado en cuenta; puede ser ¿por los alumnos? ¿por tus compañeros? o ¿por la dirección? Pláticame tu historia.

5. Ha habido en los últimos años en la UPAEP un esfuerzo por desarrollar procesos, sistemas y tecnologías que simplifican el trabajo de las personas buscando liberarlas para dedicarse cada quien a lo más importante de su función y de promover el flujo de comunicación. En el camino ha habido buenos momentos y otros muy retadores. Cuéntame un ejemplo del aprovechamiento de sistemas o tecnologías que tú has vivido con mucho éxito.

6. La “formación” es un enfoque fundamental de la UPAEP. La formación integral del alumno y la formación continua del maestro. ¿En qué experiencias de “formación” has participado que han sido excepcionalmente valiosas para ti?

7. Probablemente en algún momento has experimentado la trascendencia de tu trabajo en la UPAEP; es decir, el impacto último de tus esfuerzos; la sensación de que eres parte de un proyecto más grande.
 1. ¿Qué es lo que valoras de tu trabajo en la UPAEP?

 2. ¿Cuál crees que sea el factor o valor central que da vida a tu trabajo en la UPAEP? * Algo que quieres conservar y aumentar en nuestro camino hacia el futuro.

8. Hay tendencias en el entorno nacional e internacional que están impactando o impactarán en nuestra labor en la UPAEP.
 1. ¿Qué te entusiasma de las tendencias en el entorno?

 2. ¿A qué le está llamando el mundo a la UPAEP?

9. Vamos a suponer que hoy en la noche mientras todos estamos durmiendo, ocurre un milagro donde la UPAEP llegó a ser exactamente lo que quisieras que fuera, todas sus mejores cualidades magnificadas y multiplicadas a la manera que te gustaría que fuera... un modelo de enseñanza y aprendizaje... de hecho nos despertamos y estamos en el año 2015 Si tuvieras tres deseos para la UPAEP ¿Cuáles serían?

Cierre: comentarios últimos que quieren compartir a raíz de esta entrevista. Si hay algo que quieren ampliar o aclarar o simplemente compartir cómo se sintieron en la entrevista

Anexo F

Protocolo de Entrevistas

Antes de la entrevista

Invita a la persona a participar en una entrevista como parte del proceso Visión 2015. Explícale el **objetivo** de la entrevista: Buscar y descubrir las historias y las fuerzas que dan vida a la UPAEP, apreciando y valorando lo mejor de ellas para construir el futuro.

Escojan un horario y lugar que faciliten la participación con confianza y sin distracciones durante 50 minutos.

La entrevista apreciativa es una ocasión de descubrimiento. Lo que escuchas te va a ayudar a localizar, iluminar y comprender las distintas fuerzas que dan vida y vitalidad a la UPAEP cuando está funcionando mejor.

- Escucha al otro: Interésate en su experiencia, sentimientos y pensamientos
- Facilita que platique historias específicas con lujo de detalle. Puedes pedirle detalles de lo que ocurrió, quién estuvo allí, cómo se sentía la gente y la parte que jugó. Pregunta con interés. Lo que hacían los demás, lo que pensaba, etc.
- Ayúdale a descubrir las fuerzas que dan vida, las condiciones y dinámicas que permitieron que tuviera sus experiencias exitosas.
- Toma nota de las historias y las respuestas a lo largo de la entrevista. Capta palabras y frases clave
- Cómo manejar lo negativo
 - Posponer: tomar nota para verlo al final
 - Escucha a sentimientos que la persona tiene necesidad de expresar
 - Redirige a la persona a lo positivo si es posible
 - Usa los datos negativos para que describa lo que tiene en mente acerca de cómo podría ser
- Maneja tu tiempo, aunque quisieras oír todo, hay que terminar a tiempo (50 min.) Sé natural y disfruta la entrevista
- A veces el entrevistado tocará temas relacionados con otras preguntas, podemos dejar que fluya naturalmente.
- Al final de la entrevista comparten los dos sobre la experiencia

Nota: Recuerda que estamos buscando dónde está la energía de las personas. Estamos buscando las “fuerzas que dan vida” a nuestra comunidad universitaria. Queremos escuchar sus historias.

Guía para la entrevista

Introducción

En tus palabras ubica al entrevistado en el proceso de Visión 2015 mencionando el enfoque en la participación apreciativa a través de entrevistas y sesiones de diálogo en todo el sistema a lo largo de varios meses.

Explícale que es una entrevista personalizada. Que reportarás sus vivencias anónimamente para que junto con muchas otras sirvan para identificar los temas importantes para la comunidad UPAEP.

Un ejemplo:

“Esta va a ser una entrevista apreciativa. Te voy a hacer preguntas acerca de cuándo has visto las cosas funcionando de la mejor manera. Muchas veces en entrevistas como esta hacen preguntas acerca de las cosas que no están funcionando bien con el propósito de arreglarlas. En este proceso estamos tratando de encontrar las cosas que sí están funcionando muy bien con el propósito de aumentarlas y aprender.”

“Toda la información que me das será tratada anónimamente. Quiero aprender de ti y tus experiencias. Estaré resumiendo la información que capto contigo junto con datos de otras entrevistas. Pero no voy a poner tu nombre. Así que nadie va saber quién dijo qué. Si quieres recibir las síntesis o resúmenes avísame. Estaría disponible a través de tu correo electrónico más o menos en un mes.”

“¿Tienes alguna pregunta?”

Toma nota de su nombre y correo electrónico o en su caso, su teléfono para comunicarle los resultados de las entrevistas y para que pueda seguir participando en el proceso Visión 2015

Reporte de la entrevista

El entrevistador debe llenar este reporte inmediatamente después de la entrevista y subirlo a Blackboard separando los datos del entrevistado del contenido de la entrevista para conservar su anonimato.

Los datos del entrevistado, su nombre, correo electrónico o teléfono y el sector que representa van en una carpeta específica.

Los contenidos de la entrevista van a otras carpetas correspondientes a las mismas categorías de este reporte.

Historias:

- ¿Cuáles fueron las historias más importantes?

Aprendizajes:

- ¿Cuáles fueron otros aprendizajes en la entrevista?

Deseos:

- ¿Cuáles fueron los tres deseos para la universidad?

Valores:

- ¿Cuáles fueron los valores de la persona?
- ¿Cuál fue el valor principal de la UPAEP? *

Citas más citables:

- ¿Cuáles fueron las mejores citas de la entrevista? (¿Con cuáles preguntas estaban relacionadas?)

Implicaciones:

- Anota algunas otras cosas que escuchaste en la entrevista que consideras importante tomar en cuenta para el proceso Visión 2015

Anexo G

Taller de entrenamiento entrevistadores

- Proceso visión 2015 e IA (30 min.)
- Ejemplo de una entrevista (facilitador con un voluntario en frente de todos) (20 min)
- Entrega de protocolo y revisión de instrucciones básicas, “Antes de la entrevista” (15 min.)
 - Esto es lo que facilitador estaba tratando de poner en práctica en la entrevista.
- Formación de tríos, asignación de letras (A, B y C)
 - A entrevista a B mientras C observa sin intervenir. (45 min.)
 - A redacta su reporte con el apoyo de C (20 min.)
 - Compartir sobre la experiencia en los tríos (15 min.)
 - Compartir abierto (15)
- Instrucciones para la primera ronda de Entrevistas
 - B entrevista a C en los próximos días
 - C entrevista a A en los próximos días
 - Cada uno llena su reporte y lo sube a Blackboard
 - Cada uno entrevista a 2 personas más (además del miembro de su trío) y suben los reportes a Blackboard antes de viernes, 5 de sept.
- Mecanismo para la captura de datos y comunicación interna blackboard (10 min)
- Sesión de revisión de protocolo y tópicos de mayor indagación: 5 de sept. de 12:00 a 1:00 y 4:00 a 5:00 en el salón ____Escojan su horario (5 min)
- Proceso de síntesis de datos y uso para la visión (5 min)
- Metodología de inclusión a personas no entrevistadas en la primera ronda. (10 min)
 - Entrevistarlos
 - Participación en sesiones de diálogo y foros en la red
 - Nota: personas que expresan interés en participar como entrevistadores son **bienvenidos**. Ponerlos en contacto con el equipo de entrevistadores. Comentar rol en el equipo de asesores.
- Logística de selección de 8-10 entrevistados (15 min en adelante hasta terminar)

Anexo H

Temas y fuerzas que dan vida

Introducción

La tercera etapa en el proceso de Visión 2015 es la identificación de temas en las historias de éxito y satisfacción que fueron escuchadas en las entrevistas. La búsqueda de estos temas tiene el propósito de acercarnos a las “fuerzas que dan vida” a la comunidad UPAEP, lo que es importante para las personas. Conscientes de estas fuerzas que dan vida se nos abre la posibilidad de conservarlas y aumentar su presencia para construir nuestra visión del futuro.

Estos temas todavía no son la visión, sino ideas y conceptos que hemos detectado en las vivencias de mayor entusiasmo y satisfacción para los entrevistados, cuando las cosas funcionan de la mejor manera en nuestra comunidad. Al escuchar las historias transmitidas con entusiasmo nos hemos emocionado y motivado ante la riqueza de nuestra comunidad.

Hemos tratado de ser fieles a lo expresado por ustedes en las entrevistas y en la interpretación de los temas que dan vida en la sesión de diálogo el día 31 de octubre de 2003 donde participaron 76 personas representando a toda la comunidad.

En esta recopilación hemos usado sus mismas palabras. Aún así nos sentimos limitados para poner por escrito lo mucho que hemos aprendido de sus historias. Con humildad se los compartimos y les pedimos que sigamos dialogando y explorando intensamente en las próximas sesiones de diálogo durante el mes de noviembre.

Comité Coordinador
Visión 2015

Javier Cabanas
Gonzalo Gómez Collado
Alfredo Miranda
Urbano Ponce

- Brotaron de las historias la satisfacción por haber vivido momentos de reconocimiento. En ocasiones por haber sido invitados a participar en algún proyecto o proceso, haber sido tomados en cuenta o haber sido felicitados por algún logro. El reconocimiento de la persona es un tema repetido en las historias y muy importante para muchas personas en nuestra comunidad.
- El tema de vivir los valores, siendo congruentes con el espíritu fundacional de solidaridad, amistad, compromiso, congruencia en valores y vocación; esto fue fácilmente detectado en las entrevistas recordadas por las personas. Al revisar las historias se encuentra una insistencia en vivir los valores institucionales además de la excelencia académica.
- En sus mejores momentos las personas comparten el haber experimentado el espíritu de comunidad y sentido de pertenencia. Se han compartido experiencias de verdadero trabajo en equipo que han dado enorme satisfacción a las personas. También han vivido ambientes de calidad y calidez humana y personas que manifiestan vivencias de felicidad.
- Se manifiesta en las historias de éxito la satisfacción por los reconocimientos que ha hecho la sociedad de nuestra capacidad de ser competitivos y del interés compartido por responder a las necesidades del entorno.
- La libertad y responsabilidad para vivir la vocación personal es otro tema que aparece en las historias. Hay ejemplos de un auténtico interés por la formación de los alumnos. Se encuentra entre las historias de éxito ejemplos de gusto y deseo de servicio y la satisfacción que produce. Hay ejemplos de personas muy contentas por que se están formando, que perciben verdaderas posibilidades de desarrollo. Escuchamos ejemplos de descubrirse a uno mismo y la satisfacción de trabajar en lo que a uno le gusta.

Anexo I

CARTA DE VARIABLES

PÁG.	DIMENSIÓN O VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	ENTENDIDA COMO	DEFINICION
154	Reconocimiento	Acción y efecto de reconocer, gratitud al valor agregado que aporta la persona		
	Satisfacción por recibir algún tipo de reconocimiento Reconocimiento a la persona y al valor de la persona, ser felicitados Invitar a participar en algún proyecto o proceso o equipo		Reconocer y agradecer a la persona Felicitarse expresamente a la persona Ser invitador a formar parte de un grupo de trabajo	taller de identificación anexo H taller de identificación anexo H taller de identificación anexo H
154	Vivir los valores	Convencimiento e identificación con los valores, intención clara de vivir las virtudes y ponerlas en práctica		
	Valorar y respetar a la persona Congruencia con el espíritu fundacional Libertad y Responsabilidad para vivir la vocación personal		Respeto a la persona Conveniencia, coherencia, relación lógica Optar libremente por la vocación universitaria	taller de identificación anexo H taller de identificación anexo H taller de identificación anexo H
154	Espíritu de Comunidad	Consistencia de los objetos personales con los de la comunidad, entre la misión de la comunidad y la realización		
	Experimentar el sentido de pertenencia y de comunidad Experiencia de trabajo colaborativo Satisfacción por trabajar en equipo Calidad en las relaciones interpersonales Calidez humana y vivencias de felicidad		Identificación y vivencia con la institución Participar en el trabajo en colaboración con otros Disfrutar el trabajo en equipo con otras personas Capacidad de respuesta, seguridad, fiabilidad, empatía y elementos tangibles Trato afectuoso y cálido	taller de identificación anexo H taller de identificación anexo H taller de identificación anexo H taller de identificación anexo H taller de identificación anexo H
154	Competitividad	Capacidad de competir, servicio de valor agregado al entorno		
	Vivir los valores además de la excelencia académica La sociedad reconoce la capacidad de ser competitivos Interés compartido por responder a las necesidades del entorno		Valor entendido como fuerza, eficacia o actividad de las cosas Ser percibidos así Ser competentes y aportar al entorno	taller de identificación anexo H taller de identificación anexo H taller de identificación anexo H
154	Vocación personal y de servicio	Poder responder libremente al llamado personal que la vida misma hace sirviendo con alegría a los clientes internos y externos		
	Auténtico interés por formar a los alumnos Trabajar en lo que a una persona le gusta Contento y feliz por vivir la vocación Posibilidades reales de desarrollo Gusto y deseo por el servicio		Vivir la responsabilidad de la formación de alumnos Conjuntar los intereses y gustos personales con los de la comunidad Satisfacción y disfrute del trabajo universitario La comunidad promueve y favorece el desarrollo Entender a los miembros de la comunidad como clientes internos y servirlos	taller de identificación anexo H taller de identificación anexo H taller de identificación anexo H taller de identificación anexo H taller de identificación anexo H

Anexo J

Captura de datos de la prueba piloto

Items	Encuestas																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	4	2	2	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5
2	5	2	2	4	3	4	3	5	5	4	2	4	5	4	3	4	3	4	5	3	4	4	4	5	4	3	3	4	2	4	
3	4	2	2	3	3	3	2	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	1	3
4	5	1	1	4	4	5	3	5	5	3	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	3
5	4	3	2	3	5	3	1	5	5	3	1	5	2	1	4	4	3	4	5	3	5	4	3	3	3	4	3	3	4	4	
6	4	2	2	5	5	4	3	5	5	2	2	5	5	4	5	5	4	5	5	2	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	
7	4	3	2	3	5	4	3	5	5	2	1	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	2	4
8	3	3	2	4	4	3	2	4	5	3	4	4	4	3	3	5	5	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	4	4	2	
9	5	1	2	2	5	5	4	5	5	4	2	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	5	
10	4	2	2	2	5	4	3	5	4	2	2	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	
11	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	2	5	5	4	4	4	5	5	5	4	2	4	4	3	2	4	3	4	4	2	
12	5	1	2	2	4	4	4	5	4	4	2	4	4	2	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	5	4	
13	5	2	2	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	2	4	4	4	3	5	4	3	
14	5	1	2	3	5	5	2	5	5	3	2	5	5	2	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5	3	
15	3	2	2	3	5	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	5	4	5	3	3	4	3	5	4	4	
16	4	2	2	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	
17	4	2	2	3	4	4	4	4	5	4	2	5	3	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	
18	4	2	2	4	5	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	

Anexo K

Análisis de fiabilidad

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	30	100.0
	Excluidos(a)	0	0.0
	Total	30	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.944	18

Anexo L

Cuestionario



Se están realizando varias actividades en la **UPAEP** relativas a la construcción de la Visión 2015. Entre éstas se han hecho una serie de entrevistas en la búsqueda de historias de éxito y satisfacción para identificar **las fuerzas que dan vida a la comunidad**, de las cuales tú formaste parte. Ayúdanos a validar estas fuerzas que dan vida dando tu opinión personal. No hay respuestas buenas o malas, marca lo que más se asemeja a tu experiencia en la **UPAEP, entendida ésta como la comunidad de personas que participamos en su vida institucional.**

Instrucciones: Por favor marca con una X en cada pregunta, el número que corresponda a cada una de las afirmaciones y que más se acerque a tu punto de vista.

PRIMERA PARTE

1. En la UPAEP se valora a la persona humana.

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
Acuerdo

2. En la UPAEP se les da reconocimiento a las personas.

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
Acuerdo

3. En la UPAEP se felicita a las personas por su desempeño.

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
Acuerdo

4. En la UPAEP se invita a los miembros de la comunidad a colaborar en equipos y/o proyectos y/o procesos.

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
Acuerdo

5. Los miembros de la UPAEP se esfuerzan por ser congruentes con los valores contenidos en el espíritu fundacional

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
Acuerdo

6. En la UPAEP se percibe un trato afectuoso en las relaciones interpersonales.

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
Acuerdo

7. En la UPAEP se vive el espíritu de pertenencia a la comunidad universitaria.

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
Acuerdo

8. Se manifiesta en la UPAEP la satisfacción por trabajar en colaboración con otras personas.

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
Acuerdo

9. La UPAEP busca claramente la excelencia académica.

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
Acuerdo

10. En la UPAEP se percibe calidad humana en las relaciones interpersonales.

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
Acuerdo

11. La sociedad reconoce la capacidad competitiva de la UPAEP

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
Acuerdo

12. En la UPAEP hay un genuino interés por responder a las necesidades del entorno.

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
Acuerdo

13. En la UPAEP hay libertad para vivir la vocación personal.

<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
Totalmente en desacuerdo				Totalmente de Acuerdo

14. En la UPAEP hay un interés auténtico en la formación de los alumnos.

<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
Totalmente en desacuerdo				Totalmente de Acuerdo

15. Las personas que laboran en la UPAEP trabajan en lo que les gusta

<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
Totalmente en desacuerdo				Totalmente de Acuerdo

16. Los miembros de la UPAEP están contentos por vivir su vocación

<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
Totalmente en desacuerdo				Totalmente de Acuerdo

17. En la UPAEP se manifiesta claramente el gusto por servir a los demás.

<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
Totalmente en desacuerdo				Totalmente de Acuerdo

18. En la UPAEP se dan las condiciones para el desarrollo de las personas.

<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
Totalmente en desacuerdo				Totalmente de Acuerdo

SEGUNDA PARTE

Instrucciones : Por favor marque con una X donde corresponda

19. He colaborado en los últimos dos años en un equipo de trabajo de la Universidad. SI () NO ()
¿Por qué? _____

20. Estoy trabajando en lo que me gusta en la Universidad SI () NO ()

21. Menciona algunas fuerzas importantes que dan vida a la comunidad de la UPAEP que no se hayan identificado en los items de la primera parte:

22. Fui entrevistado personalmente para el proceso de Visión 2015 SI () NO ()

23. Aporta sugerencias para mejorar el proceso de la construcción de la Visión 2015

Mil gracias por tu participación y apoyo.

Anexo M

Captura de datos de la muestra

	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	22	
Encuesta																						
1	3	2	2	1	1	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	1	1	
2	4	4	4	2	4	2	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	1	1	1	
3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	
4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	1	1	
5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	3	3	3	5	2	1	1	
6	4	3	3	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	1	1	1	
7	4	3	3	4	4	2	3	3	4	2	3	3	4	3	3	2	3	5	2	1	1	
8	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	2	4	1	1	1	
9	3	3	3	2	4	2	2	3	4	2	3	4	3	4	3	3	2	3	1	1	1	
10	2	2	3	2	4	3	3	3	5	3	5	4	5	3	2	3	4	4	2	1	1	
11	3	4	4	5	3	3	3	3	5	3	3	4	4	4	3	4	4	2	4	1	1	
12	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	2	1	1	
13	3	3	2	4	2	4	3	3	4	4	4	4	2	4	2	3	2	3	1	1	1	
14	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	1	1	
15	4	3	3	4	2	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	1	2	
16	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	1	
17	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	1	1	1	
18	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	1	1	1	
19	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	1	1	2	
20	4	3	3	3	4	3	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	5	5	2	1	1	
21	4	2	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	2	1	1	
22	4	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	1	1	1	
23	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	2	4	1	1	1	
24	4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	1	1	1	
25	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	1	1	2	
26	5	5	4	4	4	3	4	3	5	3	5	5	5	4	4	3	3	5	1	1	2	
27	5	5	5	4	2	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	2	1	1	1	
28	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	1	1	1	
29	3	2	3	4	2	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	1	1	1	
30	3	4	2	3	2	2	3	3	4	3	5	5	3	5	4	4	5	3	1	1	1	
31	4	4	4	5	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	1	1	1	
32	5	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	1	1	1	
33	4	3	1	4	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	1	1	1	
34	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	2	
35	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	1	1	2	
36	4	3	3	4	2	4	4	3	5	4	5	4	5	5	2	3	4	4	1	1	1	
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	2	2	1	
38	4	4	5	3	4	5	5	3	3	5	4	5	4	4	5	4	4	2	1	1	1	
39	2	2	1	3	1	4	2	2	1	3	3	2	3	1	2	3	2	2	1	1	1	
40	3	2	2	4	2	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	1	1	1	1	
41	4	2	2	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	1	1	1	
42	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	1	1	
43	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	1	1	1	
44	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	1	1	1	
45	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	3	5	4	4	5	3	4	1	1	1	
46	4	3	2	3	3	4	3	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4	2	2	1	1	
47	2	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	1	1	1	
48	3	3	2	3	2	4	4	3	5	2	5	4	4	5	4	2	2	2	1	1	1	
49	3	2	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	1	1	1	
50	4	3	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	1	1	1	1	
51	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	1	1	1	
52	3	2	1	2	2	3	2	3	3	2	4	2	4	3	4	2	2	2	1	2	1	
53	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	2	2	3	2	2	1	1	
54	4	3	3	5	2	3	3	5	5	3	5	4	5	4	3	5	5	4	1	2	1	
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	
56	4	4	4	5	2	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	2	3	2	1	1	
57	3	1	3	2	2	3	3	3	4	2	4	3	2	2	3	3	3	3	1	1	1	
58	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	1	1	1	
59	2	2	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	1	1	1	

60	3	1	1	1	2	3	3	1	1	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	
61	3	3	2	3	3	3	3	2	5	3	5	4	4	5	3	4	3	4	1	1	1
62	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	1	1	1	
63	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	1	2	1
64	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	1	1	1
65	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	1	1	1
66	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	1	1	1
67	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	1	1	1
68	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	1	1	1
69	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1
70	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	2	1	1
71	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	1	1	1	1
72	3	2	2	4	3	5	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	1	1	1
73	3	5	4	3	2	4	4	4	4	3	5	4	5	4	3	4	3	3	1	1	1
74	3	3	3	4	2	4	3	3	2	3	2	3	3	2	4	4	3	4	1	1	1
75	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	1	1	1
76	2	2	3	5	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	1	1	1
77	4	4	3	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	1	1	1
78	5	3	3	4	3	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	1	1	1
79	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	3	2	1	1
80	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	1	1
81	3	4	4	4	2	3	2	3	4	2	3	3	4	3	4	4	3	2	1	1	2
82	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	1	1
83	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	1	1	1	1
84	3	4	3	4	3	4	4	4	2	4	2	4	4	3	3	3	3	3	1	1	1
85	3	3	3	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	1	1	1
86	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	1	1	1
87	5	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	5	5	5	4	4	3	4	1	1	1
88	4	4	1	5	3	5	3	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	1	1	1	1
89	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	1	1	1
90	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	2	1	2
91	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1
92	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	2	1	2
93	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	1	1	1
94	1	3	2	2	3	2	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	1	1	1
95	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	1	1	1	1
96	4	5	5	4	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	2	3	3	4	1	1	1
97	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	2	3	3	4	2	3	3	3	1	1	1
98	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4	4	2	1	1
99	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	1	3	5	2	2	2	1
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1
101	4	3	3	4	4	5	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	4	3	1	1	1
102	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	1	1	1
103	4	3	4	5	4	4	3	3	5	4	5	4	5	4	3	4	3	1	1	1	1
104	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	1	2
105	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	2	1	1	1
106	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	1	1	1
107	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	5	2	1	1
108	5	4	4	5	3	2	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	1	1	1
109	4	4	2	2	2	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	1	1	1
110	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	3	3	3	4	1	1	1
111	4	5	3	3	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3	4	2	1	1
112	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	1	1	1
113	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	2	1	1
114	5	4	4	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	1	1	1	1
115	2	3	2	1	3	3	2	2	4	2	3	3	3	2	3	3	4	3	1	1	1
116	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	4	4	1	1	1	1
117	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4	1	1	2	2
118	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	1	1	2
119	3	3	4	5	2	5	4	4	3	4	3	4	2	4	5	3	4	4	1	1	2
120	5	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	2	1	1
121	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	5	4	4	4	4	1	1	1	1

Anexo N

Análisis de fiabilidad

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	176	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	176	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.9361	18

Anexo O

Análisis de fiabilidad

Dimensión: reconocimiento

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	176	100.0
	Excluidos (a)	0	.0
	Total	176	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.773	3

Dimensión: espíritu de comunidad

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	176	100.0
	Excluidos (a)	0	.0
	Total	176	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.866	4

Dimensión: vivencia de valores

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	176	100.0
	Excluidos (a)	0	.0
	Total	176	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.775	3

Dimensión: vocación personal y de servicio**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	176	100.0
	Excluidos (a)	0	.0
	Total	176	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.825	5

Dimensión: competitividad**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	176	100.0
	Excluidos (a)	0	.0
	Total	176	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.777	3

Anexo P

Grafico interactivo del proceso de la indagación apreciativa



Visión 2015 - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda


Atrás Búsqueda Favoritos Multimedia Ir Vínculos Google

Dirección: <http://web.upaep.mx/Vision/2015/Indagacion.htm>

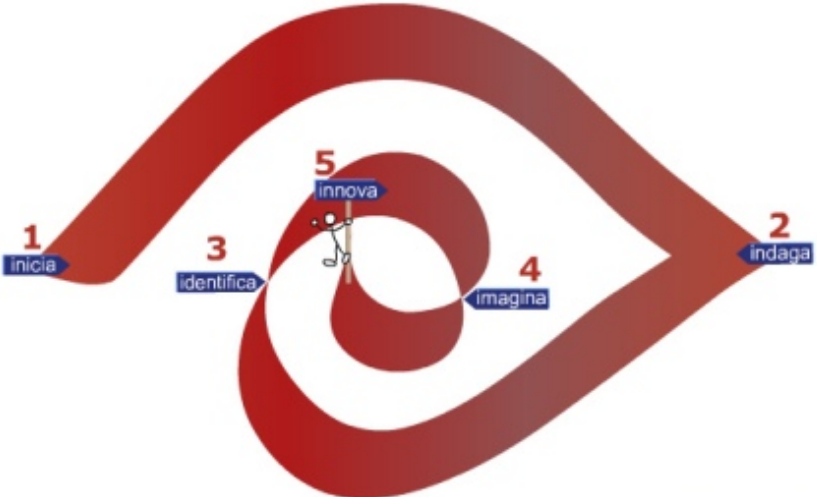
web.upaep.mx | Conoce a la UPAEP | Comunidad Universitaria | Servicios Universitarios



Visión 2015
Te invitamos a navegar, donde encontrarás la documentación generada en las reuniones realizadas.



Este sitio web está desarrollado con tecnología shockwave, para visualizarlo, es necesario el plug in, éste puede ser obtenido de manera rápida, segura y gratuita.



[Saltar Intro](#)

Listo Internet



Visión 2015 - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos Multimedia Ir Vinculos Google


Dirección: <http://web.upaep.mx/Vision/2015/Indagacion.htm>

web.upaep.mx : Conoce a la UPAEP | Comunidad Universitaria | Servicios Universitarios





Visión 2015

Te invitamos a navegar, donde encontrarás la documentación generada en las reuniones realizadas.




Este sitio web está desarrollado con tecnología shockwave, para visualizarlo, es necesario el plug in, éste puede ser obtenido de manera rápida, segura y gratuita.



Iniciar

Proceso de la Visión 2015

- A partir de los valores de la UPAEP el proceso de Visión 2015 nos invita a escoger conscientemente la búsqueda e indagación de aquello en nuestro pasado y presente que es enriquecedor y capaz de energizar, de entusiasmar y de generar valor, tanto en nuestras propias vidas como en las de otros y explorar nuestras esperanzas y sueños para el futuro.



Listo Internet



Visión 2015 - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos Multimedia Ir Google


Dirección http://web.upaep.mx/Vision/2015/Indagacion.htm

web.upaep.mx : Conoce a la UPAEP | Comunidad Universitaria | Servicios Universitarios

Visión 2015
Te invitamos a navegar, donde encontrarás la documentación generada en las reuniones realizadas.

Este sitio web está desarrollado con tecnología shockwave, para visualizarlo, es necesario el plug in, éste puede ser obtenido de manera rápida, segura y gratuita.



Indagar

Entrevistas (Opciones Representativas)

- Las Historias
- Sintaxis de las Implicaciones
- Citas Citables
- Los Tres Deseos

Procesos Simultáneos

- Proceso Enseñanza-Aprendizaje
- Formación del Maestro
- Formación Integral del Alumno
- Aprendizajes Visión 2015
- Benchmarking
- Auto Estudio
- Tendencias del entorno

Entrevistas
- A través de la realización de aproximadamente 400 entrevistas apreciativas buscamos las historias y las fuerzas que dan vida, apreciando y valorando lo mejor de ellas.

Procesos Simultáneos
- En sesiones de diálogo con la comunidad universitaria reflexionamos acerca de los hallazgos de los equipos que investigaron en siete áreas y las implicaciones para la visión 2015.

Listo Internet



Visión 2015 - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos Multimedia Ir Google


Dirección <http://web.upaep.mx/Vision/2015/indagacion.htm>

web.upaep.mx | Conoce a la UPAEP | Comunidad Universitaria | Servicios Universitarios





Visión 2015



Te invitamos a navegar, donde encontrarás la documentación generada en las reuniones realizadas.




Este sitio web está desarrollado con tecnología shockwave, para visualizarlo, es necesario el plug in, éste puede ser obtenido de manera rápida, segura y gratuita.



Identificar

- Temas que dan Vida 
- Encuestas de satisfacción
- Estructuras y Condiciones Asociadas
- Sentido y Significado 
- Generadores de Valor y Prestigio

- En sesiones de diálogo descubrimos los temas que aparecen en las entrevistas que dan vida a nuestra comunidad universitaria, que están presentes en aquellos momentos excepcionales cuando la organización se está desempeñando de una forma óptima en términos humanos, organizacionales y económicos y las estructuras, dinámicas y otras condiciones asociadas que permiten que esos temas que dan vida florezcan.
- Interpretamos el sentido y los significados de la comunidad universitaria que emergen de las entrevistas, encuestas y sesiones de diálogo.



Listo Internet



Visión 2015 - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos Multimedia Ir Vinculos Google


Dirección <http://web.upaep.mx/Vision/2015/Indagacion.htm>

web.upaep.mx : Conoce a la UPAEP | Comunidad Universitaria | Servicios Universitarios





Visión 2015

Te invitamos a navegar, donde encontrarás la documentación generada en las reuniones realizadas.



Este sitio web está desarrollado con tecnología shockwave, para visualizarlo, es necesario el plug in, éste puede ser obtenido de manera rápida, segura y gratuita.




Imaginar

Síntesis de la Declaración de Posibilidades
Magis Sesión
27 de Febrero de 2004

Galería de Fotos

- Creamos imágenes compartidas para un futuro deseado tan bueno que uno sea capaz de enamorarse y luchar por ese futuro.
- Desarrollamos declaraciones de posibilidades (visiones aterrizadas del futuro deseado, imágenes de cómo se vería, se sentiría y funcionaría si aquellos momentos excepcionales y los temas que dan vida a la UPAEP llegaran a ser la norma en lugar de la excepción)



Listo Internet



Visión 2015 - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos Multimedia Ir Google


Dirección <http://web.upaep.mx/Vision/2015/Indagacion.htm>

web.upaep.mx | Conoce a la UPAEP | Comunidad Universitaria | Servicios Universitarios

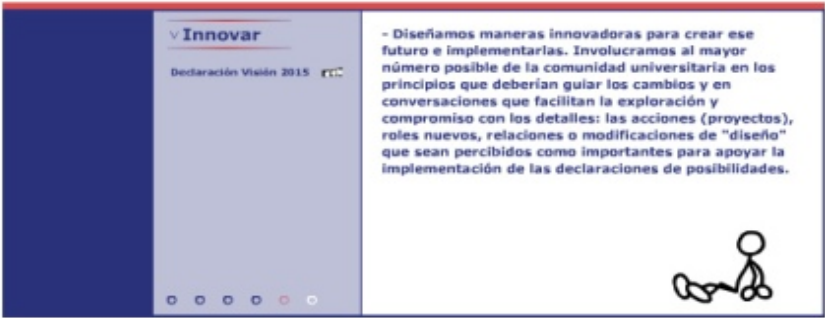




Visión 2015

Te invitamos a navegar, donde encontrarás la documentación generada en las reuniones realizadas.




Este sitio web está desarrollado con tecnología shockwave, para visualizarlo, es necesario el plug in, éste puede ser obtenido de manera rápida, segura y gratuita.



Innovar
Declaración Visión 2015

- Diseñamos maneras innovadoras para crear ese futuro e implementarlas. Involucramos al mayor número posible de la comunidad universitaria en los principios que deberían guiar los cambios y en conversaciones que facilitan la exploración y compromiso con los detalles: las acciones (proyectos), roles nuevos, relaciones o modificaciones de "diseño" que sean percibidos como importantes para apoyar la implementación de las declaraciones de posibilidades.



Listo Internet

Anexo Q



Manual de uso de imagen
Visión 2015 • UPAEP
Desarrollo Web - CETEC • 2005

Elementos básicos del sistema



El propósito esencial de este trabajo de identidad gráfica es el de dar una serie de normas para la utilización de la misma.

El Objetivo de un programa de identidad, es el de lograr la identificación requerida, estableciendo un sistema de elementos visuales propios, esto lo da la aplicación correcta, uniforme y consistente de los elementos gráficos que utiliza, permitiéndole comunicar de forma inmediata e inconfundible su esencia, su carácter, su misión y visión.

Este manual contiene el criterio fundamental bajo el cual se regirá el sistema de identidad visual planteando los lineamientos para poder dar la expresión que se busca, explicando en detalle su aplicación correcta y uniforme.



Atención: Los colores que se visualizan en este manual, o que se imprimen a partir de él, pueden no corresponder a los reales por causas de la calibración de los monitores o de las impresoras, por lo que se recomienda sólo utilizarlos como referencia, basándose exclusivamente en las claves de Pantone® que se encuentran en el apartado correspondiente a Colores.

Fundamentación



Concepto:

Para su visión, la universidad está en constante evolución.
Toma las necesidades del entorno y las adapta a las metas a lograr.

Elementos visuales básicos:

Curvas: Estas hacen referencia al factor humano que conforma la Comunidad Universitaria.

Líneas: Hacen referencia al factor material y al tecnológico.

Elementos gráficos:

Debido al ritmo acelerado en que vivimos, es necesario reducir los tiempos de lectura en la transmisión de mensajes, conceptos, etc.

Las imágenes tienen un papel fundamental para que por medio de la percepción visual, se optimicen estos tiempos en la recepción, memorización y utilización del mensaje o concepto. De ahí se diseñó el logotipo considerando:

Representación de la visión: la abstracción del ojo.

Representación de la evolución: el espiral.

Estos dos fusionados como pictograma representan el cero

Representación del año a lograrlo: los números 2015.

Los elementos visuales básicos y los elementos gráficos se integran y hacen de la visión 2015 una realidad.



Color:

Rojo: Se retoma del color que actualmente tiene el logotipo de la Universidad

Se considera el color primario que conforma el símbolo de la visión.

Azul: Es un color que transmite el concepto de estructura sólida, seria y definida. Se utiliza como color complementario que armoniza y se integra al rojo.

Tipografía:

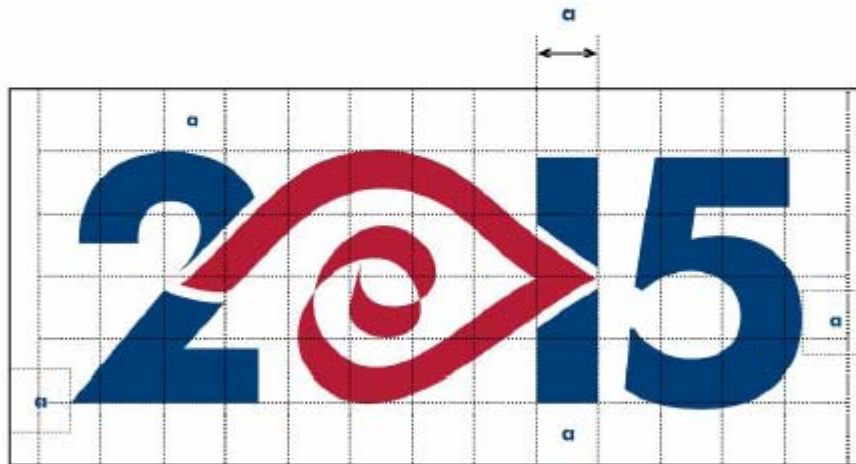
El tipo de letra utilizado es la futura, debido a sus características de legibilidad, que permite una rápida lectura. Su estructura visual está hecha a base de líneas curvas y rectas las cuales que se integran con el símbolo transmitiendo el concepto anteriormente descrito.

Área de protección



Cabe hacer notar que el símbolo y el logotipo debe presentarse "limpio" con objeto de no congestionar el formato y obtener un mejor espacio visual. para ello se ha determinado un área de protección mínima que debe dejarse libre siempre y en todos los casos.

En la figura aparecen enmarcados en su área de protección, indicándose el espacio mínimo que debe existir entre ellos y el elemento más próximo, y que equivale al ancho (a) del gráfico del número 1.

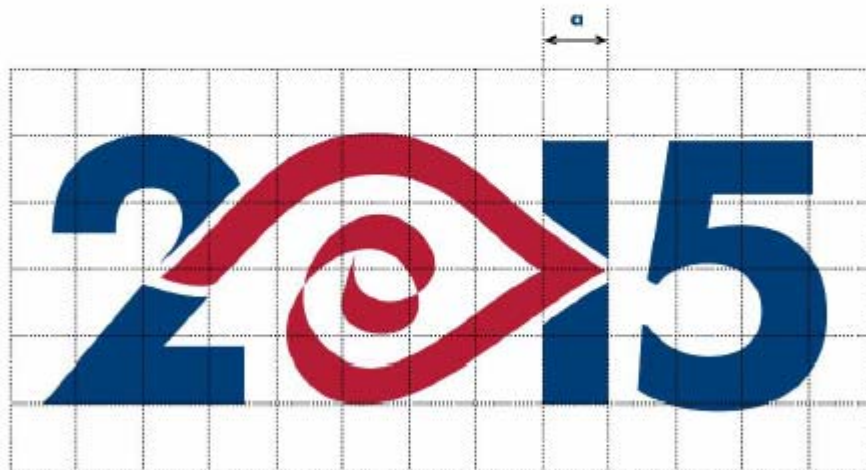


Retícula



El logotipo tiene proporciones perfectamente definidas entre símbolo y tipos. En su reproducción éstas deben ser respetadas como se indica.

Para facilitar lo anterior se ha ubicado el logotipo en la retícula que aparece en la figura inferior, que señala las medidas relativas para que, igualmente con una retícula, pueda ser reproducido, ya que en algunas aplicaciones especiales, como podría ser una impresión a gran escala (estandartes o, inclusive, un espectacular), tiende a perder sus proporciones.



Colores de la imagen



Los colores son parte fundamental de la representación; por sí solo el color es un elemento que representa y que tiene un sinfín de connotaciones (debido a la asociación mental que realiza la gente), ya sea un estado de ánimo o el carácter de una persona o una empresa. Al hacer la combinación de color y forma canalizamos la información de estos dos aspectos gráficos y obtenemos un resultado impactante que atrapa nuestra atención.

El criterio que se utilizó para la selección de los colores de la imagen fue el siguiente:

Rojo: Se retoma del color que actualmente tiene el logotipo de la Universidad. Se considera el color primario que conforma el símbolo de la visión.

Azul: Es un color que transmite el concepto de estructura sólida, seria y definida. Se utiliza como color complementario que armoniza y se integra al rojo.

 Pantone 280 • 100/72/0/18



 Pantone 187 • 0/100/79/20



**Manual gráfico de imagen.
Visión 2015, UPAEP**

**El contenido de este manual pertenece a la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Su reproducción parcial o total fuera de la UPAEP queda estrictamente prohibida sin la previa autorización por escrito de los derechos por parte de la UPAEP.
La distribución de este manual será exclusivamente dentro de la Universidad con fines informativos.**

Se prohíbe su venta.

Pantone® y otros nombres de producto, logotipos, diseños, títulos, palabras o frases mencionadas en esta publicación pueden ser marcas comerciales o de servicio registradas por sus propietarios, nacional o internacionalmente.

Primera Edición.

Febrero 2005.

Este manual fue originado por el área de Desarrollo Web del CETEC.

Desarrollo Web es un área creada por el Centro de Tecnología Educativa de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla en colaboración con la Vicerrectoría de Apoyos Académicos.

Puebla Pue., 2005.



Anexo R

Estructuras y condiciones asociadas

Los temas que dan vida

- Reconocimiento
- Vivencia de los valores institucionales
 - Espíritu de comunidad
 - Vocación personal y de servicio
 - Competitivos



Anexo S

Taller de arranque **Procesos simultáneos de investigación**

Objetivos del taller: Que los integrantes de los procesos simultáneos de investigación:

1. Conozcan el proceso de la Visión 2015 y el enfoque apreciativo
2. Entiendan los productos esperados de su participación
3. Participen en la Sesión General de Diálogo el 31 de Octubre
4. Incorporen los temas identificados en la Sesión General de Diálogo en los procesos simultáneos de investigación

Programa del taller:

- Antecedentes (Javier Cabanas) (10 min.)
- Proceso Visión 2015 (Asesores) (45 min.)
- Los procesos simultáneos de investigación (Comité Coordinador y Asesores) (30 min.)
 - Tendencias en el entorno
 - Gonzalo Gómez Collado
 - Manuel Díaz Cid
 - Marco Antonio Mascarúa
 - Werner Voigt
 - Benchmarking de Universidades
¿Cuáles son las 4 ó 5 líneas de mayor interés hacia el futuro de las universidades investigadas?
 - Jorge Luis Galván
 - Pablo Nuño
 - Miguel Angel Garijo
 - José Pejenaute
 - Guadalupe Fábregas
 - Revolución en el proceso de enseñanza aprendizaje
¿Cuáles son las grandes tendencias enfocadas al proceso de aprendizaje? ¿Qué esperaríamos de la revolución?
 - Alfredo Miranda
 - Directores Académicos
 - Formación integral del alumno
 - Eugenio Urrutia
 - José Pejenaute

- Formación del maestro
 - Luis Fernando García
- Visión 2005
 - Carlos Castro
 - Javier Cabanas
- Autoestudio
 - Jorge Luis Galván
 - Miguel Angel Garijo
- **Productos esperados de cada proceso de investigación:**

Una presentación de 15 minutos de sus hallazgos (descubrimientos) significativos para la visión 2015 en uno o más foros tipo “Chat Café” y la participación en foros de discusión en línea.
- **Metodología:**
 - Cada equipo de proceso simultáneo de investigación define su metodología manteniéndose en contacto con los asesores de la visión 2015 y el equipo de enlace.
 - Solicitamos las fuentes o referencias que dan origen a sus hallazgos

Nota: Los integrantes de los procesos simultáneos serán entrevistados como parte del proceso de visión 2015 antes de asistir al taller

Anexo T

Conclusiones de los equipos que trabajaron los procesos simultáneos

“Tendencias del Entorno”

¿Qué te ha movido de esta presentación?

- Partir de lo que no somos para formar.
 - La innovación educativa. ¿Cómo? Con un enfoque sistémico en diseño y operación curricula, para priorizar valores y actitudes con visión competencia internacional.
 - Preocupa que papel juega UPAEP en entorno y dejarse llevar por la corriente o nadar con una orientación propuesta y algunas veces contracorriente.
- En innovación educativa, el plus en valores y actitudes.
- Encontrar otros atajos, no estar de segundos de los mejores.
- Formación de maestros- Involucrar y formar
- Formación de alumnos- Selección
- Prestigio: el trabajo diario que hace prestigio”dar algo más”. Riqueza Humana.
- Falta de comunión- Falta de involucramiento.
- Deseo de arriesgarse.
- El querer buscar camino. ¿Cómo?
- Necesidad de romper paradigmas, educación continúa después de graduación.
 - Definir donde queremos estar. Analizar competencias, concentrarse, especialización. Proceso de decisión.
- Impulso al aprendizaje de idiomas.
 - Vinculación con la empresa. Fortalecimiento > definir un como, profesores con experiencia en empresa. Empresas de servicios (vocación de nuestra región).
 - Atención personalizada: romper paradigma Ej. Capacidad de salones. Diseñar tu propio postgrado. Maximizar lo común.
- Flexibilidad en aulas (espacios físicos)
- Participación de la mujer
- Empresa-Universidad
 - No hemos satisfecho las necesidades por eso se está dando la generación de universidades corporativas.
 - Necesidades en este mercado en el que el cliente es mas exigente, se ve que la tendencia es concentrarte en tu especialidad, como conjugar esta concentración, se ve la necesidad de compartir, de aliarte con otros, formar redes de aliados en las que compartas lo mejor de ti para y con otros.

- El hecho de pensar en una visión entusiasta, es muy bueno el romper paradigmas en cuanto a la educación, innovar es el punto positivo, reaccionar al cambio.
- Que pasa, necesitamos un cambio de actitud, compartir la información y nutrirnos con las de los que están en contacto con el cliente.
- Atraer y retener a los hora-clase, eso se logrará creando redes de conocimiento, y de ventas de servicios, para facilitar incorporar talentos que están en la empresa. Por ejemplo: Internet 2, líderes en compartir, ganar-ganar, esto daría prestigio y lo incrementaría, facilitaría aplicar la investigación, con gente experta que la tecnología facilita.
- Fomentar y promover el ingreso y reingreso de adultos a la educación formalizada.
- Definir horarios accesibles para que las personas laboralmente activas continúen preparándose.
- Definir metodologías andrológicas para facilitar el acceso a la educación adulta.
- Reforzar la educación abierta apoyada en tecnologías de la información.
- Desarrollar programas educativos de acuerdo a los perfiles y capacidades específicas.
- Darle la responsabilidad y compromiso de aprendizaje al alumno ayudado con las tecnologías de información.
- Vender una imagen visual hacia fuera de que somos una universidad consolidada y estructurada para lograr su posicionamiento en el entorno.
- Definir y transmitir una imagen sólida y permanente para lograr el posicionamiento en el extranjero y su consolidación a nivel nacional.
- Definir estrategias para seleccionar, mantener y reconocer a ese talento.
- Establecer una fundación Universidad-Empresa para realizar prácticas.
- Tema muy amplio, se nota el trabajo de análisis detrás del resumen.
- El papel de la mujer ahora y a futuro.
- Temas no abstractos sino hechos concretos en otra realidad.
- Prestigio: buscarlo, proyectarlo, tenemos cosas muy buenas, ha venido gente que se sorprende de lo que tenemos.
- Necesitamos mas acciones deliberadas:
 - a) Buena selección de alumnos.
 - b) Buenos programas
 - c) Buenos Profesores
- Debemos definir que universidad queremos ser.
- Saber explotar los logros hacia fuera. Ej. Premio Nacional de Exportación.
- Ser mas agresivos/ menos conservadores
- Fomentar la autocrítica:
 - Pero constructiva
 - Pareciera que en ocasiones internamente “destruimos” nuestro prestigio.
 - Prestigio sustentado en una crítica constructiva.

- La frescura, sencillez de presentación, propuesta concreta. Lo que pide la sociedad, es una propuesta que debe entusiasmar.
- Énfasis en educación continúa. Es importante ahora.
- Lo del título refrendado-- reflexión
- La excelencia:
 - Labor personal
 - Labor de equipo
 - En todo y continuamente.
- Prestigio:
 - Ir a los foros
 - mejoramiento, mas que competencia, cooperación
 - Buscar medir donde estamos foros.
 - La voluntad de romper paradigma del pasado.
 - Prestigio como neutralizador del factor demográfico.
 - Actualizar al profesional por educación continua. En México tenemos pobre educación, la educación continua sería una respuesta.
 - Coincidencia con otros grupos.
 - Partiendo de la Universidad que se es, buscar prestigio con valores propios en el mundo de hoy.

¿Qué quieres ver en la UPAEP para optar por ella?

- Existencia de un plan de vida:
 - Salario
 - Capacitación
 - Desarrollo
 - Promoción
 - Año sabático
 - Vinculación Empresa
- Que la universidad sea de prestigio, el prestigio se comparte.
 - Flexibilidad: Horarios, rotación en responsabilidades, participar en proyectos, tele trabajo, geográfica.
 - Evaluación en función de logros.
 - Atención/ trato personalizado
 - Confianza
 - Equilibrio entre universidad y la sociedad e instituciones de cualquier área.
 - La mayoría de los ingresos de la universidad deberían de venir de la educación continua y postgrados.
 - Desarrollo de proyectos de investigación aplicada.
 - Contar con la excelencia universitaria, saber ser, saber hacer, impacto a nivel personal y como equipo.
 - Organización trabajando en redes.
 - Excelencia en la academia.
 - Estudiantes que busquen ingresar y permanecer en la UPAEP.
 - Que la innovación educativa sea una constante.

- Reforzar la actitud de la gente y desarrollar un programa permanente de comunicación visual para lograr el posicionamiento y prestigio a nivel nacional e internacional.
- Maestros altamente calificados.
- Reforzar las áreas estratégicas de la universidad como es el área de humanidades, educación y comunicación.
- Desarrollar un sistema de educación a distancia efectivo.
- Que se logre el prestigio y este englobe todo.
- Creer en la confianza, vivir y hacernos dignos de confianza.
- Trabajo en equipo.
- Acción sistémica de todo esto.
- Me quedo por tener la oportunidad de lograr esta respuesta, porque me realizo con esto.
- La mujer aporta la parte emocional, es el cambio de lo racional a lo emocional, estadísticamente la mujer está invadiendo el mundo del conocimiento dominarlo y crearlo.
- Todos estamos haciendo la universidad en la libertad, no excluirnos, y con esto nos unimos al proyecto y nos quedamos.
- Dentro de la definición de la universidad que queremos ser debemos de considerar el tipo de alumnos que vamos a atender.
- Misión de la universidad: enseñar a pensar.
- Educación personalizada- entender las necesidades de cada alumno individualmente. No significa un profesor por cada alumno
- Reto profesional, que se comprometa con ser UPAEP de prestigio internacional.
- Educación a distancia de la UPAEP de vanguardia.
- UPAEP se conserva en permanente proceso de innovar.
- Es el centro educativo principal del país en materia de innovación. En un marco de : apertura, pluralidad y de intensa competencia académica.
- La UPAEP reconoce y facilita el sentido humano, con formación en valores y formación que sirva para toda la vida.
- En la innovación buscar una diferencia con otras universidades en todos los ámbitos.
- Necesario un cambio de actitud para compartir la misma visión.
- Ejercer ética profesional
- Prestigio de permanente innovación con calidad académica, excelencia basada en principios éticos, que es diferente.
- UPAEP liderando otras universidades y fomentando redes y coalición, con oferta de educación continua, consultoría, egresados investigadores que pudieran ser premios Nobel.
- UPAEP contribuyendo a nueva evangelización.
- La innovación educativa que permea todo. Con enfoque sistémico en el diseño y operación de un currículo flexible, que incluya formación de valores y actitudes, vinculada al entorno y visión internacional.
- Acercarse a los mejores ponentes por medio de la T.I.

- Proceso de investigación y de vinculación académico muy relacionado con el propio proceso de formación de la universidad.
- UPAEP claramente diferenciada: compartiendo, definida claramente.

“Formación Integral”

El presente análisis se realizó tomando como base los documentos fundamentales de nuestra institución, la práctica educativa cotidiana de nuestro modelo educativo y las aportaciones recibidas después de la primera presentación que se hizo sobre el proceso de formación en las sesiones públicas de dialogo .

Es importante considerar inicialmente que todas las actividades del orden de la cultura tienen un valor fundamental que les da sentido y que constituye su esencia; por ejemplo para el arte el valor fundamental es la belleza, para la moral la bondad, para el derecho lo es la justicia y para la educación el valor fundamental es la formación humana, e tal manera que se puede concluir que educar es sinónimo de formación y que resulta ociosa cualquier distinción entre ambos términos.

En nuestro ideario se encuentra definido el concepto de educación a la cual consideramos como el proceso permanente de actualización ordenado y jerarquizado, de todas las potencialidades y capacidades del hombre, para que llegue a su plenitud y madurez, desarrollando sus cualidades individuales y cumpla su vocación personal; a la vez que promueva el mejoramiento de las circunstancias sociales e históricas en que vive.

Consistentemente con esta definición el documento que establece el perfil deseable del egresado UPAEP, explica que la formación instrumental debe atender a las siguientes dimensiones de la persona humana: Dimensión física, aspecto afectivo emocional dimensión intelectual, plano volitivo, área social, dimensión espiritual, dimensión cultural.

Por supuesto la formación que procura la UPAEP debe atender a las tendencias, problemática, necesidades, demandas, conocimiento y tecnología que el entorno nos exige y a su vez lograr universitarios que generen conocimientos, tecnología, crítica, propuestas y acciones.

Una exigencia de nuestro proceso de formación que hemos tenido clara desde la fundación de nuestra universidad es la excelencia académica y alta calidad humana de nuestros egresados, lo cual implica también el alto desarrollo en competencias

profesionales, actitud y aptitud de autoaprendizaje, espíritu emprendedor y formación en virtudes

La formación universitaria se promueve en dos entornos fundamentales dentro del aula universitaria se propicia diversidad de espacios y opciones, con una clara intencionalidad formativa que sean atractivos e integradores

Los agentes claves de la formación son el alumno y los maestros. El alumno es el agente activo y principal del proceso de formación, responsable de sí mismo, quien empeña todas sus fuerzas en el estudio e investigación y aprovecha los espacios y opciones que la universidad le ofrece, para su formación integral

El maestro es facilitador mediador y el guía que acompaña al alumno en el proceso de formación Es a la vez testigo de la verdad que propone y de las virtudes que promueve (congruencia)

En síntesis, se puede concluir que

La formación integral del alumno es un proceso permanente intencionado y cuyo principal responsable es el propio alumno (auto tarea) .La universidad es sólo un medio (el mejor, permanente, intencionado, etc) para alcanzarla (ayudada) Educación que es sinónimo de formación es una auto tarea ayudada

Benchmarking, dentro de la Visión 2015

¿QUE TE HA MOVIDO DE ESTA PRESENTACION?

1. El financiamiento: empresas propias, vinculación, crear laboratorios
2. Atención personalizada al alumno: Reto para el crecimiento y oportunidad apoyándonos en la tecnología.
3. Internacionalización:
 - a. Motivación para destacar (tanto Alumnos como Maestros)
 - b. Intercambio cultural
 - c. Metas ambiciosas
 - d. Proyectos de carácter internacional
 - e. Planes de Estudio
 - f. Aspecto integral en todas las funciones sustantivas
 - g. Intercambios alumnos, maestros con otras Universidades
4. Combinación de Recursos, al compartir con otros
5. Apertura
6. ¿Cómo tener una orientación católica explícita promoviendo el Ecumenismo?
7. Todo entusiasmo porque reúne lo mejor que puede tener una Universidad
8. Es necesario volver la cara a otros públicos (adultos) porque el mercado de los jóvenes es cada vez menor.
9. Vinculación a la empresa: investigación, egresados, programas... Aprender a dar.
10. Universidad de inspiración Católica
11. Apoyo a los alumnos “no aptos” (los que no pasan el examen de ingreso)
12. Ser líderes en coaliciones Universidad- Empresa – Instituciones
13. No puede una Universidad crecer sola, necesita colaborar con otros
14. Aprender a trabajar en redes internacionalmente
15. Oferta a nuevos mercados. Educación a nivel técnico (3 años)
16. No importa tanto la cantidad de alumnos sino la calidad de enseñanza que se les de a estos
17. Apertura a las necesidades de México y del mundo

PROPUESTAS PARA LA VISION 2015

1. Educación a distancia
2. Educación dirigida a los adultos (La mitad de la población de alumnos y el 80% de los ingresos en 2015 provenientes del mercado de adultos)
3. Aprovechamiento de la tecnología para dirigir grupos de investigación (Premio Nóbel)
4. Fomentar la investigación aplicada
5. Aprovechamiento de la educación continua
6. Creación de empresas propias de la universidad

7. Seguir fomentando el espíritu emprendedor
8. Capacidad de respuesta hacia la comunidad
9. Escuelas de excelencia(logradas al compartir con otras instituciones y empresas)
10. Grados universitarios dobles o triples de diferentes universidades de diferentes países
11. Vinculación con la empresa, generarles confianza
 - a. Créditos cursados en empresas y estancias en los últimos semestres en estas (cierre del programa).
 - b. Investigación
 - c. Proyección social
12. Las áreas de humanidades, investigación y cultura, fortalezas de la UPAEP y llamadas a ejercer un liderazgo.
13. Áreas de oportunidad: literatura y cultura
14. Convertirnos en líderes en coaliciones, redes de conocimiento y programas dentro del ámbito de las Universidades, generando confianza y compromiso.
15. Financiamiento externo: explorar nuevas vías
 - a. Investigación como fuente de ingresos
 - b. Venta de proyectos
16. Oferta educativa para servidores públicos. educar a V I P para dar “valor social”
17. Atención personalizada al alumno
 - a. Conquistar a los alumnos siendo congruentes
 - b. Vivir en un estado de permanente solidaridad personal
18. Apoyo a los alumnos con carrera “truca”
19. Sistema de enseñanza flexible
20. Reconociendo “las esencias”, confiar en la apertura sin miedos
 - a. Abiertos a todas las corrientes e ideas
 - b. Disposición a escuchar corrientes de fuera
21. Que seamos una Universidad con confianza en nosotros mismos, con mayor autoestima y una visión mas abierta
22. Proyecto de formación docente mas sólido: becas en el extranjero, año sabático.
23. Proyectos preventivos y formativos en el área familiar
24. Implantar títulos intermedios (de 4 a 6 semestres)
25. Ser órgano de reacreditación profesional
26. Crear grupos de dialogo para discutir estas ideas y tratar de “aterrizarlas”
27. Crear residencias estudiantiles
28. Reforzar los idiomas

“Aprendizajes del auto estudio”

Necesidad de ética
Personal comprometido
Congruencia y coherencia
Estar en el padrón de excelencia de los postgrados
Acreditación internacional
Formación de docentes de alta calidad.
Campus propio
Personal motivado trabajando con alegría
Ser humano con apoyos tecnológicos
Rompiendo egoísmos
Reconocimiento. Aprender a amar a l alumno.
Cultura de evaluación cuantitativa y cualitativa
Educación a distancia
Internet ii
Investigación aplicada
Espíritu de servicio continuo
Que el equipo de auto estudio siga funcionando como instancia de mejora continua.
Superar a los indicadores de fimpes.
Equipos interdisciplinarios
Institución inteligente congruente con propósitos.
Incluir al alumno en el próximo auto estudio y estar todos en el mismo canal
Internacionalización
Vinculación
Parámetros retadores
Tutoría acompañamiento
Flexibilidad en propuestas
Trabajo con amor y pasión
Solidaridad
Jesús como ejemplo
Trabajo en equipo
Directivos...plan estratégico de desarrollo
Empresa sistémica (univ. Sistémica)
Apertura... Vinculación
Preocupada la universidad por las personas.
(Tanto por los maestros como por los alumnos) clarificarnos como instrumentar
Inculturación de la vida universitaria
Institución modelo
Excelencia académica hacerla vida.

“Formación del maestro”

Después de la exposición de Luis Fernando, se realizaron dos preguntas y cuyas respuestas mencionamos a continuación, tratando de aglutinar cuando es el mismo concepto y eliminar aquellas ideas repetidas.

1¿QUE TE ENTUSIASMO DE LA EXPOSICIÓN. ?

- Que se contempla abarcar en la formación del maestro todos los aspectos de la persona.
- Que es importante la formación pedagógica
- Es mejor hablar de desarrollo del maestro que de Formación
- Incluyen la formación, la autoestima, las relaciones humanas para trato con los alumnos.
- La presencia del profesor impacta. (El maestro que descalifica al alumno, no esta respetando la dignidad de éste)
- El maestro enseña más con su vida que con la lección académica. (maestro modelo)
- Acompañamiento al alumno pero con intencionalidad (de formar)
- Rescatar valores y parte humanística (formación humanista)
- Aclarar que sería mejor hablar de espíritu católico y no cristiano únicamente.
- Desarrollo continuo del maestro
- Promover más las líneas de investigación y apoyo económico y en tiempo.
- Reflexionar sobre el perfil del maestro
- Se habla de U Católica, lo importante es que se difunda.
- Más que interés por la carrera pedagógica, es más bien la vocación académica
- Es importante institucionalizar el modelo educativo.
- Se pueden tener maestros no católicos, pero que conozca y respete los principios y el perfil académico católico.
- Selección de maestros de acuerdo al Perfil.
- Integración de los elementos existentes como: Plan de desarrollo, Fondo Concursable, Bono de desempeño, EATI, etc.).
- Involucrar al alumno y en general a la comunidad para la visión 2015.
- El alumno como centro de interés.
- Vincular al maestro con la investigación y desarrollar investigación.
- Que participen más maestro en esta(s) reunión. (es)
- Me encantó la idea de filosofía educativa.
- El docente como elemento clave en la universidad.

2.¿QUÉ QUISIERAS VER INCLUIDO, DE LO ACA SE COMENTO EN LA VISION DE FUTURO?

- Vocación del profesor por su disciplina científica y vocación de maestro.
- Que el profesor conozca al alumno y viceversa. (maestro cerca del alumno)
- El desarrollo integral del maestro. (desarrollo también del personal no docente y directores)
- Que el maestro esté comprometido con la formación integral del alumno.
- Maestros modelo.
- Selección adecuada de maestros.
- Maestro como buen acompañante con intencionalidad.
- Que exista reciprocidad entre universidad y maestro, brindándole seguridad laboral.
- La formación humanista debe fomentarse en todos los sectores de la universidad.
- Formación pedagógica, muy importante
- Plan de desarrollo Integrado (integrando por ej. EATI, creatividad, docencia, investigación, humanismo, plan de carrera)
- Maestro capaz de enseñar a pensar y a aprender a aprender.
- Énfasis en la investigación, líneas definidas (tal vez por áreas) y con un resultado. (con repercusión) (planta comprometida con proyectos de investigación)
- Formación filosófica y ética.
- Universidad con tolerancia.
- Tomar en cuenta la evaluación docente como parte de las decisiones)
- Actualización del maestro para que esté al día en su área profesional.
- Mejora continua del docente.
- Compromiso con la UPAEP, con alegría.
- Maestros felices que transmita valores, enseñe, comprenda, alta autoestima, vocación.
- De acuerdo al perfil ¿como evaluar? ¿cómo medir? ¿como identificar?
- Que el maestro tenga un plan de vida.

“Del proceso de enseñanza aprendizaje”:

¿QUÉ TE ENTUSIASMÓ DEL ENFOQUE?

- Enfoque por competencias. (Diseño curricular basado en competencias).
- El poder tiene caducidad, hay que buscar autoridad.
- El maestro también aprende
- Cambio del maestro par poder influir. (es más facilitador).
- Vinculación con la sociedad.
- Importancia de la F. Integral antes que formar especialistas.
- Visión más amplia.
- Malamente enseñas si no aprendes algo.
- Importante vocación de enseñar.
- Muchos tienen el conocimiento pero no lo saben transmitir.
- No tiene objeto una enseñanza que no sirva a la sociedad.
- Involucramiento vs. Compromiso.
- La personalización (aclaración que no se trata de grupos pequeños)
- Importante la comunicación en ambas vías maestro-alumno.
- Vinculación, más contacto con la sociedad. (proyectos de problemas reales de la sociedad.)
- Fortalecer el servicio social.
- Evaluar si el diseño curricular cumple con la nueva visión.
- Competencias ,ínter disciplina (y evaluar si se da esto)
- Se requiere de una capacitación y formación docente.
- Romper paradigmas.
- Ahora se toma en cuenta lo afectivo social.
- Alumno responsable de su aprendizaje.
- Selección adecuada de catedráticos y personal administrativo.
- No todos son conceptos nuevos pero no hemos encontrado “como” aplicarlos.
- Trabajo compartido (introducir al maestro y alumnos en las nuevas tecnologías)
- Destinar actividades de capacitación especialmente para unificar criterios.
- Cuidar la misión social y cultural.
- Cambio de paradigmas.
- Dejar de ver el conocimiento asilado en asignaturas y proponer un Aprendizaje Basado en Proyectos.
- Rediseñar la forma y los procesos de evaluación.
- Educación universitaria más vivencial dirigida a la formación en la vida misma.
- La UPAEP, debe generar su propio modelo.

- Apoyos tecnológicos como EATI (que contribuyan a la realización del modelo) El alumno debe investigar.

¿QUE ES LO QUE QUISIERAS INCLUIR PARA EL FUTURO DE LA UPAEP?

- Incluir las cinco capacidades.
- Aunque se cuente con tecnologías lo importante es el hombre.
- Vinculación con la sociedad.
- El aprendizaje no debe ser aislado.
- Que el alumno es el elemento central. (lo importante de esto es hacerlo vida).
- Actitudes (PLN.).
- Desarrollo de habilidades.
- Transformación educativa: Cambio de mentalidad del profesor y flexibilidad.
- Cambio cultural.
- Teoría y práctica en el lugar.
- Nuevas competencias.
- Trabajo de academia Interdisciplina.
- Estrategia de auto evaluación. (maestros, alumnos etc.)
- Autoestima del maestro.
- Creatividad.
- Lo que ven los alumnos en el maestro es un modelo.
- Diseñar formas de enseñanza, que faciliten al maestro.
- Alumno protagonista de su propio aprendizaje.
- La evaluación docente tenga puntos más significativos.
- Formación del docente.
- Desarrollar la parte afectiva no solo cognitiva.
- La tecnología como herramienta flexible.
- Curriculas que respondan a las verdaderas necesidades profesionales, de la sociedad, etc.
- Rediseño de programas de servicio social.
- Proceso personalizado.
- Difundir la nueva visión a maestros y alumnos.
- Prácticas profesionales
- Desarrollo ordenado de la investigación. (maestros y alumnos)

Anexo U

Programa de la sesión descubriendo el Sentido y significado del proceso

Antecedentes

- Entre agosto y octubre se realizaron aproximadamente 350 entrevistas apreciativas a actores internos y externos que forman parte de la comunidad universitaria.
- En noviembre se llevaron a cabo sesiones de diálogo para identificar los temas que dan vida que emergen de las entrevistas y las estructuras asociadas. Posteriormente se levantó una encuesta a 150 personas para validar los temas que dan vida.
- De noviembre a diciembre se realizaron en Puebla y en Tehuacan sesiones de diálogo abiertas a toda la comunidad universitaria en los siete procesos simultáneos de investigación.
- En esta sesión (dentro de la etapa “Identificar”) estamos identificando el sentido y significado de todo lo anterior que servirá como punto de partida para la etapa siguiente: “Imaginar” y posteriormente la etapa “Innovar”.

Enfoque de la Sesión de Hoy

- Que los participantes se apoyen en su propia experiencia del proceso de la visión 2015 y en los documentos generados para descubrir el espíritu, el sentido y el significado reflejados en las entrevistas, encuestas, procesos simultáneos y sesiones de diálogo con la comunidad universitaria.

Participantes

- Representantes de Junta de Gobierno
- Comité Coordinador
- Equipo Enlace ampliado
- Equipo de Apoyo
- Staff
- Asesores
-

Preparación Previa

Estudio de los documentos generados en el proceso de la visión (carpeta)

- Ejemplos representativos de las entrevistas:
 - Las Historias
 - Los tres deseos
 - Las implicaciones para la visión
 - Las citas citables
- Temas que dan vida y estructuras asociadas
- Presentaciones de procesos simultáneos y aportaciones de la comunidad en sesiones de diálogo

Programa

- Introducción y un poco de historia del proceso (Comité Coordinador)
- Diálogo en grupos
- Presentaciones por grupo
- Diálogo abierto
- Próximos pasos

Animación: Visión 2015

- Insertar animación “Visión 2015”

Video: Temas que dan vida

- Insertar video: “Temas que dan vida”

INTRODUCCION

- Hay una tendencia relativa a la introducción de la estadística en las ciencias sociales.
- Esta prueba pretende valorar la identificación de fuerzas y temas que dan vida a la UPAEP.

Algunos datos del instrumento

- El instrumento validado tiene 18 ítems con escala Likert de 1 a 5 con diferencial semántico agrupados en 5 dimensiones.
- Hay preguntas cruzadas
- Hay preguntas abiertas
- Hay preguntas dicotómicas

RESULTADOS

Se presentaron los resultados de la muestra

CONFIRMACION

- En general, los datos arrojados por las entrevistas cualitativas claramente están confirmados en la parte cuantitativa del lado del acuerdo como lo confirman los datos estadísticos.
- Los resultados obtenidos como producto de la aplicación del instrumento de medición fue la confirmación de que:
 - Las fuerzas que dan vida a la UPAEP fueron correctamente identificadas** a partir del uso de la indagación con aprecio.

Video: Procesos simultáneos

- Insertar video “Procesos simultáneos”

Entrevista en parejas

Guía de preguntas:

1. ¿Cuáles son tus vivencias más satisfactorias en el proceso visión? Cuenta tus experiencias.
2. ¿Cuál es lo más significativo de los documentos generados en el proceso hasta el momento? (preparación previa)
3. ¿Identificas alguna historia o cita que expresa el espíritu de la comunidad?

Toma nota de las respuestas de tu pareja.

Duración total: 20 minutos

Diálogo en grupos

Comparte algunas de las vivencias y lo más significativo de los documentos que escuchaste de tu pareja.

Duración total: 30 min

Diálogo en grupos

Descubriendo el espíritu, el sentido y el significado de la comunidad UPAEP reflejados en el proceso.

¿Cuáles son las tendencias que observan en el proceso que consideran más importantes para incluir en la agenda del futuro de la UPAEP?

Hemos nombrado un coordinador y escritor en cada grupo.

Duración: 30 min

Diálogo Abierto

La pecera

Instrucciones/criterios para la selección de un miembro de cada grupo

El grupo nuevo dialoga para expresar en unas palabras o frases el sentido y el significado de la comunidad universitaria más importantes para incluir en la agenda del futuro de la UPAEP.

Los demás son observadores y pueden participar tomando momentáneamente un lugar en “la pecera” para hacer aportaciones.

Próximos pasos

Redacción de las declaraciones/frases por el Comité Coordinador y Junta de Gobierno

Comunicación con la comunidad universitaria:

- Jueves de Rector en varios horarios (Informar, entregar carpetas, invitar a sesiones de diálogo y magna sesión)
 - Sesiones de diálogo (Grupos mezclados)
 - Mapa del proceso (carpeta y videos) en el portal
 - Videos en circuito cerrado
- Magna sesión de diálogo (febrero)

•Involucrar a la comunidad en espacios de diálogo relacionados con el sentido y el significado de la comunidad universitaria respecto al futuro de la UPAEP

.Crear imágenes compartidas de la visión 2015 en la tendencia

Anexo V

Actividades previas a la sesión magna de la comunidad UPAEP

Logística:

- Repartir copias al personal
- 50 mesas de 10
- 500 sillas + explanada del “C”
- Cafetería: solicitar café, agua refrescos, galletas, botana salada
- Sala Francisco de Vitoria: sillas, sonido cañón, pantalla en el centro
- Circuito cerrado
- CETEC: Encargarse de pasar los videos y grabar la sesión
- Gimnasio: lona
- Sonido para el gimnasio
- Lista de coordinadores (junta miércoles 25 a las 13 horas)
- Números de mesas por colores
- Fólder para cada participante con generadores, temas que dan vida y entrevista
- Material: hojas de rotafolio, plumones, crayolas, maskin-tape
- Cada mesa con un número
- Invitar alumnos
- Manta

Anexo W

Programa de la magna sesión

Participantes

- Comunidad UPAEP (Personal)

- (Total de personas)

Salón Francisco Vitoria y patio con circuito cerrado

Salones para trabajo en grupos

Preparación previa

- Jueves del Rector**

- Entrega de síntesis

- Sesiones de diálogo

- Mapa del proceso en el portal

- Videos en circuito cerrado

- Publicaciones universitarias

Enfoque de la Sesión

- Que los participantes se apoyen en su propia experiencia del proceso de la visión 2015 y en los documentos generados para poder proyectar los generadores de valor y prestigio en imágenes del futuro de la UPAEP.

- Que desarrollen declaraciones de posibilidades concretas para ese futuro programa

- Introducción (Comité Coordinador)

- Programa de la sesión (Javier)

- Video: Animación del proceso (3 min) (Urbano)

- Video: Temas que dan vida (3.5 min) (Alfredo)

- Video: Procesos simultáneos (20 min) (Gonzalo)

- Video: Los generadores de valor y prestigio (20 min) (Javier)

Instrucciones para el traslado a salones (Alma)

Duración total estimada: (60 min)

Programa

- Imágenes del futuro (Asesores y enlaces en cada salón)
 - Ambientación para la tarea (10 min)
 - Entrevistas apreciativas en parejas (20 min)
 - Compartir en grupos (30 min)
 - Creación de imágenes/escenarios por grupo en los generadores de valor y prestigio (30 min)
 - Presentación de imágenes por grupo (5 min)

Duración total estimada: (120 min)

Programa

- Declaraciones de posibilidades
 - Presentación del guía para una descripción escrita de las imágenes. (10 min)
 - Preparación de descripciones por grupo (30 min)

Traslado al salón Francisco Vitoria (opcional)

- Presentaciones por grupo (2 min)
- Compartir abierto (20 min)
- Duración total estimada: (60 min)
- Construyendo declaraciones de posibilidades Una guía
- ¿Es provocativa? ¿Reta, interrumpe el status quo?
- ¿Está aterrizada? ¿Es una posibilidad real?
- ¿Es deseada? ¿Si se realizara, la acogería la comunidad universitaria? ¿La quieres tu?
- ¿Está descrita en términos afirmativos?
- ¿Sirve de guía para el futuro de la UPAEP?
- ¿Amplía las posibilidades de cambio y desarrollo?
- ¿Es un proceso de alta participación?
- ¿Estimularía el aprendizaje organizacional?

Próximos Pasos en la Etapa Imaginar

Documentación de la Magna Sesión

- Redacción por la Junta de Gobierno y el Comité Coordinador
- Subir documentación y redacción al portal

- Sesiones de diálogo con grupos y actores específicos

Anexo X

Guía detallado para coordinadores de mesa de la magna sesión

Programa: Presentación del proceso Visión 2015 hasta ahora por el Comité Coordinador

- Entrega de boletos de mesa de diálogo al entrar
- Proyección y sillas afuera
- Estimado de tiempo de traslado e inicio en el gimnasio (15 min.)

Gimnasio

10:45 a 1:30

Material y equipo:

- 50 mesas redondas con manteles, 500 sillas
- Cuatro puestos de café, agua, vasos, servilletas, galletas, pambazos, medias noches, botanas saladas, etc.
- Equipo de sonido (música ambiental), tres micrófonos inalámbricos, equipo de filmación, 200 hojas de rotafolio adicionales
- Material en las mesas:
 - Folders frente a cada silla con:
 - “Generadores de valor”
 - “Temas que dan vida”
 - Hojas blancas
 - Cuatro hojas de rotafolio, marcadores de colores, masking, crayones y lápices
- Material impreso que entregará el coordinador de mesa en su momento:
 - “Entrevista Apreciativa”
 - “Construyendo Declaraciones de Posibilidades”

Equipos: Comité Coordinador, Asesores, Coordinadores de mesa, CETEC y servicio de café

Programa/Gimnasio

Las personas llegan a sus mesas y probablemente abrirán el fólder en frente de ellos y empezarán a leer los dos documentos. Una vez sentados todos en sus mesas inicia George

Imágenes del futuro: (10:45 a.m. a 12:15 p.m.)

1. Ambientación para la tarea (5 min)
 - a. (ver apéndice)
2. Entrevistas apreciativas en parejas (20 min)
 - a. El coordinador de mesa entrega la guía de entrevista (ver apéndice) y facilita la formación de parejas e inicio de las entrevistas.

3. Reflexión guiada en los generadores de valor y prestigio (5 min)
 - a. (ver apéndice)
4. Diálogo abierto en las mesas (20 min)
 - a. Indicaciones del facilitador En un ambiente de confianza y solidaridad “estamos en esto juntos” dialoguen, compartan sus sueños y escuchen a los demás durante 20 minutos. Estén conscientes de las imágenes que surjan.
5. Representaciones del futuro en hoja de rotafolio (20 min)
 - a. Indicaciones del facilitador. Ahora que hayan compartido imágenes del futuro crean juntos una representación de la UPAEP en el año 2015 como un todo. Puede ser una imagen visual simbólica, una expresión artística, un collage, una metáfora, un poema, una canción. Sean creativos. Plasmen su expresión en una hoja de rotafolio.
 - b. Colgar hojas en las paredes
6. Presentación de imágenes por algunos grupos (3 - 5 min c/u; máx. 6 grupos)
Cinco minutos para discusión

Declaraciones de posibilidades: 12:15 p.m. a 1:15 p.m.

7. Instrucciones (5 min)
 - a. El coordinador de mesa entrega la hoja, Construyendo declaraciones de posibilidades (ver apéndice) para que todos puedan seguir las instrucciones del facilitador
8. Preparación de descripciones por grupo (30 min)
9. Presentaciones por algunos grupos (2 min. c/u; máx. 12 grupos)

Próximos Pasos: 1:15 p.m.

10. Documentación de la Magna Sesión
 - a. Redacción de las declaraciones de posibilidades por el Comité Coordinador y subirlas al portal
11. Inicio de la Etapa Innovar
 - a. Diseñar maneras innovadoras para implementar las declaraciones de posibilidades y crear el futuro.
12. Envío
 - a. Sigam construyendo la visión

Apéndice

- Ambientación para la tarea (5 min)

Con las presentaciones anteriores nos hemos ubicado en el proceso de la visión 2015. Hemos visto videos de sesiones de diálogo en cada etapa realizada hasta ahora. Muchos de ustedes han participado con entusiasmo identificando lo mejor que tenemos, sus mejores vivencias, lo que les da vida, lo que da sentido y significado a su pertenencia a la comunidad UPAEP.

Hemos optado por el enfoque apreciativo en nuestro proceso de visión. Cuando salen deficiencias queremos descubrir las posibilidades, señalar lo que quisiéramos, lo que propondríamos y trabajar para lograrlo.

Esta mañana vamos a continuar con el enfoque apreciativo, para generar valor y prestigio a la UPAEP construyendo sobre lo mejor que tenemos.

Los invitamos a participar y a escuchar a sus compañeros. Está toda la comunidad UPAEP representada en este salón. Es una oportunidad única y especial de participación en el futuro de la universidad.

Siendo tantos y limitados por tiempo les pedimos que sigan estrictamente los tiempos que indiquemos para cada actividad. Será una mañana muy dinámica. No habrá un tiempo específico de descanso, así que encárguense de sus propias necesidades de pararse o tomar algo de las mesas de café sin dejar de participar plenamente.

El programa tiene tres momentos. El primero consiste en una breve entrevista inspirada en los temas que dan vida y los generadores de valor y prestigio.

La persona que coordina tu mesa te dará instrucciones. Tendrán 20 minutos para esta actividad. Disfruten sus entrevistas. Adelante.

Entrevista Apreciativa

Introducción: Esta es una entrevista apreciativa. Te voy a hacer preguntas acerca de cuándo has visto ejemplos exitosos de los generadores de valor y prestigio. Quiero escuchar tus mejores experiencias y vivencias con todos los detalles y sentimientos. Contamos con 10 minutos.

- 1. En sus mejores momentos las personas han experimentado un espíritu de comunidad UPAEP. A veces han sido experiencias de verdadero trabajo en equipo que han dado enorme satisfacción a las personas. Otros han vivido ambientes de calidad y calidez humana e inclusive vivencias de felicidad. A lo largo de tu trayecto en la UPAEP ¿Cuándo te has sentido en un ambiente de confianza? Recuerda la ocasión. Pláticame la historia.**
 - a. ¿Cómo quisieras ver una cultura de confianza en la UPAEP?**

- 2. Se ha hablado mucho de nuestra capacidad de ser competitivos y del interés compartido por servir, viviendo nuestros valores. ¿Cuándo te has entusiasmado al presenciar a personas o grupos de la comunidad UPAEP respondiendo a las necesidades sociales? ¿Cómo estuvo?**
 - a. ¿Qué observaste que evidenciaba la congruencia con los valores de la universidad? ¿Cómo te diste cuenta?**

- 3. Recuerda un ejemplo de vinculación con empresas u organizaciones que te ha entusiasmado, que ha generado valor y prestigio. Pudo haber sido de**

investigación o de desarrollo de un servicio para la sociedad o para la UPAEP. ¿Cómo fue?

- a. También hay vinculación interna, de colaboración entre personas y áreas que ha dado excelentes resultados. Cuéntame una experiencia tuya que te ha dado gran satisfacción.**

4. La libertad y la responsabilidad para vivir la vocación personal es importante para la comunidad UPAEP.

- a. Si eres maestro o alumno seguramente has tenido experiencias excepcionales en procesos de enseñanza-aprendizaje. Cuenta la historia. ¿Qué es lo que la hizo tan especial para ti?**
- b. Si eres miembro del equipo administrativo o servicios de apoyo haz memoria de un reconocimiento que has recibido de parte de alumnos o compañeros de otras áreas. Un reconocimiento que ha sido muy significativo para ti. ¿Cómo estuvo? ¿Cómo te sentías?**
- c. (Si el tiempo lo permite, ¿Tienes otro ejemplo?)**

Creando imágenes del futuro

Reflexión guiada en cada uno de los generadores de valor y prestigio:

Hemos compartido y escuchado historias y recuerdos que han dado satisfacción, han generado valor y han dado prestigio a nuestra comunidad. Seguramente estas historias nos han provocado imágenes y estimulando emociones.

Vamos a lanzarnos al futuro. Imagínate que estamos en el año 2015. Ya han pasado 11 años desde esa magna sesión de diálogo en el gimnasio, en febrero del 2004 en que participamos toda la comunidad.

En tres años (2017) celebraremos nuestro aniversario 45. Vaya, que tenemos mucho que celebrar.

Vamos a explorar. Inicia una caminata por la universidad en este año 2015, Imagínate entrando a un salón de clase.... observas grandes innovaciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Ubícate en la clase, observa quiénes están allí, cómo están interactuando, cómo es su relación, el ambiente que se respira...Te enteras de otros ambientes de enseñanza-aprendizaje fuera del salón y otros ambientes fuera de la universidad. Crea una imagen de ello en tu mente.

Sigues caminando por la universidad y encuentras algunos grupos de diferentes áreas trabajando, te acercas y observas lo que están haciendo...algunos en proyectos de investigación...otros en servicios internos de colaboración...obsérvalos.

Encuentras unas verdaderas manifestaciones de confianza, diálogo y solidaridad. Percibes fuertes redes de colaboración. ¿Cuáles son esos comportamientos que observas? ¿O los comportamientos que quisieras ver? Observa....

Eres testigo de una aportación científica a la sociedad. ¿De qué se trata? ¿Qué te gustaría ver? ¿Quiénes están allí?

También te encuentras ante una aportación cultural que da prestigio a la universidad. ¿Qué observas? ¿Quiénes están involucrados?

Sigues caminando, observando e imaginando lo que más deseas encontrar en la comunidad UPAEP en el 2015 de tal suerte que haya sido la mejor opción para ti, para realizar tu vocación, de haber podido seguir aprendiendo y desarrollándote...que haya tenido sentido para ti todos estos años de trabajo en la UPAEP.

Ahora en tu mesa, junto con tus compañeros en un ambiente de confianza y solidaridad “estamos en esto juntos” dialoguen, compartan sus sueños y escuchen a los demás durante 15 minutos. Estén conscientes de las imágenes que surjan.

Al concluir los 15 minutos: Ahora que hayan compartido imágenes del futuro crean juntos una representación de la UPAEP en el año 2015 como un todo. Puede ser una imagen visual simbólica, una expresión artística, un colage, una metáfora, un poema, una canción. Sean creativos. Plasmen su expresión en una hoja de rotafolio.

Tienen 30 minutos. Al final cuelguen su hoja en la pared

Construyendo declaraciones de posibilidades

Hemos proyectado expresiones creativas del futuro y hemos escuchado a otras mesas. Ahora en cada mesa preparen una versión escrita del futuro de la UPAEP. Participando con el mismo espíritu de diálogo, confianza y solidaridad que deseen, redacten unas **declaraciones de posibilidades** para la UPAEP en el año 2015 en cada uno de los generadores de valor y prestigio.

Las declaraciones de posibilidades son descripciones aterrizadas, imágenes de cómo se vería, se sentiría y funcionaría si los generadores de valor y prestigio llegaran a ser la norma en lugar de la excepción.

Imaginen manifestaciones concretas, evidencias palpables y observables. Serán ejemplos y hechos de lo que quisieras ver realizándose en cada generador.

Una guía:

- ✓ Sus declaraciones deben ser **provocativas**. Por lo tanto, retan, interrumpen el estatus quo.
- ✓ Deben ser **aterrizadas**. Es una posibilidad real.
- ✓ Deben ser **deseadas**. Si se realizara, la acogería la comunidad universitaria.

- ✓ Están descritas en términos **afirmativos**.
- ✓ Servirán de **guía** para el futuro de la UPAEP.
- ✓ **Amplían** las posibilidades de cambio y desarrollo.
- ✓ Estimularán el **aprendizaje** organizacional.

Pueden referirse a la hoja Generadores de valor y prestigio en su fólder.

Tienen 30 minutos.

Al terminar cuelguen sus hojas en la pared

Generadores de valor y prestigio

Dar respuesta oportuna y en profundidad a las necesidades del entorno en congruencia con los valores de la Universidad

- Una cultura interna de confianza, diálogo y solidaridad fortaleciendo redes de colaboración
 - **Inspiración Católica**
 - **Conversión personal en valores y virtudes**
 - **Participación de la mujer**
 - **Proactividad y toma de riesgos**
 - **Práctica de medición y comparación (benchmarking)**
 - **Flexibilidad, creatividad e innovación**
 - **Apertura y tolerancia**
 - **Autocontrol**
 - **Eficacia y eficiencia**
- Innovación sustancial del proceso de enseñanza-aprendizaje y atención a la investigación
 - **Autoestima**
 - **Descubrir el sentido de la vida**
 - **Modelo educativo**
 - **Formación integral**
 - **Acercamiento al alumno (maestro guía y facilitador)**
 - **Desarrollo del maestro**
 - **Tolerancia intelectual**
 - **Congruencia**
 - **Alumnos emprendedores**
 - **Alumno como sujeto y actor principal**
 - **Investigación**
 - **Postgrados**
 - **Uso de la tecnología**
 - **Intercambios alumnos y maestros**
- Vinculación y alianzas con la sociedad real y global

- **Monitoreo de tendencias**
 - **Acuerdos y convenios con empresas y organizaciones**
 - **Internacionalización**
 - **Seguimiento de exalumnos**
 - **Alianzas y colaboración con instituciones de educación superior**
 - **Posicionamiento e imagen**
 - **Investigación aplicada**
- Aportación científica y cultural al servicio de la sociedad
 - **Carreras humanistas**
 - **Formación en las bellas artes**
 - **Investigación aplicada**
 - **Consultoría**
 - **Profesionales actualizados**
 - **Actualización continua**
 - **Educación para adultos**

Temas que dan vida

Introducción: La tercera etapa en el proceso de Visión 2015 es la identificación de temas en las historias de éxito y satisfacción que fueron escuchadas en más de 370 entrevistas. La búsqueda de estos temas tiene el propósito de acercarnos a las “fuerzas que dan vida” a la comunidad UPAEP, lo que es importante para las personas. Conscientes de estas fuerzas que dan vida se nos abre la posibilidad de conservarlas y aumentar su presencia para construir nuestra Visión del futuro.

- Brotaron de las historias la satisfacción por haber vivido momentos de reconocimiento. En ocasiones por haber sido invitados a participar en algún proyecto o proceso, haber sido tomados en cuenta o haber sido felicitados por algún logro. El reconocimiento de la persona es un tema repetido en las historias y muy importante para muchas personas en nuestra comunidad.
- El tema de vivir los valores, siendo congruentes con el espíritu fundacional de solidaridad, amistad, compromiso, congruencia en valores y vocación; esto fue fácilmente detectado en las entrevistas recordadas por las personas. Al revisar las historias se encuentra una insistencia en vivir los valores institucionales además de la excelencia académica.
- En sus mejores momentos las personas comparten el haber experimentado el espíritu de comunidad y sentido de pertenencia. Se han compartido experiencias de verdadero trabajo en equipo que han dado enorme satisfacción a las personas. También han vivido ambientes de calidad y calidez humana y personas que manifiestan vivencias de felicidad.

- Se manifiesta en las historias de éxito la satisfacción por los reconocimientos que ha hecho la sociedad de nuestra capacidad de ser competitivos y del interés compartido por responder a las necesidades del entorno.
- La libertad y responsabilidad para vivir la vocación personal es otro tema que aparece en las historias. Hay ejemplos de un auténtico interés por la formación de los alumnos. Se encuentra entre las historias de éxito ejemplos de gusto y deseo de servicio y la satisfacción que produce. Hay ejemplos de personas muy contentas por que se están formando, que perciben verdaderas posibilidades de desarrollo. Escuchamos ejemplos de descubrirse a uno mismo y la satisfacción de trabajar en lo que a uno le gusta.

Anexo Y

Entrevista apreciativa Generadores de valor y prestigio

Atención al entorno presente y futuro para dar una respuesta oportuna y en profundidad a las necesidades sociales congruente con los valores de la universidad

Inspiración Católica (Propuesta)

Conversión personal en valores y virtudes

Apertura y tolerancia

Educación continua para adultos

- Monitoreo de tendencias
- Eficacia y eficiencia

Una cultura interna de confianza, diálogo y solidaridad fortaleciendo redes de colaboración

- Participación de la mujer
- Pro actividad y toma de riesgos
- Práctica de medición y comparación (benchmarking)
- Flexibilidad, creatividad e innovación
- Tolerancia
- Autocontrol

Innovación sustancial del proceso de enseñanza-aprendizaje y atención a la investigación

- Autoestima
- Descubrir el sentido de la vida
- Modelo educativo
- Formación integral
- Acercamiento al alumno (maestro guía y facilitador)
- Desarrollo del maestro
- Tolerancia intelectual
- Congruencia
- Alumnos emprendedores
- Alumno como sujeto y actor principal
- Postgrados
- Uso de la tecnología
- Intercambios alumnos y maestros

- Vinculación y alianzas con la sociedad real y global
 - Acuerdos y convenios con empresas y organizaciones
 - Internacionalización
 - Seguimiento de exalumnos
 - Alianzas y colaboración con instituciones de educación superior
 - Investigación aplicada
 - Aportación científica y cultural al servicio de la sociedad
 - Carreras humanistas
 - Formación en las bellas artes
 - Investigación aplicada
 - Consultoría
 - Profesionales actualizados
 - Actualización continua

Anexo Z

Guía detallada para la construcción de las declaraciones de posibilidades de la magna sesión

Ejemplos de declaraciones de posibilidades:

Dar respuesta oportuna y en profundidad a las necesidades del entorno en congruencia con los valores de la

Universidad:

- Una cultura interna de confianza, diálogo y solidaridad fortaleciendo redes de colaboración

Ejemplo: Áreas académicas, administrativas y servicios de apoyo de autogestión (sin jefe), equipos asumiendo plena responsabilidad por los servicios que ofrecen a la comunidad y mediciones. Se apoyan con personal de staff para asesoría y desarrollo.

- **Innovación sustancial del proceso de enseñanza-aprendizaje y atención a la investigación.**

Ejemplos: Las prácticas profesionales son curriculares. El alumno está ejerciendo su profesión a la hora de estar estudiando.

Clases internacionales interactivas UPAEP y la Universidad de Phoenix. Los alumnos viajan a Phoenix a recibir su dual degree (doble grado)

Investigaciones compartidas con empresas y universidades nacionales e internacionales y la publicación de resultados en varios idiomas.

- **Vinculación y alianzas con la sociedad real y global**

Ejemplos: La UPAEP ha sido citada como modelo por sus procesos y formas organizacionales. Haciendo mención como ejemplo de participación de la mujer en una organización Mexicana.

- **Aportación científica y cultural al servicio de la sociedad**

Ejemplo: Un concierto con los tres tenores. No es cierto, tal vez se hayan muerto. Bueno, un concierto con tres tenores de la UPAEP.

La Rectoría de la UPAEP ha sido invitada a inaugurar los juegos panamericanos en reconocimiento por la participación y espíritu deportivo de los equipos UPAEP.

Anexo AA



Estrategias

visión **2015**

“Estamos comprometidos a dar una respuesta oportuna y en profundidad a las necesidades del entorno en congruencia con nuestros valores”

Queremos ser una universidad de reconocido prestigio en Puebla, en México y en el mundo que:

- Analice continuamente el entorno social y desarrolle propuestas
- Sea un lugar de encuentro, diálogo y búsqueda entre el conocimiento científico y el saber prudencial
- Profundice en una propuesta cultural católica actual
- Desarrolle una cultura de medición para lograr una mejora continua

(Comunidad UPAEP, marzo 2004)

Estrategia I

Cultura interna de confianza, diálogo, colaboración y solidaridad

- Integración entre la prospectiva de la universidad y de la persona.
- Redes de servicio en ambientes de confianza, creatividad y compromiso en toda la organización, con amplia comunicación.
- Participación de la mujer en todos los ambientes y responsabilidades de la comunidad universitaria.
- Cumplimiento de responsabilidades con flexibilidad de horarios en beneficio de la comunidad.
- Plan de desarrollo personalizado.

Estrategia II

Innovación substancial en el proceso de enseñanza - aprendizaje para la formación y la excelencia académica

- El alumno es el sujeto del aprendizaje, corresponsable de su formación integral (conjunción hombre y ciencia, sentido de la vida, autoestima); el maestro es guía, acompañante, tutor.
- Fomentar las líneas de investigación y el diseño de programas educativos permeados por las necesidades de la sociedad.
- Propuesta educativa flexible, atendiendo necesidades personalizadas con inter y transdisciplinariedad.
- Formación en mentalidad emprendedora, liderazgo.
- Universidad presencial, virtual y multicultural, con posibilidad de titulación múltiple o "dual degrees", aportando y recibiendo, aprovechando la tecnología, las alianzas estratégicas y las redes de colaboración. Una universidad no limitada por sus muros ni por la presencia física.
- Intercambios de maestros, personal y alumnos con otras instituciones y organizaciones.
- Deportes y actividades extracurriculares como medio de formación e imagen universitaria.
- Certificaciones nacionales e internacionales de prestigio.



Estrategias

visión **2015**

“Estamos comprometidos a dar una respuesta oportuna y en profundidad a las necesidades del entorno en congruencia con nuestros valores”

Queremos ser una universidad de reconocido prestigio en Puebla, en México y en el mundo que:

- Analice continuamente el entorno social y desarrolle propuestas
- Sea un lugar de encuentro, diálogo y búsqueda entre el conocimiento científico y el saber prudencial
- Profundice en una propuesta cultural católica actual
- Desarrolle una cultura de medición para lograr una mejora continua

(Comunidad UPAEP, marzo 2004)

Estrategia III

Vinculación y alianzas con la sociedad local y global

- Imagen y posicionamiento reconocidos por la sociedad.
- Liderazgo e innovación en propuestas de programas de educación continua, postgrados y licenciaturas con conocimientos aplicables a la solución de problemas.
- Amplia cooperación con egresados.
- Consultoría de primer nivel en temas de actualidad.
- Alianzas con empresas, así como organizaciones públicas, privadas y religiosas.
- Empresas universitarias, obtención de patentes.
- Programas de administración pública, asesoría a instancias gubernamentales, investigación social.

Estrategia IV

Aportación social y cultural a la comunidad global

- La Universidad generadora del bien ser, belleza y bienestar en nuestro Barrio de Santiago.
- Servicio y apoyo a comunidades indígenas y marginadas.
- Publicaciones y una amplia propuesta cultural y artística a la sociedad.
- Amplia oferta de conocimientos en áreas de humanidades .
- Centro de cultura con difusión nacional e internacional.

Estrategia V

Consolidación y crecimiento

- Operación con autosuficiencia financiera.
- Uso eficiente y eficaz de los recursos.
- Búsqueda de nuevas fuentes de recursos.
- Modelo de expansión UPAEP.

Anexo BB

Análisis cualitativo de la Visión 2015

Pregunta 27

¿La visión 2015 orienta claramente el rumbo que tomará la UPAEP durante ese tiempo?

Respuestas

1	1	Son las metas que la universidad se propuso, son claras y se acordaron con toda la comunidad
2	1	Define la visión que se tiene de la universidad y las estrategias y además refleja el sentir de la comunidad
3	1	Fija un cambio para la planeación
4	1	Porque marca el rumbo que deben tomar todas las decisiones
5	2	Demasiado general
6	1	Orienta los esfuerzos hacia una meta común
7	1	Como visión nos muestra el camino y entusiasmo
8	1	Porque establece las pautas a seguir con la suficiente claridad y al mismo tiempo una amplitud de criterio
9	1	Esta claramente definido el rumbo en forma esquemáticamente . El esquema al que me refiero es el que señala el enfoque al exterior con 3 elipses concéntricas
10	1/2	Siempre y cuando toda la comunidad se sienta identificada con ella
11	1	Define la importancia de atender al entorno y hacerlo en congruencia de nuestros valores
12	1	Es el sentir de la comunidad
13	1	Marca orientaciones que nos indican el rumbo a seguir por la institución .La universidad tiene desde sus inicios una propuesta hacia la sociedad que la actualiza de acuerdo a las circunstancias externas . Para cumplir esta visión en cada momento debemos ser más profesionales
14	1	Es muy clara la definición
15	1	Ya lo vi en la visión 2005 que incluso se rebasó y estoy seguro que rebasará la visión 2015
16	1	Porque quien quiere los fines pone los medios idóneos , es una meta, un instrumento
17	1	Da claridad en el rumbo que seguimos todos
18	0	No respondió
19	2	Falta definir los propósitos , solo esta generalizado
20	2	En que consiste la innovación en el proceso de enseñanza – aprendizaje ? Como se va a instrumentar ?Que se va hacer ? Como se va a establecer la revelación con la sociedad en actividades curriculares y lo extracurricular ? Cuál es el perfil del alumno UPAEP y como vamos a considerarlo ? Hay muchas interrogantes sobre las estrategias señaladas , cierto es que son muchas ha alcanzar, pero no es claro como ser van a lograra. Además es necesario pensar en la forma en que sea aceptada, asimilada y evaluada esta visión 2015 en la comunidad universitaria
21	0	No respondió
22	1	Se pretende un conocimiento que beneficie a la sociedad poblana y que se pueda vincular con otras sociedades para de esa forma enriquecer el propio

- crecimiento y colaborar con el crecimiento del país ayudados con las experiencias de otras sociedades
- 23 1 Cada una de las estrategias esta claramente definidas y de llevarse a cabo satisfactoriamente se alcanzará la meta propuesta y por consiguiente el rumbo deseado que tiene la universidad
- 24 1 Porque indica claramente las cosas que se deben alcanzar para el 2015
- 25 1 Porque ya se han definido estrategias concretas con relación a cada departamento ,contemplan dentro de sus objetivos específicos
- 26 1 Será reconocida aun mas
- 27 1 Si porque se están considerando los aspectos mas importantes para el crecimiento y rumbo adecuado para ser una de las universidades lideres en la sociedad
- 28 1 En base a objetivos claros y precisos
- 29 1 Sabemos los objetivos y metas que queremos alcanzar , con bases sólidas y firmes para lograrlas
- 30 1 Porque tendremos un plan que nos guiara para lograr nuestros objetivos como institución a corto, largo y mediano plazo
- 31 1 Porque queremos que sea una universidad de primer nivel tanto académicamente como cultural entonces debe haber un crecimiento personal de cada uno de los maestros
- 32 1 Porque toda la planeación y organización es para mejor desarrollo y crecimiento, Siendo así se forman mejores seres humanos y sobre todo con mayor capacidad
- 33 1 Porque los cambios, la organización, planeación que se tiene desde ahora para lograr la mejoría en el futuro
- 34 1 Por los objetivos que se han trazado , ya depende de cada uno de nosotros que llevemos a cabo la aplicación de las estrategias en cada una de nuestras actividades y áreas de trabajo
- 35 0 No respondió
- 36 1 A través de las 5 estrategias nos orientara a ese rumbo que tomara la UPAEP hacia el 2015
- 37 1 Si tenemos una buena planeación llegaremos a lograr el objetivo
- 38 1 Porque se esta planeando con tiempo para llegar al fin que se persigue como paso con la visión 2005
- 39 1 En base a los objetivos y metas que se propuso alcanzar
- 40 1 En la actualidad los cambios son a la orden del día y por lo tanto si no vamos con los cambios no avanzamos y uno no puede ser ente individual , todos tenemos que trabajar con y para la comunidad
- 41 1 Porque da un panorama claro y real de todos los puntos importantes que se necesitan para lograr dicho objetivo
- 42 1 Se fija metas bien definidas
- 43 1 Concretaremos objetivos y metas bien definidas
- 44 1 Porque así debe de ser
- 45 1 Considera todos los aspectos
- 46 1 Definir estrategias y tiempos
- 47 1 Porque nos lleva a clarificar metas
- 48 1 Por los cambios a seguir
- 49 0 No respondió
- 50 0 No respondió

51	1	Todo esta muy bien complementado y ligado
52	0	No respondió
53	2	No hay mucha claridad ni comunicación a todos los niveles de la organización
54	2	Porque no hay congruencia en todo lo propuesto en las estrategias con las acciones de la institución . Se pierde el carácter humanista y el interés en la gente . Hay que revisar el punto
55	0	No respondió
56	1	Con los acuerdos tomados y las estrategias establecidas se lograra cubrir las necesidades que demanda la sociedad
57	1	Porque nos marca una dirección, una meta y las herramientas o caminos para alcanzarla
58	2	Las estrategias son claras, el fin de la estrategia también es muy claro pero en los medios para lograr el fin tendría dudas
59	1	Se tiene un punto claro al cual se quiere llegar
60	0	No respondió
61	1	Aunque podría cambiar según los adelantos científicos ,técnicas y necesidades de la sociedad , de la humanidad , culturales con cultura católica actual
62	0	No respondió
63	1	Por estar claros en lo que se requiere
64	0	No respondió
65	1	Porque lo considero como un proyecto lleno de dinamismo en constante evolución sin perder de vista la sensibilidad de la gente
66	0	No respondió
67	0	No respondió
68	1	Se especifican claramente los objetivos a los que se quiere llegar con las estrategias consideradas como más adecuadas
69	1	Todas sus metas y proyectos son para desarrollarse en la gente que conforma la UPAEP, un crecimiento en cada una de las estrategias
70	1	Para que haya cambios y comunicación debe darse con objetivos claros y bien planteados
71	0	No respondió
72	1	Porque esta debidamente planeado y eso asegura que se obtenga un mayor porcentaje del éxito
73	1	Son muchos cambios y muy importantes
74	1	Responde a nuevos tiempos
75	1	Porque quienes pertenecemos a la comunidad universitaria conocemos las líneas de acción
76	1	Marca la pauta en acciones concretas a seguir para lograr los objetivos establecidos
77	1	Porque tenemos que superar la visión 2005
78	1	Es una forma de asegurar la permanencia y prestigio de la universidad
79	1	Hay muy buenas propuestas y un mejoramiento en actividades tanto académicas como deportivas y también en cuestión tecnológica
80	1	Ha demostrado cumplir con sus proyectos y lograr sus objetivos

81	1	Esta bien estructurada y analizada
82	1	Es clara y concisa
83	1	Porque toda la comunidad lo dijo
84	1	Para tener una excelente educación para los jóvenes y ser una de las universidades más prestigiadas del país
85	1	Si porque propone un crecimiento
86	1	Clarifica y define el rumbo de la UPAEP en cuestión académica , administrativa y en relación directa con la sociedad regional, nacional y mundial
87	1	Porque se tiene ya establecido y bien fijo hacia donde queremos llegar con tiempo y metas establecidas
88	0	No respondió
89	1	Si pues como objetivo principal se pretende una consolidación y crecimiento y todo se orienta hacia ello
90	1	Habla de las estrategias a seguir para posicionar a la universidad a la vanguardia y competencia de los retos que la sociedad pide a los profesionistas
91	1	Porque se ha procurado informar, preguntar por diferentes medios y todos los puntos importantes como el dialogo, la colaboración , formación y crecimiento
92	1	La innovación y solución a las necesidades de la sociedad
93	1	Porque la visión 2015 es una meta trazada que se tiene y se puede cumplir pues se tiene el tiempo y el espacio suficiente para lograrlo .Cambios que pueden ser logrados en un tiempo a corto , mediano y largo plazo y esto hace que cambie el rumbo de la UPAEP
94	1	Es conciso y sólido cada una de las estrategias
95	1	Planes de mejoramiento a futuro
96	1	Puesto que esto es el resumen de las mesas de trabajo que se hicieron para consultar hacia a donde queremos ir o dirigirnos
97	1	Es el rumbo que hoy requiere tomar instituciones educativas globalizadas
98	1	Esta explicita
99	0	No respondió
100	1	Están muy claras las estrategias
101	1	Marca líneas clara así como metas a alcanzar
102	1	Señala lo que se quiere
103	2	No se ve con toda claridad la visión académica como un aspecto directivo sobre el aspecto administrativo
104	1	Porque se refleja en las estrategias
105	1	Porque los objetivos son claros y las estrategias consecuentes . Además se ve que las decisiones que se han ido tomando paulatinamente como la elección del nuevo rector, se encaminan hacia ese rumbo
106	1	Porque responde las principales exigencias que la sociedad formula a las universidades en este momento
107	2	No claramente, no hay equivalencia entre medir y ser mejor
108	1	Lo importante una guía institucional que exprese

		el sentir de la comunidad universitaria
109		No respondió
110		No respondió
111	1	Es sistemática y conciente , presenta organizada y lógica, todo depende de sus miembros académicos y administrativos
112	1	Actualmente se manifiesta en lo que se esta realizando
113	1	Porque establecimos lo que queremos dar a la sociedad por parte de nuestra universidad en base a los tiempo de cambio en que vivimos y que vendrán
114	2	No lo se
115	1	Se establecen estrategias , objetivos y acciones que vinculan y comprometen a cada profesor en las actividades especificas por mejora continua , tanto en la docencia como en las actividades de integración con el estudiantado
116	1	La visión debe orientarse a los actos realizados en la UPAEP y viceversa
117	1	Vamos a consolidar la visión 2005, por propia necesidad vamos a crear los medios y desarrollarlos para lograr la visión 2015
118	1	No respondió
119	1	Por la continuidad del plan anterior
120	1	La visión 2015 establece planes concretos de desarrollo a mediano plazo lo cual permite proyectar a la institución a futuro , por otro lado promueve la investigación en áreas básicas en conexión con su entorno social
121		No respondió
122	1	Por los acuerdos y comunicación que se lleva a cabo
123	1	Es una brújula que permite guiar las diferentes actividades a propósitos específicos
124	1	Tiene estrategias claras y dirigidas
125	1	Marca directrices que se han de seguir y las cuales deben ir alineadas para poder clarificarlas estrategias de los departamentos
126	2	Por las estrategias que se definieron. Ahora falta determinar las acciones y llevarlas a cabo
127		No respondió
128		No respondió
129	1	Porque el rumbo esta claramente plasmado en las 5 estrategias
130	1	Porque se ha definido claramente el objetivo hacia donde quiere llegar y se ha involucrado a la gente que es el recurso vital para el logro del mismo , De esta manera la gente se compromete y participa con convicción
131	1	Da la estrategia
132	1	Claro si se hace una buena planeación , dará unos resultados exitosos y con el apoyo de los alumnos el como ver la UPAEP a futuro , eso nos dará buenos resultados
133	1	Está claramente definida la visión así como las estrategias
134	2	Orienta la solución a las principales ausencias de la universidad pero el rumbo de la universidad me parece que aun es impredecible
135	1	Busca cambios acordes al desarrollo y tendencias actuales
136		No respondió
137	2	Es general y no maneja procedimientos claros
138	2	Conceptos muy generales no prioritarios los procedimientos

139	1/2	En lo general lo perfila , lo que falta son los detalles particulares
140	1	Son claras las estrategias que se dieron para el crecimiento de la universidad y el logro de la visión 2015
141	1	Marca las bases de seguimiento
142	1	Permite una lectura clara del futuro del a UPAEP
143	1	Porque va de acuerdo a la evolución de la sociedad y los reconocimientos futuros
144	2	La orienta pero no me resulta del todo claro pues las estrategias no han sido planteadas aun
145	1/2	Sin embargo falta recordatorios constantes, ejercicios de compromiso; sentimientos de metas
146	1	No respondió
147	1	Porque presenta tanto los parámetros como las políticas a seguir definiendo cursos de acción claros
148	1	Esta definido que busca la uni. Y en las estrategias se dan los lineamientos de cómo alcanzar la visión
149	1	Plantea metas a ser cumplidas
150	1	Porque queremos ser una universidad reconocida con prestigio aquí en el estado en el país y mundialmente
151	1	Los conceptos son precisos, medibles, por lo tanto realizables
152	1	Por que en ella se comprenden los problemas que hemos vivido y se plantean soluciones al respecto
153	1	Es un conjunto de predicciones o metas que esperamos poder lograr
154	1	Es el resultado de un encuentro y toma en cuenta sueños y visiones de una gran mayoría
155	1	Las estrategias son el resultado de un trabajo intenso, en el que se contó con la participación de todos los que laboramos en la universidad
156		No respondió
157	1	Por estar comprometidos a responder en todo momento a las necesidades del entorno de acuerdo a nuestros valores
158		No respondió
159	1	Quiere llegar a abarcar el aspecto internacional y esto nos abre nuevos campos de conocimiento y formación de recursos humanos de diferentes regiones
160	1	Son los cambios con nuestro que determinan en que y hacia donde deseamos mejorar el cambiar en el ambiente académico social y cultural de la universidad
161	2	Hay algunos aspectos que no están claramente definidas y apenas ayer me entere por búsqueda propia de todas estas decisiones ya empezaban a tomar forma : FALTA INFORMACIÓN por parte de nuestro director de división
162		No respondió
163	1	Plantea la estrategia que ayuden al acercamiento a visión
164	1	Es clara y acorde a los objetivos
165	0	No respondió
166	1	Desea alcanzar una posición dentro del país con fundamentos en el ideario de la institución
167	0	No respondió

168	1	Porque creo que son específicos los objetivos
169	0	No respondió
170	1	No respondió
171	1	Considero que la congruencia en que hacer diario dará como resultado el logro de la visión 2005
172	1	Porque a medida que se lleven a cabo o se logren alcanzar en alguna estrategia , se reflejara esta de manera sistemática hacia adentro y hacia fuera de la universidad , logrando así una presencia de la universidad mucho más fuerte
173	1	Da parámetros de ubicación y pone factures de medición para alcanzarlos
174		No respondió
175	1/2	Este bien formulado y el fondo es lo que necesita la UPAEP para competir. Pero vez el factor humano no esta siendo tan importante
176	1	Al igual con la visión 2005 este es un gran esfuerzo para lograr que la UPAEP sea una gran institución de educación
177	1	Define a donde se quiere llegar
178	1	Nos indica claramente el camino a seguir
179	0	Me parece una pregunta ociosa
180	1	Porque contiene indicaciones sobre las metas que se quieren alcanzar
181	1	Nos ayuda a aclarar hacia donde queremos llegar
182	1/2	Aunque creo que falta una cantidad de respuestas de ¿cómo? ¿cuándo? ¿dónde? ¿quien?
183	1	Porque se están evaluando y considerando todos los aspectos que inciden en la sociedad en vinculación con la propuesta y misión de la universidad
184	1	Solo sugiero que se aclare que las respuestas a las necesidades de la sociedad deben ser autofinanciables
185	1	Porque se trata de estrategias bien definidas con objetivos claros y específicos
186		No respondió
187	1	Es claro las 5 estrategias como un camino con rumbo fijo
188	2	Porque el rumbo fundamental deberá ser académico y creo que las propuestas de visión no son en mayor porcentaje académico
189	1	Porque pretende ser una universidad de clase mundial
190	1	En las juntas hechas se establecen acciones concretas para llegar a los objetivos planteados
191	1	Es clara
192	1	No respondió
193	1	Como toda organización la definición de visión y misión determina los objetivos y finalmente el rumbo estratégico
194	1	Es humana y centrada en el hombre, innovadora y responde a una estrategia que nos posiciona de manera trascendente
195	1/2	Está planteadas con un enfoque de largo plazo, solo falta analizar los escenarios futuros, y definir en cual de ellos habrá que enfocar los esfuerzos
196	1	Son varias las medidas que apoyan aunque estoy totalmente de acuerdo
197	1	Visión a largo plazo , unificación de criterios , se piensa en la persona ante todo
198	1	Por su concepto innovador y de integración con la sociedad
199	1	Marca una consolidación y proyección no solo de la institución sino de sus egresados y una profunda participación social que debe ser fundamental del trabajo -

200	2	No estoy informado
201	0	No respondió
202	0	No respondió
203	0	No respondió
204	2	No me han informado
205	1	Se establecen los propósitos para esa fecha
206	1	Porque es un proyecto bien estructurado en el cual de una u otra forma estamos presentes como universidad
207	1	Aclara estrategias futuras de crecimiento y consolidación
208	1	Debido a que propone ser un colegio de prestigio en Puebla que apoye la innovación y el crecimiento
209	1	Con claridad establece a donde quiere llegar
210	1	Porque los objetivos y metas son claras
211	1/2	Probablemente
212	1	Porque las expectativas propuestas son reales y con la participación de toda la comunidad universitaria seguramente se van a lograr
213	0	No respondió
214	0	No respondió
215	1	Porque contiene todo lo necesario : Análisis , propuestas , conocimientos para elaborar las propuestas , la medición que sirve para mejorar
216	0	No respondió
217	0	No respondió
218	1	He centrado el discurso en pocos puntos manejables
219	1	Por medio de ella se marcan los cambio que la comunidad universitaria va a seguir para alcanzar el objetivo final
220	1	Sumamente necesario para seguir creciendo no solo en inmuebles sino en investigación y conocimientos
221	2	No estoy muy enterado del tema
222	1	Es una universidad líder en la formación de profesionales que exigen hoy nuestra sociedad
223	0	No respondió
224	2	No lo se , no la conozco, este mismo documento debería estar encabezado con esa visión , falta difusión
225	1	Porque se centra en la "persona" en su desarrollo integral y el cumplimiento de la responsabilidad social, la importancia que el le da al alumno y al maestro dentro de la sociedad en un ambiente de cultura , solidaridad y colaboración mutua
226		No respondió
227	1	Porque permite definir las objetivos y metas a futuro
228	0	No respondió
229		No respondió
230	1	Es una planeación que marca lineamientos a seguir para logro de metas
231	1	Deja claro un apoyo total mas un compromiso y estrategias
232		No respondió
233	1	Porque las estrategias analizadas para la visión 2015 son muy claras y desde mi punto de vista si sumamos esfuerzos para que se lleve a cabo , por supuesto que lo lograremos

234	1/2	Porque señala los puntos fundamentales, obvio que sin embargo deja muchas dudas y puntos abiertos
235	1	Tiene claro sus objetivos
236	1	Por su organización y administración , sus objetivos los tiene perfectamente definidos
237	1	Porque es necesario que la universidad se actualice con los cambios que se presentan continuamente
238	1/2	Orienta muy bien solo que no muy bien en cuanto a medir
239	0	No respondió
240	1	Está preocupada con los cambios sociales que afectan y deben tomarse en cuenta porque la formación de nuestros profesionales
241		No respondió
242	1	Porque es una decisión tomada por la mayoría de la comunidad universitaria
243	1	Porque da una participación en tiempo y forma hacia la sociedad actual
244	1	Porque al integrarnos como gente UPAEP y crecer como gente UPAEP creceremos local y globalmente llegando así a la excelencia académica
245	1	Las metas están bien definidas
246	0	No respondió
247	1	Por que están claros los puntos a lograr
248	1	Por la muestra de tácticas y estrategias claramente expresadas y calendario que resulta de esto
249	0	No respondió
250		No respondió
251		No respondió
252	1	Es la directriz
253	1	Porque marca claramente hacia donde queremos llegar
254	1	Definió la identidad de la institución ante la comunidades poblanas , ante la nación y el mundo
255	1	En términos generales plantea las estrategias que se seguirán aunque no tuvo la fortuna de quedarme hasta la conclusión de la actividad
256	1	Porque se basa en una situación actual, real del mundo en que vivimos
257	1	Detalla el como de sus propósitos
258	1/2	Porque aun falta el ¿cómo lograrlo?
259	2	Hay claridad en la que se busca apertura hacia la participación la pluralidad y diversidad
260		No respondió
261		No respondió
262		No respondió
263	2	Desconozco
264	1	Porque tiene objetivos claros y definidos
265	1	Se adopta a los tiempos y propone estrategias
266	1	Permite hacer un seguimiento de las metas establecidas
267	1	Tiene los objetivos claros y partió también de casos concretos (indagación)
268		No respondió
269	0	Lamento decir que no estoy enterada de la visión 2015 por lo cual no podría contestar satisfactoriamente este cuestionario . Sin embargo me comprometo a investigar sobre este asunto para poder estar más informada

270	1	Es consenso de las inquietudes del personal comprometido con su trabajo y por tal debe formar el derrotero de todos los destinos , nuestros destinos , metas y aspiraciones
271	1	Porque implica un gran trabajo de planeación
272	1	Son los objetivos claros que se quieren cumplir en donde el gran beneficiado es el alumno y la sociedad a la cual impactarán con su trabajo
273	2	Creo que no se aclararon en forma objetiva como se alcanzan esas metas , que apoyo habrá para los maestros (actualización docente)
274		No respondió
275	0	No conozco la visión 2015
276	0	No respondió
277	1	Es un plan diseñado con visión y objetivos en este sustento de actuación yo tendría soporte
278	1/2	Yo creo que si únicamente se va a consolidar al ponerlo en practica todo y en serio que no se quede en papel o algo en el tintero, solo así se cumplirá el objetivo
279	1	Especifica los puntos analiza y mejora
280	1	Porque desde varias esferas (cultura, proceso de aprendizaje, vinculación con la sociedad y el reconocimiento de las necesidades) se orienta el trabajo y la proyección de la universidad .
281	1	Es clara y medible
282	2	No necesariamente porque la visión es un concepto ideal que si no esta bien plantado y acorde con el cumplimiento real de los planes y actividades a veces es difícil alcanzar
283		No respondió
284	1	Consolida y proyecta a la universidad a otros horizontes
285	1	Por las directrices planeadas
286	0	No respondió
287	0	No respondió
288	0	No respondió
289	0	No respondió
290	0	No respondió
291	1	Define las estrategias a seguir para mantenerse en un buen nivel
292	1	Porque define claramente cada una de las etapas de desarrollo
293	0	No respondió
294	2	No la conozco
295	0	En la medida en que fue prudente mejorar la calidad académica propone apertura
296	1	Por el planteamiento de las 5 estrategias
297		No respondió
298		No respondió
299		No respondió
300	0	No puedo opinar sobre algo que no conozco
301	0	No respondió

Pregunta 28

¿Te identificas con la visión 2015?

Respuestas

- 1 1 Creo que son reales las propuestas y las metas que se plantean las tenemos todos que conseguir
- 2 1 Estoy de acuerdo con el resultado participe en el proceso , constate que hubo siempre la oportunidad de aportar ideas , creo que refleja el ser y sentir de la comunidad y creo en ella
- 3 1 Participé en su elaboración
- 4 1 Porque contiene todos los puntos que considero importantes y que encajan con mi plan de vida
- 5 1 Ayuda al desarrollo del a UPAEP
- 6 1 Motiva mucho de los intereses y plan de vida que tengo
- 7 1 Me identifico con sus principios fundacionales y por ende con todo aquello que la mejore
- 8 1 Porque permite una evolución constante hacia etapas superiores de la calidad académica sin descuidar los valores fundamentales de nuestra institución
- 9 1 Porque tanto las estrategias como los impulsores me parecen muy adecuados
- 10 1 Porque participe en ella
- 11 1 Comparto la idea de que es indispensable voltear todos los procesos a entender y atender las necesidades de nuestro entorno y dar valor a la sociedad local y global
- 12 1 Participo
- 13 1 Porque yo participe en su construcción , porque siento a la institución y quiero su desarrollo , porque es un medio para lograr el mejoramiento de UPAEP, porque considera a la institución con sus valores esenciales actuando en un mundo moderno y globalizado
- 14 1 Yo participe (como casi todos)
- 15 1 Me gusta como se ha trabajado para planear la visión 2015 integrando a todos los estratos de la universidad
- 16 1 Es un mecanismo no un fin en si, que plasma muchas aspiraciones, sin perder nuestras esencias
- 17 1 Porque coincide con mis objetivos personales y estoy de acuerdo en entregar mi esfuerzo en un ambiente de confianza
- 18 1 Por supuesto que si es necesaria para la comunidad universitaria
- 19 2 Falta más integración y comunicación
- 20 1 Es primordial trabajar en un ambiente de confianza y cordialidad, aunque a veces no sea posible, además si somos una institución educativa, debemos preocuparnos por el proceso de enseñanza-aprendizaje que es un corazón. También es importante la vinculación de la UPAEP con la sociedad , tanto para formar a futuros profesionistas que puedan impactarles porque conocer y saber es proponer soluciones o sus problemas, así como que esa sociedad pueda apoyar a UPAEP a cumplir con la función social que esta última la declaro en su ideario
- 21 0 No respondió
- 22 1 Porque soy una persona que busca el crecimiento personal y constante
- 23 1 Porque cada una de las estrategias nos involucran y nos hacen partícipes de la visión 2015
- 24 1 Porque busca el crecimiento, la colaboración y el dialogo
- 25 1 Porque esta orientada hacia la esfera social y algunos valores los considero importantes, confianza congruencia y servicio hacia la sociedad

- 26 1 Habrá mas cosas por hacer
- 27 1 Si porque es importante plasmar un plan de vida para mi y para la UPAEP. El plan de vida es para la visión 2015 y el planteamiento y seguimiento de retos
- 28 1 Apoyando en la posibilísima en base al desarrollo de actividades y objetivos
- 29 1 Creo ser participe día con día para estar en el 2015
- 30 1 Porque hemos sido tomados en cuenta para participar de ella, y es lo que queremos para nuestra institución
- 31 1 Si porque los cambios que se van dando te motivan para superarte y llegar al objetivo que se tiene una universidad de excelencia
- 32 1 Porque todo lo que ayuda al crecimiento personal ayuda en conjunto al crecimiento laboral
- 33 1 Porque los cambios para lograr una mejora continua son indispensables para mi , tanto personal como laboral y uniendo ambos resulta un crecimiento general
- 34 1 Porque me importa la sociedad, su tendencia y desarrollo, porque busco saber mas , prepararme superarme cultural , religiosa y socialmente
- 35 0 No respondió
- 36 1 Si porque creo que en mi área, tenemos que trabajar para impulsar algunos proyectos que apoyaran a las estrategias III y IV
- 37 1 Hay que participar para que llegue a su fin y aceptar y respetar los cambios que se visualicen
- 38 1 Estamos participando para que llegue a su fin
- 39 1 Participe en ella
- 40 1 Esta muy adaptada a los tiempos y todos debemos estarlo para poder lograr los objetivos y actualizarlos
- 41 1 Porque la finalidad es mejorar y crecer y la mejor manera de lograrlo es ser mas eficiente capaz y tener una visión del ser mejor cada día
- 42 1 Quiero alcanzar el nivel mas alto de desarrollo personal al igual que la universidad busca la excelencia académica
- 43 1 Lo que logre la universidad se reflejara en mi desarrollo personal
- 44 1 Por mi trabajo
- 45 1 Porque es un constante crecimiento
- 46 1 Por congruente
- 47 1 Por la estabilidad que da la visión
- 48 1 Por mi presencia en la universidad
- 49 0 No respondió
- 50 1 No respondió
- 51 1 Es una visión donde existe mucho la comunicación, la vinculación y otros temas que nos hacen crecer como universidad
- 52 1 No respondió
- 53 1 Se basa en la comunicación interna en el mejoramiento académico e instalaciones y la vinculación con la sociedad local y global
- 54 1 Porque la universidad tiene mucho potencial para convertirse en una de las mejores instituciones del país y porque el espíritu humanista es preciso recuperarlo
- 55 1 No respondió
- 56 1 Para alcanzar una meta es necesario establecer estrategias que nos permitan llegar a ella
- 57 1 Porque sus estrategias pienso que cubren las exigencias actuales de una organización dedicada a la educación superior
- 58 1 Porque me identifico con UPAEP con sus valores y con su crecimiento
- 59 1 Va de acuerdo con la filosofía de la institución
- 60 1 No respondió
- 61 1 Participando en diálogos colaboración y solidaridad de confianza interna de grupo

- 62 1 Desde que se planteo la visión 2015 y aceptamos es porque estamos de acuerdo con lo que se propuso
- 63 1 Me gusta los cambio y los retos
- 64 1 Estoy de acuerdo con lo que en ella se establece y se propone
- 65 1 Porque pienso que cualquier situación que se presente se le dará el mejor seguimiento posible siendo "objetivo" y asumiendo responsabilidades sin culpar o esperar el actuar de otros, es decir , actuar por propia iniciativa
- 66 1 Fue una experiencia interesante
- 67 1 No respondió
- 68 1 Es un constante crecimiento y maduración la que se vive tanto profesional como personalmente
- 69 1 Participo como miembro de la comunidad universitaria en cada una de las estrategias para alcanzar dichas metas
- 70 1 Si hay cambios y estos son para bien y para mejorar es bueno
- 71 0 No respondió
- 72 1 Porque plasma varios puntos que son de mi interés
- 73 1 Son buenos temas
- 74 1 Es la modernidad
- 75 1 Porque como egresada es muy importante para mi que la universidad sea reconocida en el plano nacional e internacional y que se encuentre en un mejor con
- 76 1 Al formar parte de la comunidad universitaria es indispensable colaborar con los objetivos institucionales y participar activamente
- 77 1 Soy participo de ella
- 78 1 Se nos esta dando oportunidad de hacer propuestas y de decir las cosas como ocurren en realidad
- 79 1 Me siento participo de imaginarme en cuadro como se ve o se vería la universidad en superación tanto nacional como internacional
- 80 1 Estoy convencida de sus logros y lo manifiesto con mi superación
- 81 1 Surge de nosotros y de la necesidad
- 82 1 Porque estoy convencido
- 83 1 Porque es mía
- 84 1 Porque ya soy parte de ella en el momento que nombran a la gente que labora aquí en la universidad
- 85 1 Si porque como propone un crecimiento es motivante para uno
- 86 1 Personalmente mantengo un cambio constante de superación y actualización profesional por lo tanto me identifico con la visión 2015 y los procesos de calidad
- 87 1 Porque mi participación es importante
- 88 0 No respondió
- 89 1 Si porque también se agrega mi crecimiento personal y profesional
- 90 1 Porque yo también deseo contribuir a la consolidación de la universidad en la formación de los profesionistas de México
- 91 1 Porque me siento parte de la universidad y quiero mejorar , crecer junto con ella
- 92 1 Por la mejora continua
- 93 1 Porque en esta visión 2015 me encuentro inmerso pues en lo particular deseo un cambio radical en lo profesional durante ese tiempo
- 94 1 Me gusta la conjunción? y el reto
- 95 1 Porque esta una con la camiseta
- 96 1 Ya que es una visión muy humanista
- 97 1 Responde a los intereses que requiere la sociedad globalizada
- 98 1 Tiene futuro
- 99 0 No respondió

- 100 1 **Concuerda con mi filosofía de vida**
- 101 1 **Refleja parte de mi sentir**
- 102 1 No tengo objeción
- | | | |
|-----|---|--|
| 103 | 2 | Aunque en parte, ya que falta darle mayor importancia a la persona y su dignidad |
|-----|---|--|
- | | | |
|-----|---|--|
| 104 | 1 | Porque forma parte de mi plan de vida y trabajo |
|-----|---|--|
- | | | |
|-----|---|---|
| 105 | 2 | Medianamente. En una encuesta en la que participe hace como un año hacia algunas observaciones de las cuales no he visto un espacio todavía correspondiente |
|-----|---|---|
- 106 1 Porque mi ámbito es la investigación y esta es una de las tareas que propone desarrollar la visión 2015
- | | | |
|-----|---|--|
| 107 | 2 | Me queda claro el ideario, la visión me parece obviado |
|-----|---|--|
- 108 1 **Resume el sentir del profesor**
- 109 0 No respondió
- 110 0 No respondió
- 111 1 **Porque suena como que ahora si nuevamente vamos para delante**
- 112 1 El apoyo al crecimiento académico cultural
- 113 1 Porque mi compromiso esta conforme a estas metas. Como catedrático debe entregarme aun más como formador y apoyo de mis alumnos
- 114 0 No respondió
- 115 1 **Existe una empatía espiritual y cultural con los principios fundacionales de la UPAEP a los cuales les he dado un seguimiento permanente en mis 11 años de labor docente , administrativa y cultural**
- 116 1 Lo estoy realizando
- 117 1 Creo que la universidad esta íntimamente ligada a la sociedad, el vinculo debe de hacerse más fuerte, para tener mas incidencia a través de los estudiantes
- 118 0 No respondió
- 119 1 Por el estado de mejora y excelencia
- 120 1 **Porque promueve el diálogo abierto y creativo, y de colaboración, lo cual representa una nueva cultura en nuestro medio**
- 121 0 No respondió
- 122 1 Siento que realizo mi trabajo con un objetivo a futuro
- 123 1 La universidad y sus integrantes debemos propiciar el conocimiento actualizado basado en nuestros valores
- 124 1 **Se identifica con mi propia visión personal**
- 125 1 **Porque identifico mi visión personal con ella**
- 126 1 **Me motiva el hecho de que la institución donde estudie y trabajo, crezca y sea reconocida junto con toda la gente que formamos parte de ella y que amamos lo que hacemos**
- 127 1 Me gusta mi trabajo y constituye un reto
- 128 0 No respondió
- 129 1 **Considero a nivel organizacional habrá mas comunicación y mayor participación por parte de la comunidad universitaria , mayores retos que afrontar mas que si se llevan a acabo realmente las estrategias podemos dirigirnos hacia lo propuesto . Por eso me siento identificada. Además que la familia del empleado es tomada en cuenta, otro punto por el cual hace identificarme con la visión**
- 130 1 **Porque busca la mejora continua, estar a la vanguardia y es algo que como profesionista tenemos presente por lo tanto al ser parte de esta institución veremos el logro que superara nuestras expectativas**
- 131 1 **Colabore en la elaboración de la visión**
- 132 1 Es importante tanto para la formación académica como para la formación del maestro, el poder mejorar en cuanto a la educación, ideología, en hora, etc.
- 133 1 **Creo que están incluidos todos los participantes**

- 134 1 Porque coincido en que sus acciones son necesarias para resolver muchas inconsistencias que sufrimos todos los días en la universidad
- 135 1 Es una visión innovadora, creativa y con grandes desafíos
- 136 1 Por el proceso de renovación y crecimiento
- 137 1 Favorece el mejoramiento académico y calidad académica
- 138 1 Favorece la superación académica
- 139 1 Por tender a proyectar la universidad
- 140 1 Si promueve un desarrollo personal y grupal
- 141 1 Soy parte de la comunidad UPAEP
- 142 1 UPAEP es un organismo vivo que tiene que prosperar e influir en un entorno cambiante
- 143 2 No mucho porque creo que para alcanzarla se están olvidando del ser humano en áreas de la productividad y la rentabilidad cuanto ingresas cuanto vales
- 144 ½ Porque me identifico con UPAEP solo espero que las estrategias para lograrlo no se pierdan de vista el fundamento de la universidad con respecto a la dignidad y necesidades de la persona humana (alumnos , maestros , administrativos , etc)
- 145 1 Soy y quiero seguir formando parte de la familia UPAEP
- 146 0 No respondió
- 147 1 Porque estoy totalmente de acuerdo con sus propuestas
- 148 1 Va de acuerdo con mi desarrollo
- 149 1 Tengo bien puesta la camiseta de UPAEP me gustaría ser parte de su consolidación y crecimiento
- 150 1 Porque al formar parte de la UPAEP me uno a querer ser mejor cada vez y que se reconozca
- 151 1 En lo que creo que debe hacer una institución educativa de nivel superior en México
- 152 1 Porque se esta considerando la comunidad, las regiones indígenas, se fomentan los valores y la honestidad entre todos los que formamos la comunidad universitaria
- 153 1 En algunas estrategias siento que se refleja mis planes futuros
- 154 1 Porque proyecta sin dejar de ser, avanza hacia el futuro pero respondiendo a la esencia de nuestra universidad
- 155 1 Fue un trabajo profesional con objetivos claros y alcanzables
- 156 0 No respondió
- 157 1 Hacemos diariamente nuestro mejor esfuerzo para preparar profesionalmente y humanamente a nuestros alumnos
- 158 0 No respondió
- 159 1.Las expectativas de mejora es amplia y por lo consiguiente conocer y enriquecer nuevos horizontes para el desarrollo de la universidad como parte de esta
- 160 1 Soy un creyente de la estrategia I estoy convencido que necesitamos innovar y modificar nuestros proceso de enseñanza y aprendizaje en la estrategia II y si no logramos la consolidación y crecimiento no podemos competir en este mundo globalizado
- 161 1 En parte si estoy a favor de varias propuestas aunque no mucho en utilizar la tecnología para clasificar que se va a avanzar, eso déjenselo al Tec de Monterrey nuestros valores son otros
- 162 0 No respondió
- 163 1 Como maestro busco la innovación del procesos E-A .Me identifico con los valores de la UPAEP
- 164 0 No respondió
- 165 0 No respondió
- 166 1.Al tratar de alcanzar un enlace social y cultural
- 167 0 No respondió
- 168 1 Porque quiero que mejore la programación de la universidad

- 169 0 No respondió
- 170 0 No respondió
- 171 1 Permite crear un ambiente de colaboración y de la búsqueda de conocimiento a través de la investigación
- 172 1 Inducirá al crecimiento y en ambientes de trabajo más libres de estrés por mala o ninguna comunicación entre partes y con los jefes
- 173 2 Aun no esta del todo definida en mi departamento y por tanto no se en que puedo colaborar
- 174 0 No respondió
- 175 2 Me identifico pero las estrategias me hacen dudar si son las adecuadas, tal vez porque no he estado inmerso en el proceso de la definición de estrategias
- 176 1 Porque lograr las metas y objetivos de la visión 2015 hay que esforzarse y platearse metas y objetivos personales y es un gran reto para el crecimiento individual
- 177 2 Principalmente en el aspecto de convalidación y crecimiento
- 178 1 Porque soy parte del a institución a me esta gustando su transformación
- 179 1 Participe en la formación de la misma
- 180 1 Algunos de los puntos ya que los aplico dentro de mis cursos
- 181 1 Porque es un procesos sistémico
- 182 1 Una mejora continua es parte de mi visión personal
- 183 1 Si porque creo que solo con una actitud dinámica se puede responder a los cambios sociales de actualidad y a los planteamientos del futuro
- 184 0 No respondió
- 185 1 Porque como cualquier persona , la continua mejora en nuestras actividades es importante y que mejor que sea sobre la base de una visión estratégica de la empresa donde se labora
- 185 0 No respondió
- 187 1.Fue creada en colaboración con los miembros de la comunidad UPAEP
- 188 1 Porque mi labor fundamental en la distribución es la docencia y como dije antes, la visión tiene más enfoques e impulsores diferentes a la actividad docente
- 189 1 Porque de alguna forma mi participación esta plasmada en la visión 2015
- 190 1 Esta en común acuerdo con mis proyectos de vida
- 191 1 Porque fui profesor solidario
- 192 1 Esta abierto, participativo y moderno
- 193 1.Porque intenta definir el camino que debe transitar la universidad y en este sentido, me parece una iniciativa adecuada
- 194 1 Por haber participado continuamente y ser una visión compartida
- 195 1 Tiene muchos puntos comunes en relación con mis valores personales
- 196 1 Es coherente, aunque mejorable
- 197 1 Concuerda con desarrollo personal
- 198 1 Por los conceptos que están de acuerdo con mi proyecto personal
- 199 1 De alguna manera soy participe de ella, desde el hecho que soy catedrático y orgullosa exalumna y asumiré esa ideología para mi propia proyección
- 200 0 No respondió
- 201 0 No respondió
- 202 0 No respondió
- 203 0 No respondió
- 204 0 No respondió
- 205 1 Representa una buena medida mi visión de lo que debería ser la universidad
- 206 1 Porque al igual que este proyecto busco el crecimiento
- 207 1 Me permite crecer junto con la universidad

- 208 1 Porque tanto el enunciado en si mismo como la mayoría de las estrategias de apoyo planteadas coinciden con la filosofía en la que baso el éxito en mi personal
- 209 1 La capacitación estudio y aceptación de cambios indispensable
- 210 1 Porque como instituciones e individuos debemos estar preparados ante los tiempos en turbulencia y crecer en esos cambios para poder ser competitivos
- 211 1 Porque la excelencia profesional y académica nos favorece y me favorece
- 212 1 Porque participo en el desarrollo de las nuevas generaciones y considero que se debe tomar ese compromiso para beneficio de la propia comunidad universitaria y de la comunidad en general
- 213 0 No respondió
- 214 0 No respondió
- 215 1 Porque es lo que todos queremos: una mejor sociedad para nuestro futuro y el de nuestros hijos
- 216 0 No respondió
- 217 0 No respondió
- 218 2 Me atrae el modelo de universidad aunque no quede claro en concreto como vivirá su identidad católica
- 219 1 Porque la separación personal y las perspectivas de vida profesional siempre van hacia delante
- 220 1 Era necesario implantarla
- 221 2 No la conozco completamente
- 222 1 Formar parte en la educación y formación de nuevos profesionales que forman el liderazgo en un futuro ya mediato
- 223 1 Desde mi ingreso como profesor de la UPAEP como profesor he sentido que mi actuar es congruente con las estrategias
- 224 2 Por la misma razón que en la pregunta 27
- 225 1 Primeramente porque soy exalumna UPAEP y llevo en mi personal la formación en valores que como mujer transmito a mi familia , alumnos y sociedad en general y 2º instancia porque comulgo en la manera en el proceso de enseñanza-aprendizaje para la formación integral de mis alumnos y beneficio de nuestra sociedad
- 226 0 No respondió
- 227 1 Porque implica mejora de todos nosotros
- 228 0 No respondió
- 229 0 No respondió
- 230 0 No respondió
- 231 1 Como una meta para la formación y conclusión de una vida estudiantil
- 232 0 No respondió
- 233 1 Porque es una meta por la cual bien vale la pena comprometerse cuando comulgas los mismos objetivos
- 234 1 Porque me gustaría ser parte de algo tan importante y bonito
- 235 1 Es el ideal como persona catedrático y alumno
- 236 1 Porque esta desarrollándolos en tiempo y forma
- 237 1 Los maestros somos parte esencial en el rumbo de la universidad
- 238 1 Porque se mira con futuro
- 239 0 No respondió
- 240 1 Por la actualización constante por los cambios que puedan darnos beneficios
- 241 0 No respondió
- 242 1 Porque estoy de acuerdo con la mayor parte de las estrategias
- 243 1 En base a los valores propios y católicos de la UPAEP
- 244 1 Porque será bueno para todos , alumnos , personal docente
- 245 1 Seguimos en la construcción de personas integrales

- 246 0 No respondió
- 247 1 Porque demuestran las mejoras individuales y de la comunidad
- 248 1 Por haber estado involucrado en el proceso desde el principio
- 249 0 No respondió
- 250 0 No respondió
- 251 1 Me parece muy interesante que se pretende llegar a esas metas por el bien de la comunidad universitaria y del país
- 252 1 Coincidimos en mejorar académicamente a la UPAEP, al país y principalmente que todos los maestros estemos en el mismo canal
- 253 1 Porque soy parte de esta universidad y estoy de acuerdo con las líneas que propone
- 254 1 Busca mejora en la calidad académica, aunque la propuesta de los valores católicos esta siendo rezagada
- 255 1 Porque tiene un enfoque dinámico con animo de superación, autocrítica, honestidad
- 256 1 Coincide con mi reflexión interna
- 257 1 Tenemos que estar a la vanguardia y necesidades del entorno
- 258 1 Porque me considero una persona vanguardista y proactiva
- 259 1 Responde a las necesidades sociales y culturales y de expectativa espiritual (humana) de nuestra época
- 260 1 Por ser parte indispensable de la comunidad UPAEP
- 261 0 No respondió
- 262 0 No respondió
- 263 0 No respondió
- 264 0 Con esta visión podemos crecer como maestros
- 265 1 En el proceso de mejora continua. Todos estamos involucrados personalmente y grupalmente, todos salimos ganando
- 266 1 La superación personal de cada uno de los miembros de la universidad
- 267 1 Porque es indispensable ir conforme a los tiempos, cambiar para mejorar aspectos que son importantes y claves para la formación de las nuevas generaciones
- 268 0 No respondió
- 269 0 Ver arriba
- 270 1 Hay plena identificación en el alumno de la visión pues nuestras metas son similares
- 271 1 Porque escucharon mi punto de vista para plantarla
- 272 1 Porque considero que una institución educativa debe tomar en cuenta todos los ámbitos de crecimiento donde el alumno, maestro, sociedad y por supuesto la escuela crezca en todos los sentidos
- 273 2 Más o menos porque hay áreas en las que creo que no se puede aplicar
- 274 2 Que aunque yo tengo dos años como catedrático de hora clase no es muy buena la comunicación que tengo con el equipo de trabajo en el que estoy pues por cuestiones de horario en mi trabajo y en la universidad no permanezco tiempo prolongado en la universidad
- 275 0 No respondió
- 276 0 No respondió
- 277 1 Hay rasgos importantes que son valores para la formación de futuras generaciones como la experiencia, el análisis, la investigación
- 278 1 Porque tengo ideales ética y búsqueda del bien, la innovación y el crecimiento
- 279 1 Tenemos en común el mismo objetivos que es formar seres útiles a la sociedad
- 280 1 Se compromete la idea de evolucionar ante los retos actuales
- 281 1 Estoy de acuerdo con los acuerdos ya que si mejoramos la academia esto se refleja hacia los demás rublos y trabajar con la proyección externa de la universidad
- 282 1 Si aunque necesitaba comprenderla mejor para una mayor involucración
- 283 0 No respondió

- 284 1 Soy parte de la universidad desde que me forme has hoy en día que trato plasmar lo que se me fue inculcado
- 285 1 Todos buscamos un crecimiento en el área laboral, así como en lo profesional y la visión 2015 lo proporciona
- 286 0 No respondió
- 287 0 No respondió
- 288 0 No respondió
- 289 0 No respondió
- 290 0 No respondió
- 291 1 Soy parte del a UPAEP
- 292 1 Porque formamos parte de la comunidad universitaria y componemos una pieza clave en el desarrollo del alumnado
- 293 0 No respondió
- 294 0 No respondió
- 295 ½ En la medida en que lo importante sea mejorar la calidad académica y no se vea en la universidad como un negocio privado para unos cuantos en decremento del respeto hacia los estudiantes y los profesores
- 296 1 Promueve el crecimiento y consolidación del a UPAEP en el plano global
- 297 1 Es acorde a mis metas futuras
- 298 0 No respondió
- 299 0 No respondió
- 300 0 No respondió
- 301 0 No respondió

Pregunta 29

¿Te sientes comprometido con la visión 2015?

Respuestas :

- 1 1 Porque trabajo en la UAEP y es importante propone en la visión
- 2 1 Porque creo en lo que se obtuvo como resultado y refleja la participación de la comunidad
- 3 1 Estoy convencido de que es viable y útil
- 4 1 Porque forma parte de mi plan de vida y carrera
- 5 1 Por compromiso con UPAEP
- 6 1 Creo que es una forma de realización
- 7 1 Veo en este nuevo pensamiento institucional un proyecto de vida
- 8 1 Me alienta mucho la búsqueda constante de las mejoras continua sin perder el rumbo
- 9 1 Coincide perfectamente con mi proyecto de vida
- 10 1 Porque se claramente lo que tengo que hacer para llevarla a cabo en mi departamento
- 11 1 Me emociona ser parte de ella, quiero que en 10 o 20 años voltear como lo puede hacer la gente que inicio la universidad en 1973 y poder decir que fui y soy parte de este trabajo y proyecto de vida y servicio llamado UPAEP
- 12 1 Participe
- 13 1 Porque puedo y quiero seguir el ritmo y lineamientos de esta visión porque como ser humano el ambiente de confianza me hace actuar en libertad y esto me compromete, porque formamos personas que pueden y esperamos que

así sea , llegar a ver lideres que transformen la sociedad . Porque mi país me pide más esfuerzo y el tener una visión ayuda

14	2	Por la participación, siento que esta muy dirigida la encuesta al resultado esperado
15	1	Desde luego que si ya que la integración que se ha dado y el trabajo de equipo hará que todos jalemos parejo y esto hará que lleguemos todos los objetivos ya que unos jalan a otros
16	1	Porque siendo buena en si no debe desvirtuarse
17	1	La siento mía y voy a trabajar por ella
18	1	Porque conforme crece la universidad también nosotros crecemos
19	2	Excluyen a mucha gente por sus creencias religiosas, por su nivel académico, etc.-
20	1/2	Si pero siento que falta difundirla más tengo necesidad de conocer la planeación estratégica , esto es el planteamiento de objetivos a corto mediano y largo plazo , derivados de esa visión, que me clarifique el como se ha de alcanzar que recursos son necesarios u que resultados esperamos y tiene que dar cada uno de nosotros
21	1	No respondió
22	1	Porque me interesa que nuestra sociedad tenga una opción competitiva y con valores que fomenten el crecimiento de las futuras generaciones
23	1	Al formar parte de la universidad y desear formar parte de la visión 2015 el compromiso es fundamental y necesario
24	1	Porque es necesario el trabajo de todos para poder crecer
25	1	En cuanto me identifico con la visión me involucro con ella, es necesario además nuestras metas profesionales en congruencia con esta visión
26	1	Tengo que poner mas entusiasmo en mi trabajo
27	1	Si me siento comprometida porque he participado en la construcción de la visión 2015 y adicionalmente porque es importante poner un granito de arena en la persecución de todas las metas que tiene la universidad contribuir a mi equipo de trabajo es satisfactorio
28	1	El cumplimiento al 100% de objetivos y metas del depto.
29	1	Me esfuerzo y espero conmigo mismo y con mis compañeros para saca adelante todos los proyectos
30	1	Porque formamos parte de la comunidad universitaria y por ello nos sentimos comprometidos a ser parte de ella mejorando día con día
31	1	Si porque quiero que mi hija estudie aquí en la universidad y que tenga un buen nivel académico entonces necesito yo estoy apoyando en todo para que sea una excelente universidad
32	1	Porque de siempre tu mejorar personal será para bien y por lo tanto será tu mejor labor que desempeño como trabajador
33	1	Por aceptar los cambios para lograr el objetivos
34	1	Al identificarme con ella , no solo es para ir con el común de la gente sino es una responsabilidad y compromiso, y si quiero que las cosas sean diferentes para bien debo aportar solo así surtirá efecto
35	0	No respondió
36	1	Porque soy parte de esta comunidad no solo como colaboradora sino como exalumna
37	1	Formo parte de esta institución

38	1	Debemos aceptar participar y respetar los cambios que vengan con la visión 2015
39	1	Los objetivos que se plantearon
40	1	Si mucho y todos debemos comprometernos para que así la universidad se pueda extender y que tenga más prestigio aunque no entremos en la parte académica como administrativos tenemos mucho que aportar
41	1	Porque ambos tenemos que trabajar para efficientizar y obtener los mejores resultados para los dos partes
42	1	Porque somos parte de un equipo que persigue las mismas metas
43	1	Somos un equipo unido que persigue los mismos objetivos y logros
44	1	Por mi trabajo
45	1	Crece la universidad y crecemos individualmente
46	1	Porque trabajo en la institución
47	1	Por aportar mas conocimientos
48	1	Para poder participar en alguno de los equipos
49	1	Para dar un mejor servicio y hacer crecer la universidad
50	1	Los empleados somos parte importante para lograr las metas ya que con nuestro empeño y participación vamos a hacer crecer nuestra universidad
51	1	Comprometida en el sentido de apoyar y participar para que la visión 2015 sea un éxito
52	0	No respondió
53	1	Porque estoy de acuerdo con lo que entiendo que es y hacia donde va dirigida
54	1	Porque trato de hacer mi trabajo con la mística que inspiran los valores de la universidad y porque siento que mi trabajo es trascendente y útil para futuras generaciones
55	0	No respondió
56	1	El éxito se logra en conjunto y dentro de esta institución todos somos uno
57	1	Porque mi trabajo también es importante para llevarla a cabo
58	1	Porque soy parte de la UPAEP
59	1	Del compromiso dependen los objetivos se cumplan a tiempo
60	0	No respondió
61	1	Como miembro de la comunidad me siento comprometida en participar con profundidad del entorno que vaya de acuerdo a nuestros valores queremos ser una universidad en Puebla, en México y en el mundo
62	1	Por que cada una de las personas que laboramos en la UPAEP somos parte importante
63	0	No respondió
64	0	No respondió
65	1	Porque veo que es importante asumir compromisos de tal magnitud al grado de pensar que si queremos alcanzar los acuerdos y objetivos planteados necesitaremos empezar por los de casa (superación personal)
66	1	Para un mejor servicio y un buen funcionamiento
67	0	No respondió
68	1	Porque formamos parte de un todo que en base a la confianza y el trabajo en equipo se puede lograr el perfeccionamiento primero personal después grupal
69	0	No respondió
70	1	Hay que mejorar en la vida
71	0	No respondió

72	1	Porque formo parte de un gran equipo y me siento parte de el
73	1	Para mejorar la calidad de educación aquí
74	1	Estoy desarrollando varios puntos correspondientes a las estrategias
75	1	Porque la mejora continua de mi alma matar en enorgullece
76	1	Tengo la camiseta bien puesta y quiero ver crecer a la universidad que me formo como profesional y persona
77	0	No respondió
78	1	Porque creo es esta siendo congruente y que me permite innovar y participar
79	1	Si porque tengo que dar y servir para nuevas propuestas y me ayuda para tener una mejor relación con los clientes e irme superando hacia el futuro
80	1	La institución y sus colaboradores me han hecho sentir siempre como un miembro aceptable por lo tanto día a día me esfuerzo por ser mejor
81	1	Nos tomaron en cuenta y me gusta el proyecto
82	1	Soy miembro UPAEP
83	1	Porque esta plasmado lo que yo dije
84	1	Para ser una persona que brinda un buen servicio en cuestión de la universidad en el área académica y en muchos más
85	1	Si porque como empleados nos involucra
86	1	Porque formo parte de la familia UPAEP y como miembro de esta universidad siempre e estado comprometido con la mejora continua y la calidad de los servicios que ofrece la institución porque se que esta me hace bien personalmente
87	1	Porque participe y soy parte de esta visión y si no participo ni me comprometo - donde quedaría mi trabajo y entusiasmo
88	0	No respondió
89	1	Porque formo parte de esta comunidad de hace años y eso me compromete a seguir elaborando cada vez mas
90	1	De este modo puedo contribuir a la mejoría de nuestro país
91	1	Porque estoy comprometido con la universidad de ser mejor y dar lo mejor de mi a los que me rodean y al a sociedad
92	1	Porque me siento parte importante de la UPAPE
93	1	Pues me ha tocado una primera visión 2005 en la cual yo mismo experimente un cambio positivo, en lo personal y profesional y en conjunto con la universidad
94	1	Es un compromiso la formación de los estudiante y el crecimiento de nosotros con México
95	1	Dar lo mejor de mi
96	1	Si ya que también depende de nosotros alcanzar estas metas y hacer de esta nuestra universidad una universidad mejor
97	1	Formo parte de la UPAEP y me siento identificado con la visión 2015
98	1	Lealtad a la institución
99		No respondió
100	1	Porque trabajo aquí estoy segura que si no me gustara su filosofía no estaría aquí
101	2	Tengo la camiseta puesta desde hace ya varios años
102	2	Soy parte de la comunidad universitaria
103	2	En parte ya que puede ser buen inicio

104	2	Porque puedo encontrar un vinculo entre mis objetivos personales y mi crecimiento profesional
105	1	Por lo mismo de la respuesta anterior
106	1	Porque tiene futuro
107	1	Idem
108	1	La parte del compromiso que debemos asumir
109		No respondió
110		No respondió
111	1	Me siento comprometida en esta y en mi país y deseo que mis niños y jóvenes mexicanos por la parte salgan de la enajenación y logren ser críticos , éticos y creativos
112	1	Es importante que nosotros que formamos parte de nuestra casa de estudios estemos comprometidos en llevar en alto nivel de la universidad
113	1	Porque estamos marcando un camino serio y conciente para una juventud que cada vez necesita aún más una guía que lo haga crecer y disfrutar de la vida y tener un buen futuro
114		No respondió
115	1	Porque estoy convencido de que el proceso de enseñanza aprendizaje en un reto siempre actual y novedoso que exige una atención minuciosa y siempre innovadora para el maestro del tal manera que pueda "enamorar !" a sus alumnos en la tarea de mejorar ambientes de trabajo profesional eso lo establece la visión 2015
116	1	Estoy en el barco
117	1	Porque la vocación magisterial me motiva y compromete con la sociedad con el trabajo , mi empresa y los alumnos siento que tengo mucho por hacer aun aquí
118		No respondió
119	1	Porque todos somos una misma universidad con un solo fin
120	1	Porque promueve una nueva cultura de desarrollo de autocrítica de colaboración respondiendo siempre a las necesidades de su entorno social
121		No respondió
122	1	Para seguir en la mejora de la calidad en el servicio
123	1	Soy parte de la universidad y la uni forma parte de mi
124	1	Porque soy una profesional en el trabajo que ejerzo
125	1	Porque es una manera de conseguir trascendencia y me ayuda en mi visión personal
126	1	Me siento parte de UPAEP creo en la visión y me motiva participar para que se logre
127	2	También me gustan los retos
128	0	No respondió
129	1	Por supuesto, ya que lo que más me motiva a que juntos podamos lograrlo es que no solo se involucraran los altos niveles sino que toda la comunidad universitaria o al menos esa fue mi percepción en la reunión magna en el gimnasio de las otras reuniones que he visto
130	1	Porque estoy a gusto en la organización porque estoy convencido que todos obtendremos un beneficio al llegar a la conjunción de los objetivos
131	1	De su cumplimiento depende en gran parte la consolidación y desarrollo de la universidad

- 132 1 Si comprometida para mejorar mi formación académica cultura para dar buenos resultados a la educación
- 133 1 Si existe una identificación. También debe existir un compromiso
- 134 2 Pero en baja medida considero que falta propagar y contagiar en la comunidad universitaria, la voluntad de trabajar por la visión 2015, Este tipo de compromisos se adquiere por convicción y es en eso donde la universidad ha trabajado poco
- 135 1 Porque soy gente UPAEP
- 136 1 De nosotros depende el desarrollo de la visión 2015
- 137 1 Porque me interesa crecer a la par que la univ
- 138 1 Estoy interesado en el crecimiento de la UPAEP
- 139 1 Por ser parte de la comunidad y una oportunidad de crecimiento personal
- 140 1 Si yo hago algo para crecer estoy haciendo algo para que crezca la UPAEP
- 141 1 Quiero hacerla
- 142 1 Lo estoy con la UPAEP
- 143 1 Desde que nació la UPAEP estoy con ella , soy parte de ella y quizás trabajar por que se esta visión y porque no se olvide que lo más importante somos los seres humanos
- 144 1 Porque UPAEP es mi alma mater
- 145 1 Porque es el espacio donde me desarrollo como persona y como profesional donde trasciende mi esfuerzo y trabajo , además de ser el lugar donde aspiro crecer , divertirme y asegurar el sustento de mi familia
- 146 No respondió
- 147 1 Por lo mismo porque amo a mi universidad y porque amo mi profesión y porque amo a mis alumnos a mi país y porque este apostolado esta profundamente unido con el compromiso de la uni al mío
- 148 1 Estoy convencida de que cada uno de nosotros colabora desde su lugar de forma importante en los logros de la univ
- 149 1 Por lo expresado en la pregunta 27
- 150 1 Porque es mi alma mater , para lograr los objetivos de la visión 2015 debo dar mi mejor esfuerzo , reflejarlo en la academia y formar así líderes que transformen a la sociedad
- 151 1 Además de que es mi alma mater me siento parte del proyecto para lograrlo
- 152 1 Porque formo parte de la comunidad universitaria y cualquier cambio que ella sufre me va a afectar a mí de forma positiva a negativa y considero que se ha planeado y estudiado esta visión y es para mejorar
- 153 1 Todos somos parte de un mismo equipo
- 154 1 Porque veo plasmado lo que creo y por lo que estoy aquí, porque es acorde con mi vocación y proyecto de vida
- 155 1 Formo parte de esta comunidad y se me dio la oportunidad de participar en su integración
- 156 1 No respondió
- 157 1 Por estar convencido que en la visión 2015 cumpliéndose las estrategias conseguiremos constantemente una mejor universidad para beneficio de la sociedad.
- 158 1 No respondió

159	1	Al mismo tiempo yo también me voy desarrollando y conociendo nuevos campos de acción y de conocimiento es decir también crece como parte del personal de la institución
160	1	Tenemos que ponernos a trabajar para lograr los objetivos de la visión siento una responsabilidad y compromiso para lograr el objetivo planteado
161	1	Porque yo participe en ella , pero insisto para estar deberás comprometidos y todos hay que dar mas información y mas definida
162		No respondió
163	1	La búsqueda de una mejora continua y consolidación tiene que iniciar de manera personal.
164		No respondió
165		No respondió
166	1	Por el desarrollo profesional y la construcción de diálogos entre la escuela y miembros de la sociedad
167		No respondió
168	1	Porque me esfuerzo cada día para mejorar mi trabajo
169		No respondió
170		No respondió
171	1	Considero vital ser parte del esfuerzo para lograr una buena calidad de vida
172	1	Por las razones dadas en la pregunta 26 y 27
173	2	Si aun no la identifico aun no puedo estar comprometido
174		No respondió
175	2	Creo que debemos apoyar la visión 2015 , sugiero una estructura formal para recibir nuestras propuestas y para que también participemos en la toma de decisiones
176	2	Que ser parte del cambio y apoyar a este es gran esfuerzo
177	1	Es importante para el desarrollo
178	1	Por mi compromiso con la UPAEP
179	1	Hay que estarlo para llegar a ella
180	1	Porque en caso contrario la universidad se convertiría en un lugar no muy agradable
181	1	Porque soy parte de la universidad y mis objetivos personales son paralelo a los de la universidad
182	1	Porque trabajo en UPAEP
183	1	Es responsabilidad de todos los que formamos la UPAEP participar en la concesión de la excelencia , en la búsqueda del crecimiento institucional y en la formación integral de profesionales que respondan a las necesidades reales del a sociedad
184		No respondió
185	1	Porque se tata de la mejora de mi fuente de trabajo
186		No respondió
187	1	Es parte de mi propio desarrollo personal y de mi universidad
188	2	El compromiso se adquiere si esta uno totalmente de acuerdo, en este caso no comparto los comentarios generales sobre los impulsores por lo cual no siento el compromiso. En el aspecto docente, que es parte de todo, definitivamente si tengo el compromiso académico
189	1	Porque tenemos que hacer que nuestra universidad sea exitosa
190	1	Porque al apoyar esta visión apoyo a mi crecimiento personal

- 191 1 Refleja crecimiento para todos
- 192 1 Apoyo activamente la estrategia
- 193 1 Porque comparto gran parte de sus objetivos e impulsores
- 194 1 Si porque algunas iniciativas presentes fueron muy bien recibidas
- 195 1 No me causa conflicto y es congruente con mi desarrollo personal
- 196 1 Es una buena propuesta
- 197 1 Con la congruencia lugar donde se puede dialogar , crecer como persona, compañerismo y el orgullo de pertenecer a la UPAEP
- 198 Como parte integrante de este proyecto
- 199 1 Por ser mi alma mater y por estar formando alumnos y profesionistas en esta proyección institucional
- 200 No respondió
- 201 No respondió
- 202 No respondió
- 203 No respondió
- 204 No respondió
- 205 1 Es un programa incluyente de desarrollo para toda la comunidad universitaria
- 206 1 Por ser parte de la universidad y por el compromiso que adquiriré con la decencia
- 207 1 Me siento comprometida con el desarrollo de la universidad
- 208 1 Porque es congruente con mi visión y valores además que estoy segura que con la contribución de todos se lograra la meta propuesta. Porque creo que mi aportación es vital para su consecución
- 209 1 Porque identifico que su enunciado debe serlo en el ámbito personal propio
- 210 1 Como mencione anteriormente esos cambio y el compromiso que tenemos como formadores con nuestros educandos debe ser de mejora continua
- 211 1 Porque la calidad da pasos a la excelencia
- 212 1 Porque siento la responsabilidad que tengo en la formación de las nuevas generaciones
- 213 No respondió
- 214 1 Debemos participar ayudando a los alumnos a mejorar y que sus metas se logren mejorando la forma de enseñanza
- 215 1 Porque todos somos responsables de construir el futuro que queremos
- 216 No respondió
- 217 No respondió
- 218 1 Porque soy egresado de la misma y su perfil humanista da un plus a la formación de los profesionistas
- 219 1 Ya que esto es un compromiso de superación constante
- 220 1 Somos parte de esta universidad, no solo trabajamos en ella sino que salimos de ella y queremos mejorarla
- 221 No la conozco
- 222 1 Porque mi compromiso es un la sociedad actual en su cultura, estrategias y crecimiento y con la universidad
- 223 1 Deseo aportar mas de un mismo para lograr el mejoramiento de mis alumnos
- 224 2 Por la misma razón que en la pregunta 26

- 225 1 Estoy comprometida como profesor en la formación integral de mis alumnos y como creencia en la formación de la manos para ser mejores personas y con la sociedad misma. También estoy comprometida conmigo misma en cuando a la preparación y capacitación continúa de mi práctica docente
- 226 No respondió
- 227 1 Porque debemos aportar lo que este de nuestra parte
- 228 No respondió
- 229 No respondió
- 230 1 Porque forma parte de un equipo que esta comprometido a la búsqueda y logro de la mejora de los estudiantes y futuros profesionistas que trabajaran en todos los ámbitos de la sociedad
- 231 1 Porque depende de mi compromiso para si Dios presta la vida llegar y seguir viendo un avance en nuestros futuros profesionales
- 232 No respondió
- 233 1 Porque me gusta y porque quiero
- 234 1 No tanto mi participación es ilimitada
- 235 1 Es una gran responsabilidad
- 236 1 Porque ser empresa eficientemente humanista
- 237 1 Porque depende de toda la comunidad que el proyecto se lleve a cabo
- 238 1 Por ordenar y clasificar todo lo que se tiene que hacer con justificación 239
- No respondió
- 240 1 Solo el trabajo en conjunto llevará a lograr las metas planteadas
- 241 1 Es un movimiento que revitaliza la misión del a universidad
- 242 1 En relación con el punto anterior
- 243 1 Porque es necesario mejorar el entorno educativo en busca de aplicar las estrategias del a visión 2005
- 244 1 Porque quiero seguir creciendo y seguir siendo parte de la UPAEP
- 245 1 Me identifico con la universidad y trabajo con mucho gusto
- 246 No respondió
- 247 1 Somos parte de una comunidad
- 248 1 Siento que como profesor de hora clase no puedo contribuir en mucho sin embargo, trataré de apoyar con mi diario quehacer al trabajo de la institución
- 249 No respondió
- 250 No respondió
- 251 No respondió
- 252 1 Por ser institucional pero descuiden la parte nutricional y de actualización magisterial, pero con cursos de crecimiento (técnicos)
- 253 1 Porque para realizarla es necesaria mi contribución dentro del salón de clases
- 254 1 Promete el impulsa a la formación de los futuros profesionistas que e desenvolverán en la sociedad y marcaran los cambios pertinentes en ella
- 255 1 Me siento identificada con los puntos que se plantean, creo que es indispensable enfatizar en el aspecto de la educación social en el campo de la medicina específicamente .
- 256 1 Por lo anterior expresado
- 257 1 Por ser parte de mi actualización y desempeño académico
- 258 1 Porque fui y sigo siendo parte de esta hoy

		gran universidad que hacemos que cada día crezca
259	1	Soy exalumno ahora maestro y estoy de acuerdo en esta forma de plantear este cambio positivo y necesario
260	1	Por ser parte indispensable de la comunidad UPAEP y como parte de mi crecimiento personal y profesional
261		No respondió
262		No respondió
263		No respondió
264		Porque estoy comprometida con la misión de enseñar y esta visión se ajusta a mí mismo
265	1	Comparto los principios morales y académicos de la universidad . Formo parte del proceso de mejora y cambio , el trabajar para la juventud en una labor importantísima
266	1	Es una responsabilidad como profesionista que quiere que sus alumnos sobresalgan
267	1	Porque de alguna forma hay aspectos a los que me siento involucrada y que ya los he venido realizando
268		No respondió
269		Ver arriba
270	1	Por supuesto es el beneficio común, la superación formal, espiritual y académica de todos
271	1	En la medida que continúe en la institución
272	1	Siempre me he identificado con la filosofía dela escuela y me agrada trabajar para una institución que busca la mejora constante
273	1	Porque al dar clases aquí tienes que comprometerte y ponerte la camiseta para predicar con el ejemplo
274	1	Por el hecho de ser exalumna de esta universidad y participar en la educación formal de los jóvenes, me gusta corresponder con la universidad lo mucho que a mí me dio
275		No respondió
276		No la conozco
277	1	Forma parte de una modo de pensar y ser de Forma individual es coherente con mis objetivos y metas
278	1	Porque soy parte de la universidad y tengo que ser participe activa para ayudar a la visión
279	1	Porque es un compromiso personal y con la sociedad
280	1	Es congruente con mi formación humana y mi perfil profesional
281	1	Como catedrático formas parte de este gran grupo de trabajo que somos la comunidad UPAEP
282	1/2	En principio me parece bien pero necesito conocerla mejor para poder dedicarle y comprometer mejor
283		No respondió
284	1	Soy parte UPAEP
285	1	Formo parte de este gran equipo
286		No respondió
287		No respondió
288		No respondió
289		No respondió

290		No respondió
291		No respondió
292	1	Debemos innovar y mejorar continuamente para ofrecer mejoras en nuestro entorno
293		No respondió
294		No respondió
295		Implica apertura del a universidad hacia la diversidad, la pluralidad , el respeto para lo diferente
296	1	Vincula mi quehacer docente y profesional con el entorno económico - social
297	1	Porque pertenezco a la comunidad
298		No respondió
299		No respondió
300		No respondió
301		No respondió

Anexo CC

CARTA VARIABLES

PÁG	DIMENSIÓN O VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL
186	Visión 2015	
183		
	La visión se construye con la participación de todos	Magna Sesión Anexo V
	Responder a las necesidades de la sociedad	Magna Sesión Anexo V
	Congruencia con los valores de la UPAEP	Magna Sesión Anexo V
	El prestigio trasciende el ámbito regional	Magna Sesión Anexo V
	La Universidad debe analizar de forma continua el entorno social y desarrollar propuestas	Magna Sesión Anexo V
	La Universidad es un lugar de encuentro, diálogo y búsqueda entre el conocimiento científico y el saber prudencial	Magna Sesión Anexo V
	La Universidad debe profundizar en una propuesta católica actual	Magna Sesión Anexo V
	La Universidad debe desarrollar una cultura de medición para favorecer la calidad y la mejora continua	Magna Sesión Anexo V
186	Primera Estrategia	
183	Cultura Interna de confianza, diálogo, colaboración y solidaridad	
	Esta estrategia apoya el logro de la Visión 2015	Magna Sesión Anexo V
	Esta estrategia es importante.	Magna Sesión Anexo V
186	Segunda Estrategia	
183	Innovación sustancial en el proceso de enseñanza para la formación y la excelencia académica	
	Esta estrategia apoya el logro de la Visión 2015	
	Esta estrategia es importante.	Magna Sesión Anexo V
186	Tercera Estrategia	
183	Vinculación y alianza con la sociedad local y global	
	Esta estrategia apoya el logro de la Visión 2015	Magna Sesión Anexo V
	Esta estrategia es importante.	Magna Sesión Anexo V

186	Cuarta Estrategia	
183	Aportación social y cultural a la comunidad global	
	Esta estrategia apoya el logro de la Visión 2015	Magna Sesión Anexo V
	Esta estrategia es importante.	Magna Sesión Anexo V
186	Quinta Estrategia	
183	Consolidación y crecimiento	
	Esta estrategia apoya el logro de la Visión 2015	Magna Sesión Anexo V
	Esta estrategia es importante.	Magna Sesión Anexo V

Anexo DD

Anexo EE

Análisis de fiabilidad

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	29	96.0
	Excluidos (a)	1	4.0
	Total	30	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.8920	24

Anexo FF

Cuestionario visión 2015

En la UPAEP se estuvieron realizando diversas actividades con el objeto de que la comunidad universitaria participara en la construcción de la Visión 2015 y las Estrategias para lograrla. Para validarlas te solicitamos nos ayudes indicando si en la redacción de la Visión 2015 está plasmada tu participación así como los acuerdos a los que llegó el grupo en esa actividad. Asimismo indícanos en que grado cada una de las cinco estrategias apoyan el logro de la Visión 2015.

Instrucciones: Por favor marca con una X el número que corresponda a cada una de las afirmaciones que más se acerque a tu punto de vista

PRIMERA PARTE

Visión 2015

Estamos comprometidos a dar una respuesta oportuna y en profundidad a las necesidades del entorno en congruencia con nuestros valores. Queremos ser una universidad de reconocido prestigio en Puebla, en México y en el mundo que:

- Analice continuamente el entorno social y desarrolle propuestas
- Sea un lugar de encuentro, diálogo y búsqueda entre el conocimiento científico y el saber prudencial
- Profundice en una propuesta cultural católica actual
- Desarrolle una cultura de medición para lograr una mejora continua

- | | | | | | |
|--|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 1. Mi participación de alguna forma esta plasmada en la Visión 2015 | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| Totalmente en
Desacuerdo | En
desacuerdo | Ni de acuerdo
ni en desacuerdo | De
Acuerdo | Totalmente
de acuerdo | |
| 2. Se acordó dar una respuesta en tiempo y forma a las necesidades de la sociedad | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| Totalmente en
Desacuerdo | En
desacuerdo | Ni de acuerdo
ni en desacuerdo | De
Acuerdo | Totalmente
de acuerdo | |
| 3. Se acordó que es fundamental la congruencia con los valores de la UPAEP | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| Totalmente en
ni en desacuerdo | En
Acuerdo | Ni de acuerdo
de acuerdo | De
Totalmente
Desacuerdo | Totalmente
desacuerdo | |
| 4. Se acordó que el prestigio de la universidad debe trascender el ámbito regional | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| Totalmente en
Desacuerdo | En
desacuerdo | Ni de acuerdo
ni en desacuerdo | De
Acuerdo | Totalmente
de acuerdo | |
| 5. Se acordó que el prestigio de la universidad debe conocerse a nivel mundial | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| Totalmente en
Desacuerdo | En
desacuerdo | Ni de acuerdo
ni en desacuerdo | De
Acuerdo | Totalmente
de acuerdo | |

6. Se acordó que el logro de impacto social es crítico para la UPAEP
- | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| Totalmente en
Desacuerdo | En
desacuerdo | Ni de acuerdo
ni en desacuerdo | De
Acuerdo | Totalmente
de acuerdo |
7. Se acordó responder a las necesidades del entorno cambiante
- | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| Totalmente en
Desacuerdo | En
desacuerdo | Ni de acuerdo
ni en desacuerdo | De
Acuerdo | Totalmente
de acuerdo |
8. Se acordó propiciar ambientes de búsqueda del conocimiento
- | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| Totalmente en
Desacuerdo | En
desacuerdo | Ni de acuerdo
ni en desacuerdo | De
Acuerdo | Totalmente
de acuerdo |
9. Se acordó equilibrar el conocimiento científico con el saber prudencial
- | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| Totalmente en
Desacuerdo | En
desacuerdo | Ni de acuerdo
ni en desacuerdo | De
Acuerdo | Totalmente
de acuerdo |
10. Se acordó que la UPAEP sea un lugar de encuentro y diálogo entre conocimientos
- | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| Totalmente en
Desacuerdo | En
desacuerdo | Ni de acuerdo
ni en desacuerdo | De
Acuerdo | Totalmente
de acuerdo |
11. Se acordó que en la UPAEP los valores católicos se reflejen en la cultura actual
- | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| Totalmente en
Desacuerdo | En
desacuerdo | Ni de acuerdo
ni en desacuerdo | De
Acuerdo | Totalmente
de acuerdo |
12. Se acordó que medir es importante para mejorar
- | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| Totalmente en
Desacuerdo | En
desacuerdo | Ni de acuerdo
ni en desacuerdo | De
Acuerdo | Totalmente
de acuerdo |
13. Se acordó implementar un cultura de medición constante
- | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| Totalmente en
Desacuerdo | En
desacuerdo | Ni de acuerdo
ni en desacuerdo | De
Acuerdo | Totalmente
de acuerdo |
14. Se acordó promover la mejora continua
- | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| Totalmente en
Desacuerdo | En
desacuerdo | Ni de acuerdo
ni en desacuerdo | De
Acuerdo | Totalmente
de acuerdo |

Estrategia I

Cultura interna de confianza diálogo, colaboración y solidaridad

15. La estrategia I apoya a la consecución de la Visión 2015
- | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| Totalmente en
Desacuerdo | En
desacuerdo | Ni de acuerdo
ni en desacuerdo | De
Acuerdo | Totalmente
de acuerdo |

16. El apoyo de la estrategia I a la Visión 2015 es

No es
Indispensable
importante

Poco
Importante

Medianamente
importante

Sumamente
importante

Estrategia II

Innovación sustancial en el proceso de enseñanza aprendizaje para la formación y la excelencia académica

17. La estrategia II apoya a la consecución de la Visión 2015

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente
de acuerdo

18. El apoyo de la estrategia II a la Visión 2015 es

No es
importante

Poco
Importante

Medianamente
importante

Sumamente
importante

Indispensable

Estrategia III

Vinculación y alianzas con la sociedad local y global

19. La estrategia III apoya a la consecución de la Visión 2015

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente
de acuerdo

20. El apoyo de la estrategia III a la Visión 2015 es

No es
importante

Poco
Importante

Medianamente
importante

Sumamente
importante

Indispensable

Estrategia IV

Aportación social y cultural a la comunidad global

21. La estrategia IV apoya a la consecución de la Visión 2015

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente
de acuerdo

22. El apoyo de la estrategia IV a la Visión 2015 es

No es
importante

Poco
Importante

Medianamente
importante

Sumamente
importante

Indispensable

Estrategia V

Consolidación y crecimiento

23. La estrategia V apoya a la consecución de la Visión 2015

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente
de acuerdo

24. El apoyo de la estrategia V a la Visión 2015 es

1

No es importante

2

Poco importante

3

Medianamente importante

4

Sumamente importante

5

Indispensable

SEGUNDA PARTE

Instrucciones: Marque con una X donde corresponda

25. La actividad en la que participaste fue:

() Sesión de diálogo con el Rector

() Chat Café

() Alguno de los equipos Visión 2015

() Reunión Magna en el Auditorio

() Otra reunión de la visión 2015

() Ninguna

27. ¿La Visión 2015 orienta claramente el rumbo que tomará la UPAEP durante ese tiempo?

Si ()

No ()

¿Por qué?

28. ¿Te identificas con la Visión 2015?

Si ()

No ()

¿Por qué?

29. ¿Te sientes comprometido con la Visión 2015?

Si ()

No ()

¿Por qué?

Mil gracias por tu participación y apoyo

Anexo GG

CAPTURA DE DATOS DE LA MUESTRA DE LA SEGUNDA PRUEBA

	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10	item 11	item 12	item 13	item 14	item 15	item 16	item 17	item 18	item 19	item 20	item 21	item 22	item 23	item 24	item 25	item 26	item 27	item 28				
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
2	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	1	1	1	1				
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	1	1	1				
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	1	1	1	1				
5	4	3	5	5	5	2	3	3	4	5	5	5	4	3	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	1	2	1	1				
6	4	4	4	5	5		4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	1	1	1	1				
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1				
8	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1				
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	1	1	1			
10	5	4	3	5	5	3	5	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1				
11	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	1	1	1	1				
12	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1				
13	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1				
14	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	2	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1				
15	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	1	1	1			
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1				
17	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1				
18	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1				
19	2	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	1	2	2	2				
20	5	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	1	2	1	1			
21	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	1	1	1	1				
22	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	1	1	1	1				
23	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	1	1	1	1			
24	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	1	1	1	1			
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	1	1	1	1			
26	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	1	1	1			
27	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	5	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1			
28	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1			
29	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	1	1	1	1			
30	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	5	1	1	1	1	1			
31	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	1	1	1	1			
32	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	1	1	1	1			
33	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1			
34	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1			
35	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	1	1	1	1			
36	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	1	1	1			
37	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	1	1	1	1			
38	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	1	1	1	1			
39	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1			
40	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1			
41	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1			
42	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1			
43	5	4	4	3	3	5	4	4	4	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	1	1	1	1	1			
44	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	1	1	1	1	1			
45	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	1	1	1	1	1			
46	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1			
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1		
48	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1		
49	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1		
50	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	1	1	1	1	1		
51	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	1	1	1	1		
52	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1		
53	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	1	1	1		
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	2	2	1	1	1	
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	
56	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	
57	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	
58	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	1	1	1	1	1	1	
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1	1	1	1	
60	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	
61	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	1	1	1	1	1	1	
62	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	
63	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	1	1	1	1	1	1
64	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	2	1	1	1	1	1	1	1
65	5	4	5	4																												

72	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	1	1	1	1		
73	5	4	3	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	1	1	1	1		
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1		
75	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1		
76	5	5	5	3	5	4	5	4	3	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	1	1	1	1	
77	4	4	4	5	5	2	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1		
78	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	1	1	1	1		
79	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1		
80	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	1	1	1	1		
81	5	5	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	1	1	1	1	
82	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	1	1	1	1		
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1		
84	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	1	1	1	1	
85	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	1	1	1	1		
86	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1		
87	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	1	1	1	1	
88	4	4	5	4	4	2	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	1	1	1	1		
89	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1		
90	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	1	1	1	1	
91	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1		
93	5	5	5	5	4	2	5	5	4	5	3	4	4	2	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	1	1	1	
94	4	4	5	4	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	1	1	1	1		
95	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	1	1	1	1	
96	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1		
97	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	1	1	1	1		
98	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	
99	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	
100	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1		
101	4	4	5	4	3	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	1	1	1
102	4	4	3	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1		
103	3	4	3	4	3	4	4	4	2	4	2	2	2	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	2	1	1	1	1
104	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	
105	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	1	1	2	1	
106	5	5	5	5	3	2	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	
107	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	1	2	1	1	
108	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	1	1	1	
109	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	1	1	1	1	
110	1																								2				
111	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	1	1	1
112	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	1	1	1	1	
113	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	1	1	1	1	
114	1	2																							2	2			
115	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	
116	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	
117	5	5	5	4	2	5	5	2	2	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	
118	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	3	5	5	1	1	1	1	
119	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	1	1	1	1	
120	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	1	1	
121	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	1	1	1	
122	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	
123	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	
124	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	1	1	1	1	
125	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	1	1	1	1
126	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	
127	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	
128	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	1	1	1	1
129	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	
130	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	1	1	1	1	
131	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	1	1	1	1	
132	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	
133	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	
134	4	2	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	1	1	
135	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	1	1	1	1	
136	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	2	1	1	1	
137	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	2	3	2	3	2	1	2	1	1	
138	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	2	3	2	5	5	1	2	1	1	
139	4	4	4	5	5	5	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	
140	4	4	4	4	3	4	5	3	3	5	4	4	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	1	1	1	1	1	
141	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3																		

148	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1				
149	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	1	1	1	1				
150	1	1	1	1	1	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	1	1	1				
151	4	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1				
152	4	4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	1	1					
153	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	4	5	5	2	1	1	1					
154	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	1	1	1	1	1					
155	5	5	5	5	3	1	3	5	1	1	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	1	1	1	1					
156	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	1	1	1					
157	5	4	5	4	4	2	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	1	1	1	1					
158	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1					
159	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	1	1	1	1					
160	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	1	1	1	1					
161	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	1	1					
162	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1					
163	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	1	1	1	1					
164	5	4	5	5	5	2	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	1	1	1	1					
165	5	4	5	5	5	2	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	1	1	1	1					
166	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1					
167	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1					
168	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1	1					
169	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	1	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1					
170	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1					
171	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1					
172	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	1	1	1						
173	3	4	4	5	5	4	5	4	2	3	2	4	3	3	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	2	2	2	1					
174	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	1	1	1	1	1					
175	5	3	5	5	5	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	1	1	1	1	1					
176	3	4	4	5	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	1	1	1	1	1					
177	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1				
178	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	1	1	1	1	1				
179	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	1	1	1	1				
180	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1				
181	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	1	1	1	1				
182	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	1	1	1	1	1					
183	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	1	1	1	1				
184	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	1	1	1	1	1	1				
185	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	1	1	1	1				
186	5	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	1	1	1	1	1				
187	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	1	1	1	1	1				
188	4	2	4	4	2	4	4	2	2	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	2	2	2	2					
189	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1					
190	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1				
191	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1				
192	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	1	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	1	1	1	1	1				
193	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4	1	1	1	1	1				
194	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1			
195	5	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	1	1	1	1				
196	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	1	1	1	1				
197	5	2	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	1	1	1	1	1	1				
198	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	1	1	1	1	1				
199	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	2	1	1	1				
200	3																																2			
201	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1			
202	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1			
203	1																																2			
204																																	2	2	2	2
205	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1			
206	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	2	1	1	1	1	1			
207	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	1	1	1	1	1			
208	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	2	1	1	1	1	1			
209	5	4	4	2	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4																	

224	2	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	2	2	2
225																									1	1	1
226	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
227	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	1	1	1
228	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2			
229	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1
230	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	2	1	1
231	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1
232	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	1	1
233	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1
234	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	1
235	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	1
236	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	1	1	1
237	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	2	1
238	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	1	1
239	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	1	1	1
240	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	1	1
241	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	1	1	1
242	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	1	1	1
243	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	1	1	1
244	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	1	1	1
245	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	1	1	1
246	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4				
247	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1
248	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	1	1	1
249	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2			
250	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	2	1
251	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1
252	5	5	5	5	5	4	4	4																			
253	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1
254	5	4	2	5	5	4	4	4	4	4	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1
255	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	1	1	1
256	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	1	1
257	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	1	1	1
258	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	1	1	1
259	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	1	2	1
260	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1
261	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1
262	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	2	1	1
263																								2	2		
264	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	1	1	1
265	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1
266	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	1	1	1
267	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1
268	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	1	1	1
269	3	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
270	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	1	1	1
271	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	1	1
272	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	1	1	1
273	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2
274	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	2	1	2
275	3																							2			
276	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
277	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	2	1	1
278	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	1	1	1
279	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	1	1	1	1
280	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1
281	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	2	1	1
282	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	2	1
283	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	1	1	1
284	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1
285	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	1	1	1
286	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	1	1
287	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	1	1	1
288	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	1	1	1
289	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	1		
290	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	1	
291	4	5	4	5	5	5	5	4	5	1	1	5	5	5	4	5	5	1	1	5	4	4	5	4	1	1	1
292	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1
293	1																							2			
294																								2	2	2	2
295																								2			
296	2	4	5	4	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	4	4	4										

Anexo H H

Análisis de Fiabilidad

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	283	94.0
	Excluidos(a)	18	6.0
	Total	301	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.937	24

Anexo II

Análisis de fiabilidad

VISIÓN 2005

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	283	94.0
	Excluidos (a)	18	6.0
	Total	301	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.864	14

ESTRATEGIA 1

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	286	95.0
	Excluidos (a)	15	5.0
	Total	301	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.654	2

ESTRATEGIA 2

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	286	95.0
	Excluidos (a)	15	5.0
	Total	301	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.722	2

ESTRATEGIA 3

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	286	95.0
	Excluidos (a)	15	5.0
	Total	301	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.725	2

ESTRATEGIA 4

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	287	95.3
	Excluidos (a)	14	4.7
	Total	301	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.774	2

ESTRATEGIA 5

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	287	95.3
	Excluidos (a)	14	4.7
	Total	301	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.801	2