

## Indagación Apreciativa: estado ideal para la generación de Cuerpos Académicos. Caso UPZ

**María Elena Sandoval López**

Universidad Politécnica de Zacatecas

[chispaeterna@hotmail.com](mailto:chispaeterna@hotmail.com)

**Víctor Manuel Casas Sáenz**

Universidad Politécnica de Zacatecas

[casasvic@hotmail.com](mailto:casasvic@hotmail.com)

**Leticia Téllez Hernández**

Universidad Politécnica de Zacatecas

[letitil@hotmail.com](mailto:letitil@hotmail.com)

**Martha Angélica Ramírez Salazar**

Universidad Politécnica de Zacatecas

[juricons@hotmail.com](mailto:juricons@hotmail.com)

## Resumen

A partir del tema de indagación apreciativa en el cual se establece una idea del concepto; en donde se define a través de aquello que es enriquecedor a lo largo de nuestra historia. En esta investigación se examinan los aspectos que ha generado un profesorado con capacidades y habilidades concernientes a las actividades académicas en la Universidad politécnica de Zacatecas y son: la consideración del momento de mayor éxito que se ha tenido en la organización, la socialización de una historia por cada participante y la identificación de los factores o cosas que lo hacen posible. En el análisis de estos momentos se revisan las características que dan origen al mejoramiento de la generación del conocimiento. Este trabajo tiene como objetivo describir el estado ideal de los profesores de las licenciaturas administrativas de la Universidad Politécnica de Zacatecas para identificar las fuerzas, prácticas y valores especiales de éxito para la conformación de los Cuerpos Académicos.

**Palabras clave:** indagación apreciativa, cuerpos académicos, generación del conocimiento.

---

## Introducción

La presente investigación de Indagación Apreciativa es un modelo que nos invita a la búsqueda e indagación consciente de aquello a lo largo de nuestra historia que es enriquecedor y capaz de energizar, entusiasmar y de generar valor, tanto en nuestras propias vidas como en las de otros y explorar nuestras esperanzas y sueños para el futuro. Castillo, Esther (2012). Es tal el involucramiento de este modelo que en México se hace más normal el uso de este concepto dentro de las organizaciones independientemente del giro o naturaleza y así, dejando atrás la exclusividad a algunas empresas.

La aplicación de este modelo que genera el cambio organizacional específicamente en las Instituciones Educativas, hace que el término de Indagación Apreciativa resulte importante sobre todo si se pretende que exista un cambio que genere participación activa de los integrantes de la organización, con la finalidad de generar el cambio a través de experiencias enriquecedoras. Sin embargo el hecho de que los participantes manifiesten sus experiencias respecto a los mejores momentos de la organización hace que se involucren y sean parte del el cambio organizacional. Pero poco se conoce del potencial de la aplicación de este modelo, pues no se da el seguimiento al resultado: la implementación de cambios sugeridos del trabajo derivado de la Indagación Apreciativa. En la presente investigación se aplica el modelo a las carreras administrativas: Lic. en Negocios Internacionales y Lic. en Administración y Gestión de PyMEs de la Universidad Politécnica de Zacatecas, con el objetivo de conocer los momentos de mayor éxito y tomar los resultados como base para la generación del conocimiento que hace posible la creación de un Cuerpo Académico en la UPZ.

Este trabajo de investigación consta de cinco apartados, en el primero se describe el problema y la justificación de la investigación. En el segundo apartado se expone el marco teórico de Indagación Apreciativa y Gestión del Conocimiento (GC), lo qué es un

Cuerpo Académico (CA) en las universidades politécnicas ante el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). El tercer apartado se detalla el marco contextual de la Universidad Politécnica de Zacatecas. En el cuarto apartado se establece la metodología utilizada para dar soporte a la investigación y que garantiza la veracidad de los resultados. Y el quinto y último apartado se presenta los resultados y conclusiones.

### **1 Antecedentes del problema**

Desde siempre, las organizaciones necesitan de la participación de su personal o talento humano para poder generar el cambio en la organización. El modelo mental de la Indagación Apreciativa, es una invitación a valorar lo mejor de lo que es, viendo lo que puede ser, a dialogar lo que debe ser y a innovar lo que será: construyendo un puente hacia el éxito. Y la resolución de problemas tan sólo analiza causas, posibles soluciones y propone un plan de acción.



**Figura 1.** Diferencias entre resolver y apreciar: ¿Qué es la “indagación apreciativa” (IA)? . Cooperrider y Whitney (2005)

Es por esto que a pesar de que las organizaciones requieran de un cambio organizacional no será necesario sólo con la resolución de problemas ya que es necesario que su talento humano tenga una participación activa en el proceso de cambio en la construcción del tipo de organización en el que quieren vivir, para posteriormente medir el nivel de compromiso en la aplicación de lo que será.

### **1.1 Delimitación del problema**

Con los resultados de esta investigación se obtendrá el estado ideal de las licenciaturas de Lic. en Negocios Internacionales y de la Lic. en Administración y Gestión de PyMEs de la Universidad Politécnica de Zacatecas (UPZ) para la formación de cuerpos académicos en la UPZ. La pregunta de investigación es: ¿Cuál es el estado ideal de trabajo de los profesores en las coordinaciones de Lic. en Negocios Internacionales y de la Lic. en Administración y Gestión de PyMEs de la UPZ para la formación de cuerpos académicos?

### **1.2 Objetivo general**

Analizar el estado ideal de trabajo de los profesores en las coordinaciones de Lic. en Negocios Internacionales y de la Lic. en Administración y Gestión de PyMEs de la UPZ para la formación de cuerpos académicos.

### **1.3 Justificación**

Al determinar el estado ideal de trabajo de los profesores en las coordinaciones de Lic. en Negocios Internacionales y de la Lic. en Administración y Gestión de PyMEs de la UPZ para se podrá tener una base para la formación de cuerpos académicos en la UPZ, ya que estos resultados muestran aspectos a cambiar o mejorar en la institución e incluso poder proponer una metodología que aporte resultados eficaces para un mayor desarrollo organizacional. La *Indagación Apreciativa propone* buscar lo que funciona bien en una organización. El resultado latente del proceso indagativo consiste en una serie de declaraciones que indican dónde debería estar idealmente la organización, tomando en cuenta la declaración de sus participantes (Hammond, 1996).

## **2. Marco Teórico**

### **2.1. Marco teórico-conceptual de las Indagación Apreciativa IA**

Es importante conocer los conceptos y teorías principales en torno a la Indagación Apreciativa, por lo que a continuación se presenta primeramente el concepto de Indagación Apreciativa, el desarrollo de este término en el tiempo, finalmente se hace un análisis de las teorías y desarrollo empíricos sobre la Indagación Apreciativa.

#### **A. Concepto de Indagación Apreciativa (IA)**

La Real Academia Española de la Lengua (2010) define APRECIAR como “reconocer y estimar el mérito de alguien o de algo”. Y define INDAGAR como “intentar averiguar algo, inquirir algo, discurrendo o con preguntas”. La combinación de ambas palabras ha dado nombre a una teoría que es también un método de investigación-acción y un enfoque metodológico de intervención para el cambio en las organizaciones (Ruiz, 2010).

Cooperrider creador de la Indagación Apreciativa (Appreciative Inquiry) señala que es una filosofía (descubre, imagina, diseña y destina) que incorpora un enfoque un proceso para involucrar a las personas en los niveles de uno o todos a producir un cambio efectivo y positivo. En la actualidad se utiliza en todo el mundo, tanto en pequeña como en gran escala como iniciativa de cambio (Cooperrider, Whitney y Stavros, 2008). Hammond (1996) señala que la IA representa una innovadora filosofía de cambio y desarrollo organizacional siendo una manera distintiva de pensar, ver y actuar al momento de realizar cambios proactivos orientados a los cambios de tipo transformacional.

Considerando lo anterior la Indagación Apreciativa puede ser concebida:

- Como *TÉCNICA*, es una herramienta muy útil que hace explícitos unos pasos, a través de una serie de preguntas cuidadosamente diseñadas, para abordar una realidad empresarial o comunitaria.
- Como *PARADIGMA*, es una forma de pensar, actuar y sentir todas las realidades que nos rodean, para encontrar lo generativo, positivo, viable y posible.
- Como *ARTE*, es un estilo para recorrer las entidades formales y áreas de una organización, con la mirada sorprendida del niño, abrazando el misterio que tenemos enfrente, para obtener en forma creativa e innovadora múltiples perspectivas de una misma realidad.

La Indagación Apreciativa se fundamenta en las teorías:

#### **Jerarquía de las necesidades de Maslow**

Maslow fue un psicólogo que propuso que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades (Robbins, Stephen P y Coulter, 2008): Las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, la necesidad de pertenecer a un grupo y de amor, la necesidad de atención y actividad social, la necesidad de estimación y la necesidad de auto actualización (realización).

#### **Teoría de la Construcción de la Realidad (Peter L. Berger y Thomas Luckmann)**

En el desarrollo de su teoría indican que por un lado el individuo adquiere la realidad que por otro lado está producido por todos los individuos. La teoría de la construcción social de la realidad, establece que los procesos consensuales por los cuales los seres humanos establecen marcos de entendimiento dentro de los cuales hacer sentido de sus vidas e interacciones, y que después tomaran por hechos objetivos “verdaderos” y “eternos,” sólo



son producto de procesos sociales generados por circunstancias históricas específicas (Berger and Luckmann, 1996).

### **Teorías Narrativas de Construcción de la Realidad y de la Identidad (Schutz, Berger y Luckmann en 1966)**

La teoría de la construcción narrativa de la realidad establece que cuando hablamos de algo, estamos construyendo el mundo, ya que las palabras y las categorías que utilizamos para hablar de las cosas son convenciones construidas en las interacciones humanas. Así, el lenguaje no se limita a describir nuestro mundo, también lo construye, por lo que las descripciones y explicaciones que hagamos sobre cualquier ámbito, tendrán efectos en el mismo (Holstein y Gubrium, 2008).

### **Diálogo apreciativo**

Las preguntas metafísicas de qué es lo que hace posible la existencia social, qué tipo de sistema social es el mejor, el más digno, el más justo, nunca desaparecerán así como la pregunta de cómo acercarse al ideal. DIALOGO APRECIATIVO es una manera de suscitar los elementos de ese ideal y ponerlos dentro del contexto del diseño de un sistema mejor (Cooperrider y Whitney, 2005).

|   |
|---|
| Primero, <b>la fuente primaria del significado y del conocimiento reside en la relación</b> con nosotros mismos, con los otros y con la realidad que nos rodea. |
| Segundo, <b>nuestra visión de la realidad la construimos socialmente a través de la comunicación.</b>   |
| Tercero, <b>cada cultura tiene una manera de nombrar y valorar la realidad y por eso tenemos que aceptar el pluralismo.</b>                                     |
| Cuarto, es a través del <b>diálogo inclusivo y democrático como construimos la organización ideal.</b>  |

**Figura 2.** Principios filosóficos del entrenamiento apreciativo (Gergen K y Gergen L). Verona, M. (2009).

## 2.2. Marco teórico de Gestión del conocimiento

### Gestión del Conocimiento (GC).

Barnes (2002) indica que la GC es gestión de contenidos y de flujo de trabajo para clasificar el conocimiento y canalizarlo hacia los trabajadores para su aprovechamiento. Es localizar la información para lograr la colaboración organizacionalmente. No se debe confundir con modelos como reingeniería empresarial, gestión total de la calidad, subcontratación, justo a tiempo, ISO 9000, 14000, las 5 S, control estadístico de la calidad, manufactura ligera, etc., porque, aun reconociendo su importancia, todas ellas han quedado limitadas cuando se intenta resolver un problema. Se considera como un proceso sistemático que busca utilizar conocimientos del individuo antes aprendidos para realizar un trabajo requerido. La GC permite:

- Administrar el conocimiento.
- Analizar ideas, valores, fórmulas, conocimientos, hechos y opiniones.
- Considerar el sistematizar la información y la creación de un lenguaje común es GC.
- Promover conocimientos compartidos.

La GC es una actitud, decisión, conducta y compromiso. Se encarga de unir cosas que parecen distantes en un nuevo conocimiento. Busca compartir, crear, difundir, analizar, intercambiar el mismo conocimiento.

Por ello, con el tiempo, la GC tendió a confundirse con la implantación de los sistemas de información, dada la importancia estratégica que le otorgó las diversas organizaciones. Pero en los orígenes de la GC centró su atención en la solución de problemas que se inscribían en el contacto físico y comunicacional que generaban aprendizajes de acuerdo a ciertos conocimientos, la suma de los diversos aprendizajes conformaban el aprendizaje organizacional. La informática ha omitido en gran medida las relaciones físicas de aprendizaje organizacional (Swan, Robertson y Newell, 2002). Cohen (1998) indica que el mal uso de la GC, en cambio, puede intensificar la desconfianza, aumentar las informaciones erróneas y exacerba la guerra de territorios. Adicionando, se aprende de los errores propios y de los demás. Ahorrándose de esa manera muchos recursos, encontrando nuevos caminos que pueden o no resultar en errores o generar el conocimiento. Encontrando además nuevas estructuras del conocimiento cambiando las mismas bases sociales, la manera de comportarnos y dirigirnos.

### **Ventajas y desventajas de la aplicación de la Gestión del Conocimiento.**

Menciona Barnes (2002), las siguientes ventajas y desventajas de aplicar la GC:

#### Ventajas.

- El encuentro de una diferenciación estratégica.
- Ser capaces de producir nuevo conocimiento mediante la experiencia, las aptitudes y el cambio actitudinal en la cultura organizacional.
- Mejoramiento de la comunicación.
- Aumento de la productividad, clarificando las funciones y los procesos.
- Asimilación de las mejoras prácticas y eliminación de disfunciones.
- Ahorro de tiempo al permitir el acceso inmediato a la información.
- Acceso a la información en tiempo real, a través de sistemas sistematizados y automatizados.
- Genera un nuevo tipo de capital, el intelectual.
- Aplica para cualquier tipo de organización con mucha o poca información.

#### Desventajas

- Confiar en exceso en la tecnología, creyendo en que la gente hará sus aportes de manera espontánea, si haber generado primero las políticas adecuadas.
- Perder la dimensión del programa de aplicación de la GC, ya que es muy ambicioso realizarlo sin una secuencia adecuada de adaptación.
- Manejar el proyecto de la GC solo por algunos y no involucrando a los demás.

## **2.2. Cuerpo Académico (CA)**

En las universidades politécnicas y los institutos tecnológicos. Los CA en las Universidades Politécnicas (UUPP) son grupos de profesores de tiempo completo que comparten una o varias líneas Innovadoras de investigación aplicada y desarrollo tecnológico (LIIADT), las cuales se orientan principalmente a la asimilación, desarrollo, transferencia y mejora de tecnologías existentes, y un conjunto de objetivos y metas académicos. Los Cuerpos Académicos trabajan en proyectos de investigación que atienden necesidades concretas del sector productivo y participan en programas de asesoría y consultoría a dicho sector. Adicionalmente, los Cuerpos Académicos atienden los PE afines a su especialidad. (PROMEP, 2010).

## **3. Marco contextual de la Universidad Politécnica de Zacatecas (UPZ)**

La UPZ nace el 2 de septiembre de 2002 bajo decreto de creación expedido por el Gobierno del Estado de Zacatecas, tiene sede en Fresnillo, es una de las cuarenta y tres instituciones de educación superior fincadas en el país incorporada en el Subsistema de Universidades Politécnicas. Sus fuentes principales de financiamiento son el Gobierno del Estado de Zacatecas y el Gobierno Federal. El subsistema de Universidades Politécnicas es pionero en implementar un modelo de educación basada en competencias a nivel de educación superior. Dicho modelo va encaminado a formar integralmente a sus alumnos llevándolos así a una competencia laboral de clase mundial.

Las carreras que ofrece tienen una orientación tecnológica, actualmente hay cinco ingenierías y dos carreras administrativas.

- Ingenierías: Ingeniería en Mecatrónica, Ingeniería Industrial, Ingeniería en Sistemas Computacionales, Ingeniería en Biotecnología e Ingeniería en Energía.
- Carreras administrativas: Licenciatura en Negocios Internacionales y Licenciatura en Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas.

### **Número de empleados**

El total de personal administrativo es: 72

El total del personal docente es: 181

### **Las carreras administrativas:**

12 Profesores de Tiempo Completo

15 Profesores de Asignatura

286 alumnos

## **4. Metodología**

En esta parte se hace una descripción de la metodología seleccionada para la investigación; que es el conocer el fenómeno social de la Indagación Apreciativa a partir de una realidad objetiva consistente en experiencias subjetivas de los docentes en las direcciones de licenciaturas que ofrece la Universidad Politécnica de Zacatecas (UPZ). (Sampieri, 2003)

El ejercicio se desarrolló en dos etapas, dividiendo al grupo en debido a las necesidades de cada dirección:

**1er etapa.** La Dirección del programa académico de la Licenciatura de Negocios se reunió en un grupo en la sala de juntas de maestros, ubicado en el edificio B, consistente en una sesión de 1 hora.

***Procedimiento o estrategia de intervención***

- Se les pidió autorización para la grabación de la sesión.
- Se otorgó una plática introductoria respecto a la Indagación Apreciativa para poder adentrar al grupo en el tema a discutir.
- Se leyeron conceptos al respecto del tema.
- Se discutieron los puntos de vista respecto a la Indagación Apreciativa.
- Se inició la intervención por cada uno de los integrantes.
- Se dio paso a la socialización del tema en el grupo.
- Se dieron las conclusiones de la sesión

**2ª etapa.** La Dirección del programa de la Licenciatura de Gestión y Administración de PyME's tuvo a bien en enviar las tablas y sus comentarios vía correo electrónico.

***Procedimiento o estrategia de intervención***

- Se envió un abstract en donde se explicó la intención de la investigación, además de un cuestionario y tablas que ayudara a la intención del estudio.
- Haciendo de forma individual la Indagación Apreciativa Actual y Anterior.
- Para dar paso a los resultados en equipos de 3 a la socialización del ejercicio anterior.
- Se recibieron las respuestas en un lapso de 3 días.

## TALLER DE APRECIACIÓN INDAGATIVA

---

### Ejercicio: Las fuerzas que dan vida

*Descubriendo y articulando las fuerzas que Dan vida*

#### **Propósito**

*Compartir las historias más poderosas, (historias inspiradoras y relevantes para el futuro) y descubrir todos los factores en las historias que contribuyen a esos éxitos.*

**Participantes:** 27 maestros, pertenecientes a la Licenciatura de Negocios Internacionales y Licenciatura de Administración y Gestión de PyMEs

**Tiempo aproximado:** 5 horas repartidas en una hora por día

**Sede (lugar):** Licenciatura de Negocios Internacionales: aula de maestros Edificio B

Licenciatura de Administración y Gestión de PyMEs: cubículos de maestros.

#### **Descripción de Agenda del Taller o reunión:**

- 1. Presentación del Propósito del Taller.*
- 2. Preguntar ¿Cuál consideran es el momento de mayor éxito que hemos tenido?*
- 3. Socialización de una historia por cada participante. Debe ejemplificar los mejores momentos del área, departamento, organización, familia, etc.*
- 4. Identificación, por parejas, de los factores – fuerzas, prácticas y valores especiales de éxito – cosas que lo hacen posible, debido a la repetición de algunas historias, se redujo a las siguientes: Uso de instrumento A.*



**Tabla 1. Indagación Apreciativa de la administración anterior.**

| Historias  | Causas raíz   |
|--|---|
| 1. Crecimiento académico de los docentes.  | - A través de la inspiración para el ingreso y participación en un posgrado.  |
| 2. Se puso en marcha el sistema de gestión de calidad.   | - Lograr la certificación y el impacto en la agilización de trámites administrativos, así como en la parte académica contar con las evidencias suficientes en los cuales se haga compruebe que se trabajan con programas basados en competencias y de esta manera impactar la certificación de algunas de las carreras. |
| 3. Construcción de edificios y laboratorios.   | Existencia de apoyos externos para incrementar y mejorar la infraestructura de las IES<br><br>Contar con personal calificado para la buena gestión de recursos<br><br>Contar con incremento de matrícula que permitiera la entrada a ciertos proyectos.   |
| 4. Matrícula en aumento.   | Hace 8 años en la UPZ, los maestros impartían clases en las carreras de Negocios Internacionales y de PyME's y los grupos en ambas carreras eran de un promedio de 30 alumnos cada uno y de nuevo ingreso se abrían 3 o 4 según la demanda existente.   |
| 5. Existía ambiente organizacional y la comunicación entre el personal administrativo y docente era mejor. | - Rectoría llevaba a cabo reunión mensual con el grupo de profesores para conocer sus inquietudes y necesidades; se festejaba a los profesores que según el mes cumplían años.  |

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2. Indagación Apreciativa de la administración actual.**

| Historias   | Causas raíz  |
|---|--|
| <p><b>1. Mejoramiento del programa de tutorías.</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignar un departamento encargado de Tutorías</li> <li>- Contratar un psicólogo para canalizar a los alumnos con problemáticas especiales.</li> </ul>   |
| <p><b>2. Introducción de docentes al campo de la investigación.</b></p>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignación de horas al docente para investigación.</li> <li>- Interés de algunos docentes para participar en investigación.</li> <li>- Participación de docentes en estudios de Doctorado.</li> <li>- Fomento de fuentes externas para el aumento de investigación en las IES.</li> </ul> |
| <p><b>3. Los profesores de tiempo completo fueron contratados por tiempo indeterminado.</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indeterminado ya que anteriormente se contrataban por tiempo determinado, cada cuatrimestre según la necesidad.</li> </ul>  |
| <p><b>4. Promoción de categoría a docentes.</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Según la Convocatoria emitida por la administración actual a una recategorización a quienes cumplieron con los requisitos señalados por el Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico de la Universidad.</li> </ul>  |

**Fuente:** elaboración propia.

## Resultados

5. *Socialización del ejercicio por parejas. Descripción de los resultados obtenidos. Iniciar con la frase... “Nosotros nos dimos cuenta que es necesario retomar las acciones anteriores y hacer una combinación de las acciones actuales...”*

A continuación, se presenta la Tabla 3 de Socialización del ejercicio, donde se describen los resultados obtenidos que surgen a partir de la Indagación Apreciativa de la administración actual (Tabla 1) y de la administración anterior (Tabla 2). Los grupos se realizaron de la siguiente manera: representado por la letra “N” la Licenciatura de Negocios Internacionales y por una “A” la Licenciatura de Gestión y Administración de PyMEs. Quedando seis grupos en total (tres de cada licenciatura).

Los factores fueron determinados como los de importancias máxima e indispensable para el desarrollo del trabajo de los maestros según los grupos. A partir de esto se hacen proponen algunas prácticas necesarias para el cumplimiento de los factores.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional debido a que dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, porque influyen en nuestras percepciones. Milton Rokeach creó la Encuesta de Valores que lleva su nombre (EVR). Consiste en dos conjuntos de valores, cada uno con 18 valores individuales. Uno de ellos contiene los Valores Terminales, y se refiere a los estados finales que son deseables. El otro conjunto, formado por los valores instrumentales, se refiere a los modos preferibles de comportamiento, o medios para lograr los valores terminales (Robbins & Judge, 2009).

**Tabla 3. Socialización del ejercicio.**

| <b>Grupos</b> | <b>Factores</b>                                      | <b>Prácticas</b>   | <b>Valores</b>  |
|---------------|--|--|---|
| <b>1. N.</b>  | Comunicación   | Reuniones periódicas con el rector.  | Mente amplia<br>Diplomático                             |
| <b>2.N.</b>   | Trabajo en equipo                                    | Contribuir con actividades de gestión académica.   | Servicial<br>Responsable                                |
| <b>3.N.</b>   | Apoyo y recompensa                                   | Lanzar convocatorias periódicas que estimulen el desarrollo y crecimiento académico de los docentes.   | Sentido del logro<br>Reconocimiento social<br>Ambicioso |
| <b>1.A.</b>   | Interés en participar en proyectos de investigación. | Asignación de horas al docente para investigación.<br>Participación de docentes en estudios de Doctorado.<br>Fomento de fuentes externas para el aumento de investigación en las IES | Capaz<br>Lógico<br>Igualdad                             |
| <b>2.A.</b>   | Identificación de la actividad principal del docente | Enfocar las actividades de impartición de clases como las principales y motor mismo de la universidad.   | Placer<br>Independiente<br>Responsable                  |
| <b>3.A.</b>   | Dirección adecuada de proyectos                      | Proponer a grupos de personas capacitadas para la obtención de objetivos necesarios.   | Lógico<br>Capaz<br>Responsable                          |

**Fuente:** elaboración propia

6. *Construcción de la “Proclamación Solemne”*

7. *Preguntas claves ¿Cuáles son los temas comunes de todas las historias? ¿Qué patrones identificamos?*

En las licenciaturas de Negocios Internacionales y de Administración de PyMEs consideran que el estado ideal, está bajo los siguientes rasgos:

- **Comunicación continua con el rector.**

Según Fred Luthans y sus asociados estudiaron a más de 450 gerentes. Lo que descubrieron fue que éstos se involucraban en cuatro actividades gerenciales (Robbins & Judge, 2009):

1. Administración tradicional. Tomar decisiones, planear y controlar.
2. Comunicación. Intercambiar información rutinaria y procesar documentos.
3. Administración de recursos humanos. Motivar, disciplinar, administrar conflictos, asignar personal y capacitar.
4. Formación de redes. Socializar, hacer política e interactuar con personas de fuera.

En el estudio, el gerente “promedio” dedicaba 29% a comunicarse; el gerente “exitoso” dedicaba un 28% al mismo concepto. Sin embargo en el gerente “eficaz” muestra una conexión entre la comunicación es clara siendo del 44% explicando que quien busca información entre sus colegas y empleados (aunque ea negativa) y explica sus decisiones es más eficaz.

- **Trabajo en equipo:** los maestros identifican como una fortaleza el esfuerzo colaborativo para salir adelante a implicaciones o retos que se les presentan a pesar de las adversidades o fuerzas de cambio ya sea internas y/o externas:

Según Robbins & Judge (2009), un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Para que un equipo sea exitoso son necesarios cuatro factores: recursos adecuados, liderazgo y estructura, clima de confianza y evaluación del desempeño y sistema de recompensa.

- **Apoyo y recompensa.**

Apenas en la administración actual se han estado haciendo realidad los nombramientos de tiempo completo y de categorías.

Los planes de pago con base en el mérito remuneran el desempeño del individuo, ya que se apoyan en la calificación de la evaluación del desempeño. La ventaja principal de los planes de pago por mérito es que permiten que los empleadores diferencien el pago basado en el desempeño, de modo que a las personas consideradas como grandes realizadoras se les dan aumentos más grandes. En un esfuerzo para motivar y conservar a los empleados que dan los mejores resultados, cada vez son más las compañías que incrementan el diferencial entre ellos y los menos eficientes (Robbins & Judge, 2009).

- **Interés en participar en proyectos de investigación.**

Los maestros que trabajan en la Universidad Politécnica de Zacatecas de acuerdo a su ocupación resultan tener dos tipos de personalidad según la Tipología de Holland (Robbins & Judge, 2009):

**Tipo Investigador:** que se inclina por las actividades que involucran el pensamiento, la organización y la comprensión, de personalidad analítica, original, curioso, independiente.

**Tipo Sociable:** que tiene preferencia por las actividades que involucran ayudar y colaborar en el desarrollo de otros, de personalidad sociable, amistoso, cooperativo y comprensivo.

- **Identificación de la actividad principal del docente:**

Dirección adecuada de proyectos: esta se relaciona directamente con la toma de decisiones y para tal fin se proponen 6 pasos a seguir del Modelo Racional de Toma de Decisiones propuesto por Robbins & Judge (2009):

1. Definir el problema
2. Identificar los criterios de decisión
3. Asignar pesos o ponderaciones a los criterios.
4. Desarrollar las alternativas
5. Evaluar las alternativas.
6. Seleccionar la mejor alternativa.

## Conclusión

### Proclamación Solemne

*Las fuerzas que dan vida*

---

Después de revisar las causas raíces que han promovido el éxito de nuestra Universidad Politécnica de Zacatecas, los maestros de la Licenciatura de Negocios Internacionales y de la Lic. en Admón. y gestión de PyMEs consideramos que el estado ideal para la Generación de Conocimiento para la creación de Cuerpos Académicos es necesario un cambio actitudinal en la cultura organizacional además de estar está sujeto a los siguientes rasgos:

- Administrar el conocimiento a través de: asignación de horas-investigación, así como el fomento de estudios doctorales.
- Dirección de proyectos de investigación acorde a los tópicos de interés según los objetivos del Cuerpo Académico.

- Aplicar la generación del conocimiento a través de una secuencia adaptada a la creación del Cuerpo Académico.
- Mantener una estrecha comunicación entre los integrantes de los Cuerpos Académicos y el rector mediante de reuniones programadas.
- Trabajar en equipo para contribuir con actividades de gestión académica atendiendo a la responsabilidad de las actividades propias del profesor investigador.
- Apoyar y recompensar al trabajo de los profesores integrantes de los Cuerpos Académicos a través de convocatorias periódicas que estimulen el desarrollo y crecimiento académico de los maestros obteniendo sentido del logro y reconocimiento social.
- Fomentar el interés por participar en proyectos de investigación: asignando horas para investigación, participando en estudios doctorales; acrecentando su sentido lógico, su capacidad y dando lugar a la igualdad de oportunidades.
- Identificar la tarea principal del docente, enfocando la actividad de impartición de clases como la básica y motor mismo de la universidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Barnes, Stuart, 2002 (compilador). *Sistemas de Gestión del Conocimiento, Teoría y Práctica*. Thomson, Madrid, España.

Berger and Luckmann (1996), *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*, Anchor Books, NY, EUA.

Castillo, M. Esther. (2012). *Apuntes de Procesos Humanos en la Conducción de las Organizaciones*, UPAEP

Cooperrider y Whitney (2005), *Appreciative Inquiry: a positive revolution in change*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1st Edition, Sn Francisco, California, EUA.



- Cooperrider, Whitney y Stavros (2008), *Appreciative Inquiry Handbook for leaders of change*, Crown Costum Publishing, Inc., 2nd Edition, EUA.
- Giardino, R. Analisis Transaccional (recopilación), <http://www.monografias.com/trabajos-pdf902/el-analisis-transaccional/el-analisis-transaccional.pdf>, recuperado el 7 de mayo de 2012.
- Grant, R. M, 1996. *Dirección Estratégica: conceptos, teorías y aplicaciones*. Civitas, Madrid.
- Hammond, Sue (1996), *Indagación Apreciativa*, Thin Book Publisher, EUA.
- Holstein y Gubrium (2008), *Handbook of Constructionist Research*, recuperado de [http://books.google.com.mx/books?id=\\_MkmsFn5NeQC&pg=PA178&lpg=PA178&dq=gergen,+2007&source=bl&ots=FWZIZllqF&sig=YMR4SvmKN9enP5AbzQNgDyMB8bl&hl=en&sa=X&ei=sVZ2UJegGo6WyAHcqYCAbg&sqi=2&ved=0CCcQ6AEwAA#v=snippet&q=reality%20construction&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=_MkmsFn5NeQC&pg=PA178&lpg=PA178&dq=gergen,+2007&source=bl&ots=FWZIZllqF&sig=YMR4SvmKN9enP5AbzQNgDyMB8bl&hl=en&sa=X&ei=sVZ2UJegGo6WyAHcqYCAbg&sqi=2&ved=0CCcQ6AEwAA#v=snippet&q=reality%20construction&f=false), el 10 de octubre de 2012.
- Real Academia Española (2010), *Diccionario de la Lengua Española*, Real Academia Española, 22ª Edición, de <http://www.rae.es/rae.html>, el 10 de octubre de 2012.
- Robbins, S., Judge., (2009). *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición, Ed. Pearson, México, D.F.
- Robbins, Stephen P y Coulter (2008), *Administración*, 8va Edición, Ed. Pearson Educación, México, D.F.
- Ruiz (2010), *Practicar la Indagación apreciativa en equipos y organizaciones, Innpulsos: emprender, innovar y liderar desde el cambio*, 30 de junio de 2010. Recuperado el 10 de octubre de 2012.
- Sampieri, Fernández y Baptista (2003). *Metodología de la Investigación*. 3ª Edición, Mc Graw Hill, México, D.F.
- Swan Jacky, Maxine Robertson y Sue Newell, 2002. "Gestión del conocimiento: el factor humano", en Stuart Barnes. *Sistemas de Gestión del Conocimiento, Teoría y Práctica*. Thomson, Madrid, España.
- Universidad Politécnica de Zacatecas (2012), documentos internos del departamento de Calidad

Secretaría de Economía, Clasificación de Empresas,  
<http://www.mitecnologico.com/Main/ClasificacionDeEmpresa>, recuperado el 2 de mayo de 2012.

Verona, M. (2009), *La intervención apreciativa: una manera nueva, provocadora y afectiva para construir las organizaciones del siglo XXI*, Ediciones Uninorte, Barranquilla.

Zimmerman, Arthur. (1998). *Gestión del cambio organizacional*, 1ª edición, Ediciones Abya-Yala, Quito, Ecuador.