

La teoría de la apreciación y su influencia en la cultura organizacional

The theory of appreciation and its influence on organizational culture

Dr. Sinuhé Carlos Guardado López¹, M. en F. Jerónimo Martínez Flores²

¹ Licenciado en Administración por la Universidad del Valle de México, Maestro en Administración (Organizaciones) por la Universidad Nacional Autónoma de México, Doctor en Derecho Penal con Orientación en Criminología y Posdoctorado en Derecho por el Centro de Estudios Superiores en Ciencias Jurídicas.

E-mail: guardadolopez@comunidad.unam.mx

² Licenciado en Contaduría y Maestro en Finanzas por la Universidad Nacional Autónoma de México. Especialista en Competencias Docentes por la Universidad Pedagógica Nacional (México).

E-mail: jeromar@comunidad.unam.mx

Recibido Mayo de 2018 - Aprobado Junio 2018.

RESUMEN

El presente artículo exhibe elementos del proceso de percepción, los cuales permitirán entender en consecuencia, la teoría de la apreciación, de igual forma nombra algunos elementos fisiológicos y psicológicos que soportan tal teoría. En el desarrollo del trabajo se pretende comprobar si existen elementos teóricos que soporten la influencia de la teoría de la apreciación en la cultura organizacional. La técnica utilizada en la investigación es de tipo documental. Respecto al diseño de investigación, es de tipo no experimental, específicamente es un diseño transeccional correlacional. Finalmente, se concluye con sólidos elementos científicos que permiten establecer la influencia de la teoría de la apreciación en la cultura organizacional.

PALABRAS CLAVE: apreciación, organización, cultura, comportamiento, percepción.

ABSTRACT

The present article exhibits elements of the perception process, which will allow to understand, consequently, the theory of the appreciation, likewise it names some physiological and psychological elements that support this theory. The development of the article is to check if there are theoretical elements that support if there is influence of the theory of appreciation in the organizational culture. The technique used in the research is documentary. Regarding the research design, it is of a non-experimental type, specifically a transectional transectional design. Finally, it concludes with solid scientific elements that allow to establish influence of the theory of appreciation in the organizational culture.

KEYWORDS: appreciation, organization, culture, behavior, perception.

INTRODUCCIÓN

Desde hace décadas el comportamiento del individuo y su relación con sus semejantes, así como su actuación en el seno de una organización, han sido objeto de estudio de varias ciencias sociales, como la psicología, la sociología, la administración, la antropología o la ciencia política.

Con relación al plano individual y con una perspectiva psicológica, se puede visualizar al individuo como una organización dinámica y que cuenta con por lo menos tres dimensiones que permiten entenderlo como un ser indivisible, estas dimensiones son: la dimensión biológica, la psicológica y la social. Asimismo, el ser humano necesita estar en contacto consigo mismo y con exterior, es decir, actúa como un sistema abierto.

Arias (1991), refiere que esta interacción con base biológica, primeramente, se da por medio de los diferentes sentidos que poseemos, este proceso tiene como primer paso la recepción de estímulos que se denomina sensación, mientras que el análisis e

interpretación de los mismos se llama percepción. Esta combinación de acciones se conoce como sensopercepción.

En la misma línea, de acuerdo con este destacado psicólogo mexicano, se pueden enunciar dos de los principios de la sensopercepción, que en mayor parte posee bases biológicas:

- a) Principio de la selección: A pesar de contar con diversas formas de captar estímulos del exterior, nuestros sentidos sólo pueden percibir un umbral de los estímulos que realmente existen. Asimismo, el ámbito psicológico, la motivación y la cultura juegan un papel importante en la selección de los estímulos a los cuales se les brinda atención.

Sin embargo, los avances de las neurociencias nos permiten entender que no solo existe una selección de tipo psicológica, sino que actualmente se puede afirmar que es de tipo neuropsicológica, ya que también intervienen las funciones neuropsicológicas que influyen notablemente en el principio de selección, por lo que se

debe prestar la debida atención a la condición neuropsicológica del individuo y de los trabajadores que integran la organización. Al respecto, Guardado (2018) acota que

(...) una disfuncionalidad o déficit en la Atención (generalmente de origen neurológico), causa dificultades cognoscitivas, laborales o comportamentales, manifestándose en los planos personal, académico, laboral y social. Incluso ocasionados cambios repentinos de estado de ánimo, por ejemplo, ir de la tranquilidad a la irascibilidad (p. 48).

- b) Principio del ajuste: La percepción del estímulo se realiza conforme a las expectativas que se tienen del objeto que es, o será percibido. De igual forma, en este principio se pueden considerar los prejuicios y las estereotipias, esto con la finalidad de brindar seguridad al individuo ante el mundo que lo rodea.

Por su parte, los autores especializados en liderazgo, Hersey,

Blanchard y Johnson (1998), consideran que la percepción “Es el proceso mental con el que elegimos organizamos y valoramos los estímulos del ambiente para moldearlos en una experiencia con significado” (p. 355).

Del mismo modo, con relación al tema de la percepción, se deben enunciar las históricas aportaciones del fisiólogo alemán Wilhelm Wundt, quien fundó en 1879 el primer laboratorio de psicología experimental en Leipzig, dando el carácter de ciencia a la psicología.

Wundt, en su obra titulada “Psicología de los pueblos”, estudió la conducta de forma colectiva para establecer la relación causa-efecto entre el comportamiento y otros elementos, tales como la etnia, el lenguaje, las relaciones interpersonales, por nombrar algunos (Rivas, 2017).

Otra de las corrientes psicológicas que se surgió apoyándose de la labor de Wundt y su teoría estructuralista, fue la Gestalt, aunque después sería crítica con la labor del fisiólogo alemán. Esta corriente o perspectiva teórica, al igual que el estructuralismo surgió en Alemania a principios del siglo XX, entre sus exponentes más reconocidos se pueden enunciar a Wertheimer, Köhler y Koffka.

Los psicólogos de la Gestalt consideraban que estudiar y considerar el todo, encaja con el principio de unidad del universo (Barriga, 1992).

La Gestalt posee varios principios, algunos de los que destaca Baron (1996) son: Principio de la similitud, Principio de la proximidad, Principio de continuidad, Principio de cierre, Principio de la relación entre figura y fondo, Principio del cerramiento o principio del cierre, entre otros.

De acuerdo con Vaquero y Vaquero (2006), otra teoría de la percepción que se puede mencionar es la teoría cognitiva, la cual surgió en los años 70, la cual considera que el proceso de cognición incluye procesos superiores, los cuales se encuentran interrelacionados. Por lo tanto, la percepción es un proceso anticipatorio que se adapta a esquemas cognitivos y constructivos que han sido aprendidos en la memoria, pero que también proporcionan una visión de la realidad y que dan significado a lo percibido.

El marco histórico expuesto nos permitió conocer el proceso perceptivo, por lo que consecuentemente se podrá comprender el tema central del artículo, la

teoría de la apreciación, la cual tiene bases fisiológicas y psicológicas que son consecuencia de un proceso de percepción.

Con relación al ámbito organizacional, se puede mencionar que las entidades deben actuar tanto al interior como al exterior de forma dinámica, flexible y sensible a los cambios, por lo que deben tener una gran capacidad adaptativa, y para lograrlo, no sólo los recursos materiales, financieros y tecnológicos son suficientes, es necesario contar con el respaldo del recurso humano, quien de igual manera debe tener gran adaptabilidad.

Lo anterior debe armonizarse con otros elementos que son intangibles, y que subyacen en la organización, como los valores, las expectativas, actitudes y diversos factores que componen la cultura organizacional que se referirá en el presente artículo. Por lo expuesto, se plantea la siguiente pregunta, ¿Existen fundamentos teóricos que permiten establecer a la teoría de la apreciación como un elemento de influencia en la cultura organizacional?

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

La existente dinámica organizacional se muestra tendiente en relación a que las empresas están apostando al desarrollo de nuevas ideas por parte de sus trabajadores, las cuales pueden surgir en diferentes áreas tales como: la ciencia, el arte, en la guerra y en las organizaciones, por mencionar algunas.

Según Duggan (2009) las ideas surgen a través de la intuición estratégica la cual define como un proceso que tiene lugar en la mente del individuo en un instante determinado, cuando se unen diferentes piezas de formas inusuales, para formar nuevas ideas claras y precisas que guían hacia el éxito. Aunque, esto ocurre en cuestión de segundos, siempre es producto de una disertación de largo tiempo.

Gladwell (2005) señala que la intuición es un concepto que se refiere a reacciones emocionales e impresiones que parecieran no ser racionales. Por el contrario, lo que sucede en esos instantes es perfectamente racional, y no emocional. Partiendo de estas ideas, hay varios personajes que en su momento

generaron ideas claras, las cuales no se quedaron en pensamientos, sino que se materializaron, por tal motivo dicho atrevimiento género en demasía inventos los cuales han venido a revolucionaron al mundo.

La forma de cambiar la mente y el actuar de los líderes en las organizaciones es invertir en desarrollar las áreas de oportunidad, sensibilizar al trabajador de la importancia del crecimiento el cual va a impactar de forma benéfica en su ingreso, y reconocer su crecimiento, asignándole puestos de mayor rango estructural.

Dentro del mundo de los negocios hay casos de éxito y de fracaso lo cual me permite inducir que las empresas que sobresalen son las que han sabido adaptarse a los cambios, visualizando el futuro. Los cambios se pueden generar por un sin fin de factores.

Por mencionar algunos, un cambio en el consumo del cliente, nueva competencia, nuevas leyes, integración de nueva tecnología, un cambio de director general, entre otros. Por lo tanto, si la empresa no está atenta a las necesidades del cliente, a las necesidades de mercado o a las necesidades de los empleados, no se

podrá adaptar, lo cual la llevará a desaparecer en poco tiempo sino visualiza dicho futuro.

Las constantes transformaciones del entorno económico, político y social son cada día más rápidas, esta dinámica crea generaciones de personas empoderadas con requerimientos muy diferentes a las generaciones pasadas, por esto las organizaciones tendrán que desarrollar una gran capacidad adaptativa para prepararse a dichos cambios venideros.

Los cambios de paradigmas deben alertar a las empresas ya que el cliente ha levantado la voz, los trabajadores cada día exigen más sus derechos, por lo cual el cambio no solo es de la gestión, sino de cambiar la mentalidad de sus trabajadores. Esto ha gestionado el surgimiento de teorías que rompen con paradigmas muy apegados a lo organizacional, como menciona Verona (2004), todavía es posible soñar.

Específicamente la Teoría Apreciativa ha optado por una forma interpretativa de investigar la realidad social y que por lo tanto rechaza una explicación de la realidad basada en leyes Newtonianas y en la filosofía lógica-

empirista (Varona, 2004). Asimismo, Muga (2010) señala que dicha teoría se basa en la afirmación de que una organización es un “éxito” que se debe aceptar más que “un problema” que se debe resolver. En el día a día de una empresa suceden muchos “éxitos” que van construyendo el avance de esa empresa hacia el logro de sus objetivos.

Esta teoría interviene en el cambio organizacional donde le da mayor importancia al desarrollo de las fortalezas y el potencial que tienen las empresas, es un enfoque visto donde intervienen todos los elementos al logro de una visión colectiva a futuro. La importancia teórica radica en que se las organizaciones deben buscar lo mejor de su personal, lo mejor de su entidad y lo mejor de su entorno, rompiendo así el paradigma de las áreas de oportunidad. Todo esto se logra por medio de preguntas que permitan identificar la capacidad de la organización para aprender, anticipar y sobrepasar todo lo positivo, lo cual impacta al desarrollarse la imaginación, ideas e innovación.

David Cooperrider fue el pionero en aplicar esta teoría, al término de los 80, ya que se desarrollaba como consultor de organizaciones. Cooperrider al realizar su

diagnóstico observo que los dueños y trabajadores cambiaban su estado emocional cuando se les cuestionaba sobre sucesos que generaban hechos

exitosos, por tal motivo empezó a implementar preguntas relacionadas con acontecimientos buenos dentro de su diagnóstico.

DIAGNÓSTICO MÉTODO TRADICIONAL	DIAGNÓSTICO TEORÍA APRECIATIVA
Identificación de Problemas	Descubrir lo mejor que existe
Análisis de causas	Imaginar lo que puede llegar a ser
Plan de Acción (Tratamiento)	Construir lo que debería ser
Planteamiento Básico: <i>Una organización es un problema que hay que solucionar.</i>	Planteamiento Básico: <i>Una organización es un libro abierto que está por escribirse.</i>

Figura 1. Comparativa de los tipos de diagnóstico.
Fuente: Basado en Cooperrider y Srivastva, 1987.

El proceso de investigación apreciativa se describe de la siguiente forma:

1. La primera fase del modelo de investigación apreciativa es descubrir. Su propósito reside en que los miembros del equipo identifiquen que está funcionando

2. La segunda fase del modelo es soñar. En esta etapa el trabajador deberá ser muy analítico para poder identificar e imaginar lo ideal dentro de la organización partiendo del antecedente de la primera etapa
3. Tercera fase: Diseñar. En esta fase

del modelo se implementarán las estrategias a seguir para lograr el objetivo planteado de la organización.

4. Cuarta fase: Vivir. La última fase del sistema pretende cumplir el objetivo planteado, a través de la planeación y los métodos determinados.

Una vez expuesto el modelo investigativo de la teoría de la apreciación, se puede referir el término cultura organizacional. No obstante, es oportuno tener un referente relativo al término cultura, en general. Meggison, Mosley y Pierti Jr. (2001), definen cultura como “El conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre y cualquier otra capacidades y hábitos adquiridos por una persona como miembro de una sociedad” (p.667).

La importancia de exponer primeramente el término cultura es tal que Soto (2001) señala que, en Latinoamérica, la cultura en ocasiones representa un problema u obstaculiza la consecución de los cambios totales. Esto puede ser visto como una ambivalencia. Es malo porque dificulta los cambios drásticos en aras de la productividad; bueno porque mantiene un toque humano en la organización.

Una vez enunciado el término de cultura, podemos referirnos a la cultura organizacional, de forma específica se puede entender como la esencia, el alma de una organización, ya que ésta debe de permear en todas las áreas de la organización, y también debe reflejarse en cada una de las actuaciones del personal que integra la organización. No obstante, es indispensable referir a varios teóricos de la ciencia de la administración, así como del comportamiento organizacional, quienes ofrecen su concepto de la cultura organizacional y sus diversos componentes.

La importancia de estudiar la cultura organizacional radica en la capacidad que tendrá la organización por medio, primeramente, de la dirección para mantener viva la esencia y los valores fundamentales de la organización, es decir, la institución y esos valores deben perdurar a pesar de las personas que la integren, como tal es el sostén de una institución y que dará sentido y congruencia al actuar y a las prácticas de la organización.

La conformación de la cultura organizacional, tiene sus orígenes gracias a la filosofía de los fundadores, pero debe

reforzarse por medio de los criterios de selección del personal que se integra a la organización, pero también por medio del proceso de socialización y las prácticas sustentadas en valores fundamentales de la organización que la gerencia establece en todos los niveles de la entidad. Por ejemplo, mediante de los ritos, los símbolos materiales, las anécdotas y el lenguaje (Robbins y Judge, 2017; Robbins, 1998).

En la misma línea, Robbins y Judge (2017) definen a la cultura organizacional como un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de otras. Asimismo, señala diversos elementos que interactúan en la conformación de una cultura organizacional, tales como: la coexistencia de una cultura dominante en la organización la cual expresa los valores fundamentales, pero también la presencia de subculturas; el factor del ambiente organizacional el cual son las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de su compañía y entorno laboral; el ambiente ético; la sustentabilidad de las prácticas organizacionales; el proceso de institucionalización y por tanto, mantenimiento de la cultura.

Beckard (1972) entiende a la cultura organizacional como una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones representativas todos de determinada organización. En México, Mena, Ortiz y Torres (1992) consideran que la cultura organizacional es el desarrollo de lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento dentro de la organización. Las funciones de la cultura organizacional son: transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización; facilitar el compromiso colectivo; refuerza la estabilidad del sistema social; transmite los valores a sus miembros; y, cohesiona al grupo.

El destacado autor latino Chiavenato (2017, 2007, 2002), entiende a la cultura organizacional como un sistema humano complejo, estructurado por variables tales como hábitos, valores, creencias y tradiciones, interacciones y relaciones típicos de cada organización. Todas estas variables deben ser analizadas e interpretadas continuamente. De igual forma, presentan normas informales, no se encuentran escritas, y rigen el comportamiento de los miembros de una organización. Chiavenato también señala que existen culturas caracterizadas por su

rigidez, mientras que hay otras que son flexibles.

Con relación a las características de la

cultura organizacional, a continuación, se presentan siete características distintivas de esta y que varían de acuerdo a cada organización.

Tabla 1. Características de la Cultura Organizacional

<i>CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</i>	
Innovación y toma de riesgos	Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
Atención a los detalles	Grado que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y orientación por los detalles.
Orientación a los resultados	Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
Orientación a la gente	Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
Orientación a los equipos	Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
Dinamismo	Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
Estabilidad	Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo y no en el crecimiento.

Fuente: Elaboración propia, basado en Robbins y Judge, 2017, p. 527.

Aunado a las características manifestadas de la cultura organizacional, se deben referir algunos elementos que también son decisivos en la implementación de la cultura

organizacional y que dan forma a esta. Schein (1988) sostiene que existen tres niveles en los que se ostenta la cultura organizacional:

1. Artefactos. Incluyen los productos,

- servicios y patrones de comportamiento de los miembros de la organización.
2. Valores compartidos. Son los valores que se convierten en fundamentales para las personas, motivan y justifican sus actos.
 3. Supuestos básicos. Son las creencias inconscientes, percepciones y supuestos que dominan la organización.

De acuerdo a lo expuesto, podemos entender que la cultura organizacional responde a la pregunta ¿Cómo se hacen las cosas en nuestra organización? Esta es determinada en un principio por los fundadores de la organización; no obstante debe ser sujeta de un proceso de institucionalización por parte de los fundadores y los miembros de la dirección para que esta pueda perdurar por generaciones.

Asimismo, es labor de la alta dirección instaurar mecanismos de selección de personal ad hoc a la cultura organizacional y de socialización del personal para que interiorice o bien, refuerce los valores de la persona con los de la organización, esto debe motivar a los seleccionadores de personal a realizar una selección con un enfoque de valores, más que de forma

curricular para que sea satisfactoria la selección, el proceso de adaptación y la alineación de valores y objetivos.

MÉTODO

Como sustento de esta investigación, se debe señalar que en las últimas décadas en el mundo académico y de la investigación se han reforzado y difundido las perspectivas multidisciplinarias e interdisciplinarias ante los diversos fenómenos que son objeto de estudio de la ciencia, por lo que la administración, y en consecuencia, las organizaciones y su dinámica, no deben de quedar exentas de tales perspectivas para cumplimentar sus objetivos trazados.

La presente una investigación se utilizó la técnica documental, es decir, se encuentra respaldada por medio de la consulta de fuentes documentales y electrónicas como libros, tesis, artículos, monografías, ensayos, opiniones, antologías, periódicos y revistas especializadas.

Respecto al diseño de investigación, es un diseño no experimental,

específicamente es un diseño transeccional correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

DESARROLLO/ANÁLISIS/RESULTADO

La teoría apreciativa promueve el cambio a través de las fortalezas, las cuales son estudiadas y aplicadas en las diferentes áreas de la organización con las cuales se busca un crecimiento, además ofrece un abanico de ventajas en el momento de implementarla en la organización, destacando la motivación, esta es la principal herramienta que va a permitir que cada uno de los trabajadores unan esfuerzos para el logro de objetivos.

Por tal motivo, concentrándose en las fortalezas de la organización, permitirá administrar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que cada día son más limitados en la empresa, pero lo referido permitirá lograr y alcanzar las metas planeadas.

Otro aporte del modelo es la importancia en el personal, donde se trabaja en equipo, se deberán unir

conocimientos, prácticas y recursos, con el enfoque de darle valor a la estrategia, ya que el desarrollo de los empleados es ilimitado, otorgando el reconocimiento que se merecen. De esta forma los beneficios que impactarán en la organización serán enormes.

Asimismo, uno de los problemas en las MiPyMES familiares es la forma de ejercer el liderazgo, ya que la mayoría de las veces lo ejerce el dueño. La teoría se enfoca en descentralizar el poder de tal forma que los planes y estrategias se deberán de repartir en toda la empresa con el fin de que cada uno de sus integrantes participe en la toma de decisiones y delegando responsabilidades.

Otra de las aportaciones de la teoría es la importancia que otorga a la medición y seguimiento del cumplimiento de los fines, ya que la cuantificación permite verificar como se van logrando los objetivos, la forma en que se está realizando, y cuáles son las metas a cubrir, todo esto encaminado siempre al éxito de la organización

Respecto al planteamiento de la pregunta de investigación, ¿Existen

fundamentos teóricos que permiten establecer a la teoría de la apreciación como un elemento de influencia en la cultura organizacional? Los elementos teóricos presentados en la revisión bibliográfica del presente artículo científico, nos permiten responder que existe influencia entre la teoría de la apreciación y la cultura organizacional.

Se puede afirmar lo expuesto porque la cultura organizacional es producto de la interacción de los sistemas de creencias, valores, expectativas, temores y actitudes, tanto de individuos como de la filosofía de la organización, entre estas partes se dará un encuentro y, generalmente se da un cambio en el comportamiento de un trabajador al ingresar a la organización, ya que pasa de tener una opinión de una organización a tener un proceso de metamorfosis para comenzar un proceso de socialización entre el nuevo integrante, sus compañeros y la organización, la cual tratará de uniformar esos valores, creencias y actitudes para que se pueda adaptar a la organización.

Lo anterior no se puede lograr sin un trabajo consistente en la percepción del individuo respecto a sí mismo, del ambiente y la organización, ya que

tendemos a las ideas de detección de cosas negativas y con base a las áreas de oportunidad o las debilidades que llegamos a tener, sea como persona u organización, en esa línea trabajamos.

Sin embargo, la teoría de la apreciación va más allá de lo convencional, al imprimir un espíritu diferente respecto al diagnóstico y a la forma de percibir una organización y los “problemas” que se pueden enfrentar con el diario actuar de los trabajadores y de la gerencia.

Otro de los puntos que permiten sostener la influencia de esta teoría en una cultura organizacional y que se retoman, son:

- Valores compartidos. Son los valores que se convierten en fundamentales para las personas, motivan y justifican sus actos.
- Supuestos básicos. Son las creencias inconscientes, percepciones y supuestos que dominan la organización.

Lo señalado exhibe los valores que tienen las personas, crea determinados fenómenos como el fenómeno de la cultura nacional vs la cultura

organizacional y la cultura dominante en la organización vs las subculturas organizacionales. Estos sucesos son sinónimo de áreas sobre las cuales se puede trabajar de mejor forma.

También como se enunció, los supuestos básicos se integran de creencias inconscientes, percepciones y supuestos que dominan la organización y que, en ocasiones, la misma gerencia o dirección ni siquiera conocen o que por ver la parte superficial del iceberg, se olvidan o consideran poco importante. No obstante, la parte no visible es la más importante y en la cual se asientan la cultura, el clima y la dinámica organizacional.

Por lo tanto, modificando la percepción se cambia el clima organizacional, que es el comportamiento de los subordinados causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben (Likert en Caraveo, 2004).

En la misma línea de la cultura y el clima organizacional, interviene la emoción de la persona, esto al percibir los acontecimientos y a las áreas de la organización como fortalezas y áreas con

potencial, no son áreas problemáticas, son áreas de mejora. Es decir, no son áreas deficientes si no que buscan mejorar su desempeño.

Un cambio de actitud, de percepción, de sensación y de emoción, reeditarán en un valor agregado al personal de la organización, esto contribuirá sólidamente en la tendencia de actualización que tenemos los individuos (Rogers, 1963; Maslow, 1950). Esto es clave en el desarrollo no sólo de la persona también de las organizaciones, tal como lo sostiene la psicología humanista.

CONCLUSIONES

La teoría de la apreciación nos ofrece una perspectiva diferente respecto a la forma de concebir los fenómenos “problemáticos” en una organización y nos permite tener un nuevo enfoque en gestión organizacional y de los recursos humanos en el aspecto motivacional.

Cuando los administradores, los gerentes y los supervisores adoptan este modelo el cual se enfoca en exaltar las

cosas positivas o favorables en la organización y en su personal, antes que enfocarse en lo negativo, permite tener otro estado emocional el cual se traduce en otro ambiente en la organización o en el área de trabajo.

El ambiente referido no sólo impacta en la cultura organizacional, la cual fue referida, también repercute en el clima organizacional, en el conjunto de percepciones compartidas, de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales (Woodman y King, 1978).

Por lo que el clima organizacional y las condiciones de percepción que gracias al modelo apreciativo generemos, serán trascendentes para moldear, o bien, sostener la cultura organizacional. En la actualidad es conveniente adoptar el modelo apreciativo, ya que este puede ser fructífero gracias a la forma en que aborda la solución de los “retos” (problemas) que se presenten en la organización, elementos tales como la creatividad, el liderazgo y la gestión del conocimiento, serán la ventaja competitiva de nuestra organización.

En la actualidad con el vertiginoso entorno globalizado, los tres elementos

señalados (la creatividad, el liderazgo y la gestión del conocimiento), conforman las culturas organizacionales vanguardistas, y se ven reflejadas en el desempeño de cada uno de los compañeros, trascendiendo en la actuación organizacional. Sin embargo, es necesario conformar un clima organizacional propicio para llevar a cabo las acciones conducentes de los tres elementos citados.

De igual forma, existen varios modelos y teorías para aplicar a las empresas, las cuales están diseñadas para adaptarlas a las organizaciones; sin embargo, deben ser analizadas y adaptadas para ser “amigables” con las condiciones y necesidades de la empresa sin importar su tamaño. En la misma línea, Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), señalan que una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Por lo anterior, las estrategias se convierten en la forma en que las empresas llegan al mercado, la manera de cómo hacerlo debe estar plasmada en un modelo de negocios, el cual permitirá que

la organización se adapte al constante cambio económico.

Finalmente, se sugiere que el modelo adoptado debe de ser conveniente a cada organización y su naturaleza, tomando las recomendaciones de Drucker, la primera es determinar, ¿quién es nuestro cliente?, y la segunda, ¿qué valora nuestro cliente? No obstante, y conforme a la experiencia y al conocimiento práctico, se estima pertinente agregar la manera en que se generará rentabilidad, y diseñar las actividades que permitan agregar valor al producto o servicio con un costo acorde.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (1991). Administración de Recursos Humanos. (4ª) México: Trillas.
- Baron, R. A. (1996). Psicología (3ª ed.) México, D.F.: Prentice Hall.
- Barriga, S. (1992, Noviembre). Historia de la psicología: La escuela de la Gestalt. Curso Básico de Psicología, 15-29.
- Beckhard, R. (1973). Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bushe, G. (1998). Appreciative Inquiry with Teams. The Organization Development Journal, 16 (3), 41-50.
- Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 27, 78-82.
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. (5ª ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana.
- (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. (7ª ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana.
- (2017). Administración de Recursos humanos, El capital humano de las organizaciones. (10ª ed.) México: Mc Graw Hill Education.
- Cooperrider, D. (1990). "Positive image, positive action: the affirming basis

- of organizing". *Appreciative Mngt and Leadership*, 91-125.
- Cooperrider, D. y Srivastva, S. (1987). *Appreciative Inquiry into Organizational Life. Research in Organizational Change and Development*. 1, 129-169.
- Duggan, W. (2009). *Intuición Estratégica. La chispa creativa en la realización humana*. Colombia: Norma.
- Gladwell, M. (2005). *Blink: Parpadeo. El poder de pensar sin pensar*. New York: Little, Brown and Company.
- Guardado, S. C. (2018). *Neuropsicología: su importancia en el comportamiento del trabajador*. *Iberoamerican Business Journal*. 1 (2), 49-59. DOI: <http://dx.doi.org/10.22451/5817.ibj2018.vol1.2.11010>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional*. (7ª ed.) México, D.F.: Prentice Hall.
- Gladwell, M. (2005) *Inteligencia intuitiva*. Argentina: Taurus Argentina.
- Maslow, A. H. (1950). *Self-actualizing people: a study of psychological health*. *Personality, Symposium 1*, 11-34.
- Meggison, L. C., Mosley, D. C. y Pietri Jr., P. H. (2001). *Administración: Conceptos y aplicaciones*. México: CESCOSA.
- Mena, M. A., Ortiz, M. L. y Robles, E. R. (1991). *Glosario de términos administrativos*. (2ª ed.) México, D.F.: Eduvem.
- Méndez, S. (2007) *La economía en la empresa*. (3ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Educación.
- Rivas (2017). Cap. 149. *El método socio histórico de comprensión de la teoría social de Wilhelm Wundt sobre Neurociencia de la conducta*. En *Venezuela en la*

- mira de las Ciencias Económicas y Sociales. Encuentro de saberes (pp. 1823-1834). Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Robbins, S. (1998). Comportamiento Organizacional. México: Pearson
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.
- Rogers, C. R. (1963). Actualizing tendency in relation to "Motives" and to consciousness. In M. R. Jones (Ed.), Nebraska symposium on motivation (pp. 1-24). England: U. Nebraska Press.
- Schein (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Soto, E. (2001). Comportamiento Organizacional, Impacto de las emociones. México: Thomson Learning.
- Vaquero, C. y Vaquero E. (2006). Psicología: Un espacio para tu reflexión. México: Esfinge.
- Varona, F. (2004). Todavía es posible soñar. Teoría apreciativa y comunicación organizacional. *Organicom*, 1 (1), 15-33.
- Woodman, R. W., & King, D. C. (1978). Organizational climate: Science or folklore? *Academy of Management Review*, 3 (4), 816-826.