
Weisbord, M. & Janoff, S. (2000)

Future search. An action guide to finding common ground in organizations & communities

San Francisco: Berrett-Kohler Publishers, 265 pp.

Esta es la segunda edición del libro sobre una metodología de cambio desarrollada por Marvin Wiesbord, consultor en Desarrollo Organizacional (DO), y Sandra Janoff, psicóloga organizacional, quienes desde hace más de treinta años la aplican y han logrado perfeccionarla.

La metodología de cambio propuesta se diferencia de otras por lo siguiente: no requiere un diagnóstico previo, se basa en reuniones grupales en las que participa el personal de “todo el sistema” en un solo ambiente durante tres días consecutivos, se fomenta principalmente la autoadministración en las reuniones y se planifican acciones específicas que deben ser ejecutadas por los asistentes luego de reincorporarse a sus labores habituales.

El texto está dividido en tres secciones. La primera está conformada por cinco capítulos, que incluyen una visión general de las tareas y su dinámica, los fundamentos teóricos en los que se sustenta, y detalles para la ejecución de las reuniones. La segunda, que es la más amplia y está conformada por siete capítulos, abarca la planificación de las reuniones, así como los roles de los patrocinadores del cambio y quienes dirijan las sesiones. La tercera sección corresponde a seis apéndices vinculados con aspectos logísticos, así como guías y ejemplos de hojas de trabajo para uso de los participantes.

La propuesta, considerada como “un laboratorio de aprendizaje”, tiene como supuesto principal que las personas deben coincidir primero con una visión similar de su realidad (*common ground*), para luego efectuar coordinaciones de acciones en favor de la mejor eficacia de su centro laboral. Las actividades grupales se orientan considerando el pasado, el presente y el futuro. El pasado, al recordar aspectos sobresalientes en los ámbitos personal, local y global. El presente, al identificar las actuales tendencias que más están influyendo. El futuro, al inducir a los participantes a que imaginen que determinadas metas que desearían conseguir ya son una realidad, y luego comuniquen en tiempo pasado dichos logros. Esta actividad es lo que justifica el título “Future search” del texto.

El enfoque de cambio tiene algunas coincidencias con las propuestas de otros especialistas vinculados a la realidad organizacional, como es el caso de Margaret Wheatley (1994) o David Cooperrider (2003), quienes están convencidos de que para cambiar las organizaciones se debe considerar en lo posible a todos los trabajadores en sesiones grupales, otorgándoles libertad dentro de unos pocos parámetros establecidos por los consultores, lo que permitiría activar fuerzas a partir de las reestructuraciones perceptivas comunes.

Entre las ventajas de la propuesta están los aportes de otros especialistas, como el de Buzán (1996) para la elaboración grupal de mapas mentales, que serían una especie de “[...] una bella representación visual del inconsciente colectivo de Jung...” (p. 91), y también al considerar el aspecto emocional de los participantes, adicional a lo cognitivo. Otra de sus fortalezas es la participación de todos los miembros que puedan tener injerencia en la ejecución de determinadas acciones, así como enfatizar el establecimiento de objetivos limitados a aquellos que serán de responsabilidad principal de los presentes.

Desde la perspectiva de la validez del modelo de cambio propuesto, no se presenta ninguna investigación. Los autores son explícitos al respecto al indicar que han encontrado su validez en base a muchos resultados favorables que han percibido en la práctica después de haber finalizado las reuniones grupales, sin agregar datos estadísticos al respecto. La estructura básica de la metodología se establece a partir de algunos supuestos declarados por los autores, que sirven como guía para permitir que se incluyan otras técnicas específicas, con el fin de perfeccionar la intervención. Considerando esto, para indagar sobre la validez de la metodología sería conveniente que se proceda a efectuar la investigación de sus diversos componentes, así como los supuestos generales.

Como características restrictivas para el uso de la metodología se puede identificar, en primer lugar, la dificultad para disponer de un ambiente amplio para un grupo grande de participantes. Otro aspecto sería que funcionaría muy bien cuando la organización presente un nivel aceptable de eficiencia, de manera que de existir problemas muy específicos y urgentes, se necesitaría otro enfoque de intervención. Para aplicarla a nuestra realidad, sería necesario efectuar un análisis de la congruencia de la metodología y las características de nuestra cultura, especialmente la amplia participación de los sujetos. De todas maneras, el enfoque es suficientemente flexible, lo cual está presente en el texto al indicarse diversos cambios que

han tenido que realizarse para enfrentar determinadas realidades en el proceso de su ejecución.

Con relación a la claridad expositiva, no todo el texto es homogéneo, hay partes densas, como el capítulo 5, que incluye las instrucciones para la ejecución de las reuniones grupales. Se recomienda al lector, para una mejor comprensión de dicho capítulo, revisar primero el apéndice B, el cual incluye muestras de las hojas de trabajo que se entrega a los participantes.

El texto constituye un real aporte a las metodologías de cambio ya establecidas, y es una demostración práctica de la aplicación de algunos principios y enfoques desarrollados en su mayoría en el ámbito de la psicología organizacional. Puede ser considerado en los cursos de cambio y desarrollo organizacional, o de utilidad para consultores de organizaciones que intervengan desde esta perspectiva. También puede ser fuente de referencia para la utilización de algunas de las técnicas, como el logro imaginado de metas o la elaboración grupal de mapas mentales.

REFERENCIAS

- Buzán, T. (1996). *El libro de los mapas mentales: Cómo utilizar al máximo las capacidades de la mente*. Barcelona: Urano.
- Cooperrider, D. L.; Whitney, D. & Stavros, J. M. (2003). *Appreciative Inquiry Handbook*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
- Wheatley, M. J. (1994). *El liderazgo y la nueva ciencia*. Buenos Aires: Granica.

Arturo Solf Zárate

Zimbardo, P. (2007)

The Lucifer Effect: Understanding how good people turn evil

Nueva York: Random House, 552 pp.

El objetivo de Zimbardo en el efecto Lucifer es explorar el potencial del ser humano hacia la maldad. Entiende que la naturaleza humana posee una dualidad innata, que tiene tanto un potencial hacia el desarrollo como uno hacia la perversión, hacia lo destructivo, hacia la maldad. Lo que llegue-