



PATRICIO EDUARDO BASTIAN DUARTE

Ingeniero Comercial por la Universidad de Tarapacá, Chile. Especialización en Gestión Energética en la Universidad de Naciones Unidas – Universidad de los Andes, Chile. Magíster en Administración de Empresas MBA por la Universidad Bolivariana, Chile. Candidato a PhD. en Business Administration Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles. Bélgica - Escuela de Gestión Europea Santiago de Chile. Actualmente, Vicerrector Académico Nacional del Instituto Profesional Valle Central, Chile. Docente en las cátedras de Gestión en la Universidad del Bío Bío, Chile.



FÉLIX WILMER PAGUAY CHÁVEZ

Máster en Dirección Comercial y Marketing (UCM – Centro Universitario Villanueva - Madrid), Ingeniero Comercial Administrador (PUCE-Quito), Licenciado en Ciencias de la Educación (UTA-Ambato), Diplomado Superior en Currículo por Competencias (UTA-Ambato), Diplomado Internacional en Gerencia Estratégica de Marketing (TEC-Monterrey). Ha egresado de la Maestría en Evaluación (UTA-Ambato) y se encuentra cursando el *Programa PhD. in Bussines Administración* - Santiago de Chile. Docente Titular Auxiliar TC en la Escuela de Administración de Empresas y Marketing (EAEM) de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, desde 2009.

Open Space para hacer frente a la Sociedad Postmoderna y Globalizada: Un análisis de su Efectividad como facilitador del Cambio en las Organizaciones

(Entregado 21/11/2012 – Revisado 07/12/2012)

**Instituto Profesional Valle Central (IPVC), Chile
Universidad del Bío Bío (UBB), Chile
Escuela de Administración de Empresas y Marketing (EAEM)
Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC)
patricio.bastian@vallecentral.cl y pbastian@ubiobio.cl
felixpaguay@hotmail.com y felix.paguay@upec.edu.ec**

Resumen

Este proyecto busca analizar la efectividad de las tecnologías de intervención en grandes grupos tomando como caso menos probable a la técnica del Open Space. Cinco casos de Open Space fueron analizados. Se encontró que la técnica funciona bien como herramienta organizacional de grupos, es decir, los participantes responden bien a un escenario desestructurado y buscan formas de auto-organizarse. Sin embargo, como herramienta de cambio organizacional los resultados fueron menos promisorios ya que sólo dos casos fueron completamente efectivos. Se concluyó que los resultados del Open Space a nivel organizacional son fuertemente dependientes de los prerrequisitos de la técnica. También se revelaron dos aspectos que debe ser tomados en cuenta: seguimiento del evento y carácter sistémico de los participantes. Además, se presentó una breve descripción de la relación entre la técnica del Open Space y la teoría, y se concluyó que lo que mejor describe al Open Space como método de intervención es el de ser una teoría práctica.

Palabras claves: Metodología, condiciones, intervención, auto-organización,

efectividad, cambio y beneficios.

Abstract

This project seeks to analyze the effectiveness of the technologies of intervention in large groups taking as less probable case to Open Space technique. Five cases of Open Space were analyzed. It was found that the technique works well as an organizational tool of groups, it means, participants respond well to an unstructured scenario and look for ways to auto - organize themselves. However, as a tool for organizational change results were less promising since only two cases were fully effective. It was concluded that the results of Open Space at an organizational level are strongly dependent on the technical prerequisites. Also two aspects were revealed that must be taken into account: follow-up of the event and systemic character of the participants. Furthermore, it was presented a brief description of the relationship between the Open Space technique and theory, and it was concluded that what best describes the Open Space as method is to be a practical theory

Keywords: *methodology, conditions, intervention, self-organization, effectiveness, change and benefits.*

1. El Contexto

El siglo XXI ha traído nuevos desafíos a las organizaciones e instituciones públicas y privadas del mundo. Este es un hecho que ha sido reconocido por teóricos e investigadores de diferentes disciplinas (Lyotard, 1986; Friedmann, 2004; Friedman, 2005, entre muchos otros). El mundo postmoderno se caracteriza por la ausencia de grandes y estables paradigmas, meta-relatos en los términos de Lyotard, que rijan y predigan el comportamiento humano. De acuerdo a este autor, lo que mejor describe al mundo postmoderno es su constante movimiento tipo browniano¹, donde parece no haber centro ni dirección, sino que sólo el continuo y aparentemente devenir caótico de sus partes. El fin de los grandes relatos ha significado también el surgimiento de la complejidad y la multiplicidad de perspectivas que compiten bajo múltiples bases de poder (Garrow, 2009). Como dice Garrow (2009) “el mundo racional y predecible de los positivistas es remplazado por un paisaje potencialmente caótico e incierto donde la causa y efecto no son claros y la razón y lógica no siempre orientan la acción” (p. 4). Además, “el constructivismo social rechaza la posibilidad de una verdad objetiva en favor de una realidad que es socialmente construida. Tanto el contexto como la cultura influyen y son influenciados por los actores en la escena y la visión del mundo es constantemente transformada y negociada por actores individuales y coaliciones de actores” (Garrow, 2009, p.4).

Por otro lado, el desarrollo tecnológico ha transformado profundamente la manera en que las personas se relacionan con otros y con el mundo. Ha posibilitado la integración de las personas de distintos rincones del orbe de una manera sin precedentes, pero también a la paradoja de que este mundo cada vez más globalizado conviva con formas bastante

¹ El movimiento browniano es el movimiento aleatorio que se observa en algunas partículas microscópicas que se hallan en un medio fluido (por ejemplo, polen en una gota de agua). Recibe su nombre en honor al escocés Robert Brown, biólogo y botánico que descubrió éste fenómeno en 1827 y observó que pequeñas partículas de polen se desplazaban en movimientos aleatorios sin razón aparente. Extraído de http://es.wikipedia.org/wiki/Movimiento_browniano. Revisado el 18 de octubre de 2012.

extremas de individualismo. La tecnología le ha agregado su propio componente de complejidad al mundo postmoderno que hasta ahora ha sido difícil de descifrar. En una frase: la sociedad postmoderna, globalizada y tecnologizada ha devenido en una sociedad altamente compleja y aceleradamente cambiante.

Las organizaciones de todo tipo se encontraron repentinamente alejadas de las entidades racionales, previsibles y estables que alguna vez parecieron ser. Perplejas por la magnitud de los cambios acaecidos y en curso, y obligadas por el dilema evolutivo de 'adaptarse o morir', ellas han buscado nuevas formas de acomodar sus estructuras y funciones a las crecientes complejidades del mundo postmoderno. En el ámbito empresarial, las organizaciones se han visto compelidas a adaptarse para poder permanecer competitivas.

Afortunadamente, las corrientes de Desarrollo Organizacional que habían estado firmemente arraigadas en la tradición positivista, han abrazado con éxito nuevos paradigmas para entender el desarrollo organizacional postmoderno (Garrow, 2009). Algunos de los factores claves en este viaje han sido: un enfoque holístico del diseño organizacional, una extensión de los sistemas de pensamientos para evaluar la cultura como un importante vehículo para el cambio, un cambio desde la formación individual al aprendizaje organizacional, el reconocimiento de que el cambio es desordenado e impredecible y no lineal y ordenado (Garrow, 2009).

Las organizaciones han estado tomando conciencia aceleradamente que la realidad está determinada por las conversaciones y diálogos que tienen lugar entre las personas y que estas conversaciones se encuentran en constante cambio. Ello las ha llevado a la necesidad de mirar de cerca las intervenciones de todo el sistema y el impacto actual y potencial que pueden tener en sus organizaciones. De la mano de estos influjos, las organizaciones, en mayor cantidad e intensidad, han estado implementando diseños organizacionales más ágiles, flexibles y cambiables, acelerado los procesos de aprendizaje y manejado el cambio más eficientemente (Worley, Mohrman y Nevitt, 2011).

En este contexto, las organizaciones también han tenido que innovar en la implementación de nuevas metodologías para evaluar, comprender y adelantarse a los cambios, superando los antiguos métodos de diagnóstico, gestión y planificación, ya completamente desapropiados para el mundo postmoderno.

Esta brecha metodológica ha sido llenada, entre otros, por un conjunto de métodos agrupados bajo el término de Tecnologías de Intervención en Grandes Grupos². Aunque son una variedad de técnicas, todas ellas tienen en común que responden a la necesidad de las organizaciones de encarar el cambio postmoderno. Estos métodos comparten, en general, cinco aspectos comunes: incorporan un gran número de participantes (de decenas a miles); incrementan el nivel de información disponible sobre un problema específico; construyen compromisos para la definición de problemas y soluciones; disminuyen la cantidad de tiempo requerido para concebir problemas complejos (Bryson y Anderson, 2000); y se

² Dentro de estas técnicas se encuentran el Cambio Estratégico en Tiempo Real, la Tecnología de Participación, las Conferencia RTSC, la Cumbre para la Búsqueda del Futuro (Future Search Conference), el Open Space, la Cumbre de Diálogo Appreciativo (Appreciative Inquiry Summit), The World Café, entre otras. Para una mayor discusión sobre estas técnicas ver capítulo Large Group Interventions: Whole System Approaches to Organizational Change del libro de Cummings, T. G. (2008). Handbook of organization development. Los Angeles: SAGE Publications.

basan en la participación activa de sus asistentes.

Las Tecnologías de Intervención en Grandes Grupos tienen sus raíces en la teoría de sistemas abiertos y afirman que la eficacia de la organización, se deriva de las interacciones explícitas y tácitas entre todas las partes interesadas en los objetivos de la organización. Para cambiar la eficacia de un sistema, por lo tanto, es necesario tener "todo el sistema en la sala" (Axelrod, 1992). Conseguir todo el sistema en la sala o reunir a diversos grupos de interés es el principio más citado en este tipo de intervenciones. Es decir, es necesario tener tantos grupos diferentes de partes interesadas como sea posible, con la intención de tener el máximo número de perspectivas para abordar un tema, problema o una oportunidad. El supuesto es que un sistema sólo puede ser entendido si se examina la totalidad. Por ello, es que los problemas pueden ser analizados más rápida y ampliamente con la participación de todas las partes interesadas en el análisis. Un problema puede ser resuelto solamente si las relaciones entre todos los actores involucrados forman parte del análisis y la intervención (Vliex, 2007 en Boonstra y Caluwé, 2007). Tomadas en su conjunto, estas técnicas de intervención en grandes grupos pueden "acortar los tiempos de los ciclos de toma de decisión, generar respuestas y estrategias creativas e incrementar el compromiso de los individuos con las acción" (Worley, Mohrman y Nevitt, 2011, p.406).

2. El Problema

El problema que este paper busca analizar es el de la efectividad de estas técnicas de intervención en grandes grupos. Gerentes, policymakers, planificadores, administradores de organizaciones no gubernamentales, etc., han comenzando crecientemente a confiar y aplicar estas técnicas para la planificación e implementación de importantes esfuerzos de cambio.

Sin embargo, a pesar de las fuertes afirmaciones respecto de la utilidad de las técnicas de intervención en grandes grupos, hay muy pocos datos empíricos sobre si las premisas básicas de la composición y proceso de los grandes grupos influye en los resultados de estos grupos (Worley, Mohrman y Nevitt, 2011, p.406).

Además, de acuerdo con un sesgo de los investigadores de desarrollo organizacional, la literatura sobre estas técnicas comúnmente compara las características, procesos y principios de las diferentes intervenciones y no los resultados producidos por ellas (Bunker y Alban, 1992). Por lo tanto, a pesar de su difundido uso, se sabe poco de su efectividad y de las razones para ella.

Worley, Mohrman y Nevitt (2011) plantean un argumento similar en relación al Open Space. Estos autores mencionan que "muchas organizaciones están usando Open Space, pero poca investigación se ha llevado a cabo sobre su eficacia" (Abstract, p.404). La evidencia anecdótica indica que el Open Space es extremadamente popular entre los participantes y los planificadores, pero no hay evidencia empírica real con respecto a qué aspectos del Open Space funcionan bien y si hay un impacto duradero (Worley, Mohrman y Nevitt, 2011).

Un ejemplo de la falta de consenso y claridad sobre los efectos de la técnica del Open Space, o condiciones para su efectividad, dice relación con la naturaleza de los problemas

que se quieren resolver. Mientras para Owen (1991, 1997) una alta claridad y complejidad de la tarea a acometer es una de las precondiciones para el buen funcionamiento de la técnica del Open Space, para Bryson and Anderson (2000) ella es más útil cuando los objetivos no son claros y cuando se requieren herramientas analíticas simples. Vliex (2007) agrega un poco más de confusión a este problema, al señalar que la formulación del problema central no puede ser ni demasiado restrictiva ni demasiado estrecha, de lo contrario, no habría espacio para que existan otros temas y puntos de vista. Pero “tampoco la formulación del problema central no debe ser demasiado abstracta ni amplia, de lo contrario no se prestaría suficiente atención a un foco central” (p.160).

Así como respecto de la naturaleza del problema a resolver, en el Open Space existe un grado importante de divergencia, el cual también lo existe en otras materias cruciales de esta técnica. Este proyecto intentará contribuir a dilucidar parte de estas divergencias. Esta investigación busca responder preguntas como: ¿Son efectivas las metodologías de intervención en grandes grupos? ¿Qué es lo que estas metodologías han traído como novedoso desde el punto de vista metodológico en comparación con otras metodologías participativas? ¿Qué tipo de organizaciones o proyectos se benefician más de estas intervenciones? ¿Cuáles son las condiciones para que dichas técnicas tengan una mayor efectividad?

Todas estas dudas y preguntas son de particular relevancia ya que, como fue anteriormente descrito, las organizaciones requieren de la aplicación de metodologías que les permitan enfrentar el cambio propio del mundo postmoderno y complejo, y por lo tanto, necesitan saber si estas técnicas están respondiendo a dicha necesidad o en qué medida lo están haciendo. De no ser así, queda la obligación de las organizaciones de proseguir su periplo de búsqueda.

3. Open Space: Justificación de la Elección del Tipo de Tecnología de Intervención en Grandes Grupos

Este análisis se va concentrar en uno de los métodos de intervención en grandes grupos conocido como espacio abierto u Open Space (como es su nombre en inglés). La elección del caso o técnica no es casual y se realizó precisamente porque el Open Space se trata del método menos estructurado de todas las Tecnologías de Intervención en Grandes Grupos (Friedmann, 2007) y, por ello, sobre el cual pueden existir mayores dudas respecto de su efectividad como método de evaluación, planificación y sobre todo intervención organizacional. Por lo tanto, la selección de la técnica de Open Space, desde un punto de vista metodológico, corresponde a lo que se denomina de la selección “del caso menos probable”³ de que la técnica logre los objetivos que profesa. Por ello es que tiene la ventaja metodológica de permitir confirmar teoría y método, ya que si los objetivos son alcanzados con esta técnica, los objetivos van a ser alcanzado con cualquiera de las otras⁴. De ahí,

³ Si se trata de un caso menos o más probable es enteramente función de la pregunta de investigación. Como en este caso estamos evaluando efectividad, se toma como un caso menos probable. Para más información sobre estudios de casos y sobre la selección de casos menos o más probables ver: Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

⁴ Esta afirmación está implícitamente asumiendo que la capacidad de organizarse, sea pro vía directiva o no, es esencial para resolver problemas de acción colectiva. Es por ello que, la condición de caso menos probable ha sido definida en función exclusivamente de dicha variable.

radica la ventaja metodológica de la elección del Open Space por sobre las otras para evaluar efectividad. Como dice Odell (2001), un caso menos probable “provee fuerte respaldo para la inferencia de que una teoría es probable que sea válida en la mayoría de los otros casos, donde los vientos en contra no soplan tan fuerte” (p.165).

4. Open Space: origen

Open Space es una técnica que permite congregarse a una importante cantidad de personas en un setting altamente desestructurado. Este método surgió de la observación por parte de su autor de que la mayoría de las discusiones, creaciones y decisiones importantes suceden durante los recesos. Durante los recesos, las personas conversan sobre los temas que realmente les interesan en ese momento. Como recuerda Nagy (2007):

Harrison Owen, el fundador, o, como él se llama a sí mismo, el “descubridor” del método Open Space, aprovechó esta observación (sobre la importancia de los recesos) hacia fines de la década de los ochenta. Como las personas siempre le decían que, aunque sus conferencias eran maravillosas, lo mejor eran los recesos, comenzó a pensar en la manera de armar una conferencia que constara únicamente de recesos (p.1).

Por lo tanto, el Open Space es como un evento-receso con muy escasa intervención de sus organizadores y basado enteramente en los aportes que los participantes puedan realizar en torno a un eje temático previamente definido. El problema que Owen se planteó como resultado de esta experiencia “fue buscar la posibilidad de combinar el nivel de sinergia y excitación presente en una buena charla de café, con la actividad y resultados propios de una buena reunión” (Merino y Alzate, 2011, p.3).

La técnica del Open Space comenzó hace más de 25 años a partir de dos experiencias de Owen, la inspiración de Espacio Abierto. La primera experiencia fue la organización de un gran congreso en 1983, experiencia ya mencionada por Nagy (2007). La segunda experiencia tuvo lugar muchos años antes cuando Owen estaba haciendo un trabajo de investigación sobre el misticismo, los rituales y los símbolos. Mientras viajaba alrededor de Liberia en 1960, fotografió un importante ritual en un pequeño pueblo. Era un rito de iniciación que se llevaba a cabo una vez cada siete años. El ritual era el símbolo de la renovación de todo el pueblo. El pueblo no tenía reloj, y Owen, con ganas de grabar el ritual, preguntó a qué hora el ritual comenzaría. Una pregunta bastante normal si se utiliza para quienes se rigen por el reloj. Pero para los habitantes de ese pueblo, la pregunta era irrelevante. La respuesta que Owen obtuvo fue: "se iniciará cuando sea el momento adecuado". Owen se preguntó cómo alguien podía saber cuándo era el momento adecuado. Owen caminó alrededor del pueblo y esperó. En un momento, un tambor comenzó de sonar. Después de un rato otro tambor contestó. En conjunto, los tambores hicieron un nuevo ritmo. En los días siguientes más tambores se unieron, buscando la creación de un nuevo ritmo, un ritmo como un juego de preguntas y respuestas. Y la gente comenzó a bailar al ritmo de los tambores. Primero sólo una persona y luego poco a poco más y más personas. Los bailarines y tambores se reunieron en el espacio abierto en el centro del pueblo. Nadie era el líder, nadie dirigía a nadie. Todo el mundo podía contribuir a su manera en el momento que les convenía. Owen vio la forma elegante y sencilla de cómo era un ritual africano. Sus recuerdos del ritual y la comprensión de que la gente en una reunión valoraba más el descanso para tomar café, sirvió de base para el Open Space como una metodología

de intervención⁵. El Open Space, por lo tanto, como práctica no es nuevo. Como dice Vliex (2007) “es una forma antigua utilizada por la gente en muchas culturas para discutir y tomar decisiones importantes” (p. 164).

El concepto de Open Space se enmarca en un proceso grupal que usa el poder de los sistemas auto-organizados. Se ha definido como metodología de reuniones, transformación de organizaciones y comunidades, auto-organización intencional, navegadora del caos. También ha sido considerada como una filosofía práctica y proceso que permite a los grupos, de cualquier tamaño, juntarse para sacar algo de provecho en temas complejos e importantes (Merino y Alzate, 2011, p.3).

El Open Space “crea un contenedor que permite una identificación desde abajo hacia arriba de los intereses y motivaciones latentes en cualquier grupo y ayuda a las personas con intereses comunes a encontrarse y llegar a acuerdos sobre el futuro” (Bushe y Marshak, 2009, p.352). Se “utiliza en estos días como una posible intervención en un proceso de cambio” (Vliex, 2007, p.164).

5. Open Space: Descripción⁶

Owen utiliza el concepto de *technology* para describir todo lo que engloba el Open Space. Es una metodología, aunque para ciertos autores es más cercano al concepto de filosofía, como planteamiento que subyace a todo el proceso. Esta tecnología (filosofía) se manifiesta en los siguientes elementos que caracterizan su desarrollo: cuatro mecanismos, cuatro principios, dos motores y una ley que hacen que todo ello funcione. El punto de partida viene de los cuatro mecanismos sobre los que se fundamenta el Open Space que son:

- El círculo.
- La respiración.
- El tablón de anuncios.
- El mercado.

5.1. El Círculo

Todas las reuniones de Open Space comienzan con un *círculo*. Se prescinde de las mesas, de la distribución en filas o forma de aula tradicional. El formato clave es un círculo de sillas o círculos concéntricos en caso de ir destinado a grupos muy numerosos, siempre dejando espacio abierto en el centro.

El círculo representa para el Open Space la geometría fundamental de la comunicación humana abierta (de hecho no se habla de un cuadrado de amigos, ni de la intimidad del cuadrado familiar). Dentro de la técnica del Open Space, el círculo favorece la horizontalidad. En el círculo no hay cabecera, no hay lados en los que posicionarse, no hay una fuente de poder o autoridad como en la disposición en filas, ni oportunidad para ser utilizado por las partes beligerantes para mantenerse separadas, como en el cuadrado. De

⁵ Resumen de la descripción de las dos experiencias hechas por Vliex, 2007 (pp. 155-156).

⁶ Esta sección de descripción de la técnica del Open Space utiliza extensivamente el texto de Merino y Alzate (2011), *Open Space: Calidad e innovación en los procesos de mediación* (pp.4-15).

este modo, las personas se encuentran cara a cara y se reúnen con un objetivo común. La disposición circular de las sillas significa que toda persona es igual, tan experta y aprendiz como las demás.

Por lo tanto, el círculo para el Open Space es algo más que una forma de ordenar las sillas de manera diferente, es una forma geométrica fundamental para la comunicación abierta (Baldwin, 1998).

5.2. La Respiración

La respiración es otro aspecto al que el Open Space le asigna crucial importancia. Respirar es una función vital que mantiene a las personas en contacto con el momento. “No se necesita ayuda para respirar, no tiene sentido un comité organizador para dirigir la respiración. Es un fenómeno natural que permite al organismo, bien sea una empresa, una aldea, una reunión o un individuo, sentirse vivo a través de la cadencia rítmica de la inhalación-exhalación” (Merino y Alzate, 2011, p.5). Dentro de los principios del Open Space, la respiración tiene un valor metafórico en tanto resalta la cualidad orgánica de las sesiones grupales.

5.3. El Tablón de Anuncios

El tablón de anuncios es la herramienta del Open Space que permite identificar aquello en lo que la gente está interesada a través de un medio sencillo y práctico. Dentro del Open Space, representa algo tan simple y universal como que aquello que les interesa a las personas es anunciado. El procedimiento del tablón de anuncios se resume en que las personas interesadas escriben el tema en un papel a modo de propuesta a reflexionar, así como ofrece la información sobre la hora y espacio en el que se tratará tal asunto. Después se coloca en una pared para conformar el tablón de anuncios. Esta actividad hace ver a toda persona participante que si su tema no aparece en el tablón de anuncios, ella es la principal responsable. En sentido positivo, todas las personas podrán tratar aquellas cuestiones que les interesan en la medida que tomen la iniciativa de proponerlo en el tablón.

5.4. El Mercado

El mercado es otro mecanismo del Open Space. El mercado es también considerado un fenómeno universal como el tablón de anuncios. El mercado funciona en la medida que permite acoger los intereses de todas las partes de una forma ordenada. En el Open Space, una vez que se ha creado el tablón de anuncios, es cuando se abre el mercado. Se invita a todas las personas participantes a apuntarse a tantos temas como deseen, así todo se pone en marcha. Se identifican los grupos de trabajo, quiénes convocan, la hora, el lugar y las personas convocantes. En los supuestos de grupos grandes (más de 100 personas) este proceso conlleva menos de una hora y media.

5.5. Los Cuatro Principios

El Open Space gira en torno a cuatro principios que dan contenido a su filosofía (de trabajo) subyacente. Para el Open Space, la capacidad de adaptación al momento es uno de los aspectos fundamentales, por ello se requiere gran flexibilidad y creatividad para desarrollarla.

Estos cuatro principios que se describen a continuación, “son la esencia del aquí y el ahora, lo que ocurra es lo mejor que puede ocurrir” (Merino y Alzate, 2011, p.7). Esta premisa se traduce en los siguientes principios:

- Quien sea quien venga es la persona indicada.
- Lo que suceda será justamente lo que deba suceder.
- Sea cuando sea que empiece, ése es justamente el momento apropiado de empezar.
- Cuando termina, es el momento de terminar.

5.6. Los Motores

El Open Space funciona apoyándose en dos pilares: la pasión y la responsabilidad. Como dice Merino y Alzate (2011) “sin pasión nadie está interesado; sin responsabilidad, nadie hará nada” (p.9). Estos motores se pueden entender mejor en palabras de Owen (1997a):

la presunción es que el compromiso, el rendimiento y la excelencia surgen sólo cuando el corazón está comprometido de manera significativa, lo que se llama pasión (...) Pero la pasión no es suficiente. También debe haber responsabilidad, que asegure que la preocupación apasionada llevará a la acción (...) Cuando la pasión y la responsabilidad están asociados, una apertura para la innovación se crea y algo se hace (pp. 27-28).

5.7. La Ley de los Dos Pies

La ley del Open Space fue originalmente llamada la ley de los dos pies por Owen (1997), posteriormente fue nombrada como la ley del movimiento por Herman (2006 citado en Merino y Alzate, 2011, p.12) y, más completa, como la ley del movimiento y la responsabilidad por Hefts (2006 citado en Merino y Alzate, 2011, p.12). Expresada de manera sencilla, esta ley implica que si alguien en una sesión del Open Space no está aprendiendo o contribuyendo, requiere que se levante y que se dirija hacia otra sesión en desarrollo, donde se sienta que es útil y pueda tener mayor inspiración y, por tanto, aportar mayor creatividad al tema y al grupo.

Esta regla también es considerada por Owen como una ley universal a seguir. En realidad, dice Merino y Alzate (2011), “se podría considerar como la Ley de la Gravedad, ya que describe una realidad básica” (p.10). La idea es que si estamos perdiendo el tiempo, movámonos.

6. Metodología

6.1. Delimitación del Objeto

Antes de proseguir, es necesario realizar algunas precisiones que permitan delimitar el objeto de estudio. Debido a que Open Space ha sido utilizado en diferentes contextos y para resolver una variedad de problemas, es necesario deslindar un poco el foco de atención de esta investigación. Como puede verse en la literatura, eventos de Open Space han sido utilizados para promover el desarrollo personal, fomentar el crecimiento espiritual, permitir un brainstorming amplificado, desarrollar competencias profesionales⁷, resolver problemas

⁷ <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2191/219114871006.pdf> .

de conflictividad y, desde luego, promover el cambio organizacional, dentro de muchos otros propósitos. Esta variedad implica que lo que pueda considerarse como efectividad de la técnica cambie desde un contexto a otro. Algunos eventos de Open Space han estado más centrados en los cambios inmediatos que en los individuos participantes. Otros buscan cambios en las organizaciones a las que pertenecen dichos individuos. Norris (2000) describe tres niveles dentro de los cuales pueden ser analizados los resultados de los eventos de Open Space⁸.

En esta investigación, el Open Space será analizado primordialmente como una técnica que promueve el cambio y desarrollo organizacional, por lo tanto su focalización van a ser las organizaciones (sistemas si se quiere) y no los individuos. Con ello, no se quiere decir, sin embargo, que exista una “solución de continuidad”⁹ entre individuos y organizaciones, sino simplemente que los cambios serán analizados desde la perspectiva de éstas últimas. Esta noción de la técnica del Open Space más fiel a la definición original dada por Owen, que enfatiza los aspectos sinérgicos y sistémicos de la interacción de diferentes individuos. Por lo tanto, el Open Space será analizado primordialmente como una técnica de intervención en un proceso de gestión de una organización.

6.2. Acerca de los Casos

En el proyecto original se había propuesto el análisis en profundidad de 3 casos, que proveyeran de suficiente información como para evaluar la técnica desde distintos ángulos¹⁰. Sin embargo, la revisión bibliográfica dio cuenta de dos dificultades básicas con las que tuvo que lidiar esta investigación: primero, la gran mayoría de los casos existentes en la literatura eran aquellos escritos por los propios promotores o consultores en Open Space, los que fueron considerados una parte demasiado involucrada con la técnica como para tener una visión más parcial. La idea inicial fue la de utilizar casos de fuentes menos comprometidas, lo que fue una tarea difícil.

El segundo problema, fue que la mayoría de los casos proporcionaban muy poca información y permitían satisfacer en forma muy parcial los requerimientos de información solicitados. Además, existía una escasez casi absoluta de estudios que se basaran en hipótesis empíricas testeables y falsificables¹¹, y la mayoría de los casos consistían en descripciones y juicios generales realizados por su autor.

Para resolver ambos problemas se decidió incorporar un número mayor de casos lo que, por un lado, permitiría conjugar más visiones, promediando y diluyendo posibles sesgos en la evaluación de la técnica y, por otro lado, permitiría obtener gran parte de la información requerida, pero considerando todos los casos en conjunto.

⁸ Una mayor descripción de estos niveles más adelante.

⁹ Término que pertenece al Derecho Penal y que se refiere a que no existe un intervalo entre una acción y otra.

¹⁰ Efectividad y eficiencia desde el punto de vista de los organizadores, Efectividad y eficiencia desde el punto de vista de los participantes, Satisfacción desde el punto de vista de los participantes, Condiciones para la efectividad del método, Dimensión de creatividad, Dimensión de planificación y Dimensión de implementación.

¹¹ Falsabilidad o refutabilidad de una afirmación, hipótesis o teoría es la posibilidad lógica de que pueda estar en contradicción con el resultado de una observación o un experimento físico. Ese algo "falsable" o "falsificable" no quiere decir que sea falso, más bien, que si es falsa, entonces alguna observación o experimento produciría un resultado reproducible que está en conflicto con ella.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Falsifiability>. Revisado el 20 de septiembre de 2012.

Finalmente, usando esos dos criterios, se decidió analizar 5 casos de autores diversos, algunos más y otros menos involucrados con la técnica. De estos 5 casos, 3 fueron considerados como casos exitosos por parte de sus evaluadores y 2 como casos menos exitosos o no exitosos.

Debido a que esta investigación no produjo información primaria, se trata de una investigación de tipo bibliográfica en base a información secundaria. Todos los análisis de los casos seleccionados ya habían sido realizados y se encontraban publicados, previos a la presente investigación. Ello implica asumir que el conjunto de los datos y evaluaciones utilizadas en esta investigación son plenamente representativos y basadas en juicios no sesgados de los hechos.

A continuación, se procederá a describir brevemente y evaluar cada caso según su autor; y finalmente se procederá a realizar un análisis integrado de los casos.

7. Presentación de Casos

7.1. Caso 1¹²:

Una Conferencia de Open Space fue desarrollada en una pequeña ciudad Holandesa para implementar un proyecto, cuyo propósito era establecer una colaboración sostenible entre escuelas y empresas del entorno. Las empresas tenían una necesidad de proveerse de mano de obra especializada de parte de los colegios, ya que la mano de obra era escasa en ese sector. Las escuelas también estaban interesadas en que los estudiantes tengan una futura opción laboral. Además, las escuelas consideran que el aprendizaje dentro de los lugares de trabajo era un aspecto muy importante del aprendizaje. Empresas y escuelas habían dialogado sobre este tema, aunque no existían proyectos ni visiones concretas. Existía un mayor sentido de urgencia dentro de las empresas que dentro de los representantes de los establecimientos educacionales.

La Conferencia de Open Space de un día fue desarrollada para involucrar a todos los actores relevantes y tomar decisiones sobre los caminos a seguir. A la conferencia asistieron 55 personas entre alumnos, empresarios, profesores y representantes de los establecimientos educacionales. Sin embargo, el número de empresarios fue insuficiente. La conferencia se realizó de acuerdo a la metodología estándar y funcionó perfectamente. Las personas propusieron una gran cantidad de temas en la agenda y se congregaron en grupos de discusión y análisis. Como resultado se obtuvo una serie de medidas a ser implementadas. De acuerdo a los evaluadores, la conferencia de Open Space generó una alta satisfacción y entusiasmo dentro de los asistentes. Sin embargo, la conferencia no fue capaz de generar visiones compartidas fuertes y ciertas diferencias preexistentes entre la comunidad escolar y los empresarios persistieron. Luego del Open Space, se formó un grupo de planificación y se realizaron algunas reuniones de seguimiento. Sin embargo, la ausencia de visiones comunes impidió desarrollar una agenda común. De acuerdo a los evaluadores de este caso, no hubo un diálogo profundo entre los líderes y el sistema en su conjunto. Después de tres

¹² Caso descrito en la tesis escrita por Judith Poppelaars (2010) titulada: *The effectiveness of Open Space Technology in practice. An evaluation research of the Large Scale Intervention "Open Space Technology" in two cases.* pp. 25-35.

años de realizada la Conferencia de Open Space, no existían cambios sostenibles producidos por el evento. Por estas razones, este caso es considerado como un caso no exitoso de acuerdo a sus evaluadores.

7.2. Caso 2¹³:

El Instituto Canadiense para la Información de Salud (CIHI, por sus siglas en inglés), es una institución privada independiente que asesora al gobierno y otras instituciones y a los ciudadanos en materia de salud. A través de encuestas aplicadas dentro de la institución, los ejecutivos principales encontraron una muy buena evaluación de parte de los empleados, pero no muy buena de parte de los ejecutivos intermedios y administradores. La Gerencia General vio en este diagnóstico un problema, ya que se requería de un gran compromiso de los administradores para hacer frente a un entorno cada vez más competitivo. Nuevos think tanks públicos y privados amenazaban con desplazar del mercado al CIHI. Este Instituto necesitaba moverse rápidamente hacia un nivel más alto en sus servicios y enfrentar los nuevos desafíos y oportunidades. El instituto decidió utilizar la metodología del Open Space porque permitiría cambiar la cultura organizacional en una dirección, en que todas las personas tomen tanto responsabilidades individuales como colectivas. La Gerencia General proveyó de una agenda abierta para ese evento, pero estableció los límites dentro de los cuales podrían desarrollarse las nuevas propuestas. Se invitó a los administradores de nivel medio, pero no a los gerentes de nivel superior. Finalmente, 13 administradores participaron del evento de dos días, el cual se ejecutó de acuerdo a las prescripciones y logró una muy buena aceptación de parte de los participantes.

Los tópicos de la agenda emergieron de los participantes de manera natural. Cada uno mencionó los temas de interés y los aspectos de la visión por los que él o ella tenían pasión y por los que tomarían parte de la responsabilidad. Los grupos de discusión fueron auto-seleccionados y sus conversaciones fueron auto-organizadas. Los administradores fueron espontáneamente tomando responsabilidades. También se desarrolló dentro del evento de Open Space una estrategia de implementación. Al final del evento, los participantes expresaron alta satisfacción y motivación. En el círculo final, los participantes expresaron su sorpresa de cuánto pudieron lograr en el evento de dos días. Dos meses después del evento, existía un acuerdo substancial sobre los aspectos específicos a implementar y también existía la evaluación de que el evento había producido un gran impacto en el sentimiento de involucramiento de los administradores. Los cambios fueron evidentes en las encuestas futuras de evaluaciones que se aplicaron dentro de esta institución. Este caso es considerado exitoso por sus evaluadores.

7.3. Caso 3¹⁴:

Este es un caso de Open Space para promover una relación de trabajo (partnership) entre las empresas turísticas de mediano y gran tamaño en Inglaterra a través del uso de medios

¹³ Caso extraído del capítulo de Larry E. Peterson and Rebecca Peterson (2006) "Moving to the Next Level at the Canadian Institute for Health Information" en Benedict Bunker, B. & Alban, B. (2006), *The Handbook of Large Group Methods: Creating Systemic Change in Organizations and Communities*. Jossey- Bass, San Francisco, pp. 343-353.

¹⁴ Este caso se tomó del Artículo de Alford, P. (2008), "Open Space - a collaborative process for facilitating Tourism IT partnerships" en Connor, P. O. Edit. (2008), *Information and communication technologies in tourism*, Wien, Springer.

tecnológicos. El problema que se quiere resolver es el de la cooperación entre actores dentro de un grupo de proveedores. En la cooperación B2B (Business to Business) el rol de las personas es central. Para la buena entrega de servicios turísticos se requiere de la colaboración y la "coo-petencia", "cuando las organizaciones colaboran con los actores que normalmente se consideran como competidores" (Buhalis, 2003, p.336). La contabilidad, ventas, inventario y otros procesos de logro dependen de las asociaciones dentro de la cadena de suministro.

El artículo presenta claramente la necesidad de esta colaboración, sin embargo, no queda claro si existe un sentido de urgencia sobre su necesidad y si este sentido es compartido por todos los actores involucrados.

Una de las empresas de turismo (la más grande) actuó como patrocinadora y convocante del evento hacia las otras empresas turísticas. A los convocantes les interesaba que estuviera "todo el sistema" involucrado: operadores turísticos, agentes de viajes, intermediarios de tecnologías y proveedores de tecnología computacional. En total, representantes de 35 empresas ligados al rubro de turismo y tecnología asistieron al evento. El evento se realizó de acuerdo a las prescripciones de la técnica. De acuerdo a lo que mencionan los evaluadores de este caso, "la primera sorpresa para los delegados fue el diseño de la habitación con todas las sillas dispuestas en círculos concéntricos" (Alford, 2008, p.436). Instantáneamente los delegados tenían el poder de hacer algo y "tener voz" en la creación de la agenda y temas fueron surgiendo fácilmente. En algunos casos, los delegados abordaron esta tarea de forma individual y en otros casos, en conjunto con otra persona. Cuando todos los temas fueron publicados, los delegados se reunieron en el "mercado" para sumarse a las discusiones en las que estaban interesados de formar parte. El resultado de los 10 grupos de discusión se publicó en las paredes de la sala de conferencias principal, y se votó al final del evento con el fin de priorizar los temas.

El evento fue capaz de conocer las posiciones de cada una de las partes y de tener múltiples insights de cómo implementar el trabajo. Aunque los grupos elaboraron buenas recomendaciones y conclusiones, el desarrollo de acciones de seguimiento no fue planeado como parte del evento, con lo que las propuestas generadas no se pudieron traducir en un plan de acción. Representantes de la institución patrocinadora señalaron que aunque estaban muy conformes con el nivel de participación e involucramiento de los asistentes, tenían muchas dudas de que el evento hubiera permitido generar acciones prácticas orientadas a producir un cambio. De acuerdo a los evaluadores de este Open Space, hubo un déficit en la capacidad del evento de generar responsabilidades individuales o colectivas con las propuestas para asegurar un seguimiento. Este caso es considerado parcialmente exitoso por sus evaluadores.

7.4. Caso 4¹⁵:

La unidad de negocio de la empresa ProRail Infra, empresa encargada de la infraestructura de ferrocarriles en Holanda y que es responsable de su funcionamiento y seguridad, necesitaba desarrollar sus planes para el futuro. El Director quería acelerar el proceso de cambio, ya que la empresa se encontraba bajo un fuerte escrutinio público y de las

¹⁵ Este caso ha sido extraído de Vliex, C. (2007), "Learning and Changing in an Open Space: The Dynamics of and in an Open Space Event" en Boonstra, J. J., & Caluwé, L. (2007), *Intervening and changing: Looking for meaning in interactions*. Chichester, England, John Wiley & Sons.

autoridades. Había un importante sentido de urgencia. Se habían desarrollado reuniones entre las dos líneas de mando, pero no proveyeron la suficiente velocidad en la modificación y mejora de los procesos de la empresa.

Luego, se decidió la realización de un evento Open Space. El director justificó esta decisión de la siguiente manera: "Probar cosas nuevas que pertenecen a una tarea de cambio. Todo puede ser diferente, incluyendo el método elegido para el evento. El método es "arriesgado" menos controlado, pero también queremos un menor comportamiento evasivo de riesgos. Y queremos ver si con esto se puede conseguir un diálogo en otro nivel" (Vliex, 2007, p.161).

El tema central del evento fue "cómo podemos acelerar el proceso de cambio". Al evento fueron invitados 50 administradores y gerentes de la empresa. El Evento se desarrolló de acuerdo a las prescripciones de la técnica y contó con un buen nivel de involucramiento. Se establecieron 15 tópicos que fueron parte de la agenda de trabajo y las personas eligieron libremente los temas a los que querían contribuir. La conclusión de los evaluadores de este caso fue que el Open Space ayudó a generar un buen ambiente, ha proporcionado nuevas ideas y logró acelerar los procesos de cambios de la empresa. Este es un caso exitoso de Open Space de acuerdo a sus evaluadores.

7.5. Caso 5¹⁶:

Un evento de Open Space fue realizado para un grupo de profesionales relacionados con la mediación y procesos de gestión de conflictos. La elección de la técnica fue elegida a partir

[de la] convicción de que toda persona que dedica su tiempo a asistir a unas jornadas, congreso o encuentro relacionado con la mediación y procesos de gestión de conflictos quiere seguir aprendiendo y, simultáneamente, tiene mucho que aportar. Este último aspecto es de gran relevancia para poner en práctica esta metodología

Los organizadores buscaban con este evento:

- Establecer contactos entre personas que vienen de diferentes experiencias de mediación.
- Compartir información sobre recursos, servicios y programas de mediación.
- Intercambiar conocimientos de las propias experiencias.
- Desarrollar ideas con un enfoque interdisciplinar, inter-organizacional o intergrupalo.
- Compartir desafíos, buenas prácticas, ideas para colaborar en el presente y desarrollar proyectos futuros.
- Permitir una rápida revisión de asuntos de interés con respecto a un tema o situación específica (Merino y Alzate, 2011, p.1).

Este evento de 4 horas fue convocado a la finalización de un Congreso nacional de profesionales y practicantes del área bajo el título de "Open Space: Calidad e Innovación en los Procesos de Mediación". Treinta y ocho personas asistieron al evento. La metodología y reglas fueron expuestas por los organizadores al inicio del evento. Al inicio de la puesta en escena de esta metodología se generaron momentos de silencio, incluso de tensión en el ambiente. Sin embargo, luego las personas comenzaron a responder y a proponer los temas de la agenda. Según los evaluadores, algunos de los temas que fueron propuestos por las personas asistentes eran "lugares comunes", y otros, específicos de las experiencias profesionales de cada área.

¹⁶ Este caso ha sido extraído de Merino y Alzate (2011), *Open Space: Calidad e innovación en los procesos de mediación* (pp.4-15).

Hubo una alta estabilidad de los grupos que se crearon posteriores al diseño de la agenda.

En el balance de la dinámica expresaron que, aun teniendo presente los personajes de la mariposa y abejorro y siendo conscientes que en otros grupos se estaban debatiendo temas de su interés, se mantuvieron en el grupo inicial. La explicación la basaron en el interés en el tema que habían elegido, las reflexiones generadas a partir de ese tema y la novedad de la ley de los dos pies que no veían el momento de ponerla en práctica y poder levantarse a otro grupo (Merino y Alzate, 2011, p.16).

Los evaluadores consideraron que el evento de Open Space tuvo un gran impacto en sus participantes y plantearon que los resultados a destacar fueron:

- La facilidad de relación entre las personas.
- Valoración muy positiva de la metodología por parte de los participantes.
- Gran expresión emocional ante el aprendizaje y la posibilidad de relacionarse que les había generado la dinámica.

Este caso es considerado exitoso por sus evaluadores.

8. Análisis de los Casos

Para realizar el análisis de los casos, se seguirá el conjunto de áreas temáticas presentadas anteriormente, aunque se agregaron algunos tópicos que no fueron señalados en el proyecto pero que fueron considerados relevantes. Primero, se analizarán algunos aspectos organizacionales y luego aquéllos relacionados con la efectividad del Open Space.

8.1. Auto organización y reglas del Open Space

Cuatro de los cinco casos analizados mostraron que los individuos comprenden las instrucciones de la técnica y que son capaces de adaptarse y de auto-organizarse en una dirección constructiva y propositiva. Esto respalda uno de los importantes sustentos teóricos y prácticos de la técnica del Open Space, cual es que los sujetos pueden organizarse sin requerimiento de dirección. Lejos de ser una experiencia caótica, en todos los casos la desestructuración se transformó en una oportunidad de los individuos para organizarse de acuerdo a sus intereses. Parece que el Open Space proveyó de condiciones para el empoderamiento de los individuos en un estilo abierto y horizontal, facilitado por el hecho que todos los participantes eran considerados igualmente capaces de facilitar la discusión de acuerdo a sus tópicos de interés.

En general, no fue necesario que el facilitador jugara un rol directivo más allá de entregar las instrucciones básicas. Por lo tanto, el facilitador actuó de acuerdo a lo establecido por Owen (1999 citado en Vliex 2007) compara el papel del facilitador con la de un jardinero: “una vez que el jardinero ha plantado las semillas en el compost y las ha regado, en breve, si las condiciones son favorables y se dan los signos de inicio, no tiene nada más que hacer” (p.167).

En casi todos los casos, hubo un paso bastante natural y rápido entre las instrucciones y el inicio de la auto-organización de los participantes. Sólo en uno de los casos (Caso 5 Mediadores), hubo una transición un poco más lenta pero también hubo un logro. En

relación a los principios y ley del Open Space, éstos son bien comprendidos y aplicados por parte de los participantes. Sin embargo, su ejercicio es practicado con intensidades y frecuencias disimiles. En el último caso, por ejemplo, las personas tendieron a ejecutar poco la ley de los dos pies y se mantuvieron mayormente dentro del grupo inicial en el cual se incorporaron. Ello puede llevar a la reflexión que existe una relación entre duración del evento y movilidad entre grupos. Como este evento fue de sólo 4 horas, se generaron menos condiciones para la rotación de personas. Esta, sin embargo, es una de las posibles interpretaciones. De acuerdo a los propios participantes, su mantención en el grupo se explicó por su alto interés en la temática elegida.

8.2. Tipo y cantidad de Asistentes

Este es un aspecto crucial de la técnica del Open Space, como fue mencionado anteriormente. Debido a que la técnica busca resolver un problema sistémico, requiere que todos integrantes de dicho sistema estén presentes. Vliex (2007) menciona este punto al señalar que un aspecto central del Open Space es la invitación, ya que debe asegurar que todos están invitados, todos los que pueden contribuir a la solución. De este modo, dice la autora, “se obtienen múltiples perspectivas sobre un problema y las soluciones pueden venir de otros” (p.169). Por lo tanto, este evento puede ser de “5, pero también puede ser de 500 o incluso 5.000 personas. Por ello es que el establecimiento de los que se invitará requiere una cuidadosa consideración, elaboración y consulta” (Vliex, 2007, p. 157).

De hecho, el calificativo de estas técnicas de intervención de ser para “grandes grupos” es un derivado de la búsqueda de involucrar a todos los actores del sistema, lo que tiene un carácter cualitativo y no cuantitativo.

En tres de los cinco casos (casos Escuelas-empresas, Turismo y ProRail) existe una explícita búsqueda de involucrar a todos los actores interesados (stakeholders). En los otros dos casos ello no ocurre. En el caso del Instituto Canadiense, sólo se involucró a los administradores y no a la alta gerencia ni a los niveles jerárquicos más bajos. En el caso de la conferencia de mediadores, la invitación era abierta así que se asume que todos los interesados asistieron, aunque ello no es explícitamente mencionado por los evaluadores del caso.

En relación a la cantidad de asistentes, en ninguno de los casos existió una multitud de asistentes, aunque ello es relativo al tamaño de la organización. Ello le da sustento a lo que se señaló anteriormente respecto de que la condición del Open Space, como una técnica para grandes grupos es ante todo una noción cualitativa asociada con su carácter sistémico.

8.3. Duración del Evento

Aunque tradicionalmente los eventos de Open Space se han realizado en tres días, ello no parece ser un requisito ineludible. Tres de los casos evaluados tuvieron una duración de un día, uno de dos, y el quinto, una duración de sólo cuatro horas. Este último caso es digno de una consideración adicional ya que, como menciona Vliex (2007), “un espacio abierto de menos de un día no es aconsejable” (p.165). Ello es así, porque existe el peligro de que no todos los temas relevantes puedan ser cubiertos en detalle suficiente. Esta posición también es compartida por Norris (2000) quien menciona que “es recomendado por muchos profesionales que un mínimo de dos días de Open Space sean asignados a los participantes

para alcanzar el máximo de los beneficios de este evento” (p.21).

De todas formas, la duración del evento tiene una relación con la naturaleza del problema a resolver. Es probable que a mayor complejidad del problema, un mayor tiempo sea requerido para resolverlo.

8.4. Naturaleza del Problema a resolver

Este es un aspecto crítico de la técnica del Open Space, en tanto se relaciona con el sentido de urgencia para la organización como con el grado potencial de involucramiento de los actores. En este punto se observa una alta diversidad entre los distintos casos. Sin embargo, lo que tenían en común es que en ninguno de ellos se trataba de un problema extremadamente específico. En tres de los casos, no obstante, el problema a resolver tenía un grado medio de especificidad (caso escuelas-empresas, caso Turismo, caso ProRail y caso Instituto Canadiense). En el último, de los mediadores, el problema a resolver era altamente vago y abstracto.

También el sentido de urgencia asociado con el problema a resolver variaba entre los diferentes casos. En los más exitosos había un alto sentido de urgencia dentro de la organización. En cambio, en los otros, el sentido de urgencia no existía o no era ampliamente compartido. Un ejemplo de esta última situación es el caso de las escuelas y empresas en Holanda, donde el sentido de urgencia lo tenían más los empresarios que los representantes de la comunidad escolar.

Esto viola alguno de los principios importantes del Open Space. Como dice Vliex (2007) “la experiencia demuestra que para la formulación del problema central es necesario que se cuente con la participación de una muestra representativa de los participantes potenciales. Esto es porque el problema central debe ser de interés para todos los participantes” (p.160).

8.5. Efectividad y Eficiencia desde el punto de vista de los Clientes

Como cliente, se consideró a los representantes de la organización o las organizaciones que requerían el Open Space. En algunos casos, hubo consultoras que estuvieron a cargo de su implementación, pero ellos no fueron considerados como clientes. Por otro lado, efectividad ha sido entendida primordialmente a nivel sistémico de la o las organizaciones involucradas. En términos simples, ha sido definida como el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados.

En tres de los cinco casos analizados, existe un cumplimiento de los objetivos planteados (ProRail, Instituto Canadiense y Mediadores). Sin embargo, el último caso -el de mediadores- no se ajusta al criterio de efectividad utilizado, en tanto los cambios presentados fueron principalmente a nivel individual y no hay evidencia de que se hayan producido cambios a nivel organizacional. Por ello, es que su efectividad es cuestionable.

En el caso de las empresas turísticas, existe un cumplimiento parcial de los objetivos planteados y tampoco fue posible pesquisar muchos a nivel organizacional, por lo que su efectividad es reducida. En el último caso, de las escuelas y empresas de Holanda, es considerado como un caso no efectivo, ya que tampoco produjo cambios a nivel sistémico organizacional. En estos dos últimos casos, el problema fue principalmente de asegurar

condiciones para el seguimiento y aplicación posterior de las medidas y recomendaciones elaboradas. Por lo tanto, se puede considerar que existe un cumplimiento de objetivos de corto plazo, pero un déficit en el mediano y largo plazo (sostenibilidad de los cambios). Esto le da sustento a las dudas que algunos autores han sostenido sobre el Open Space respecto del impacto de los cambios producidos. Bryson y Anderson (2000), por ejemplo, en relación a la duración del impacto, sostiene que el Open Space “es probablemente mejor para crear ideas y no necesariamente para la acción” (p.152).

Esta falta de efectividad de algunos Open Space no parece estar relacionado con el evento mismo. Como fue mencionado anteriormente, en todos los casos la técnica funcionó desde el punto de vista organizacional. Es decir, los participantes sometidos a un escenario desestructurado y libre son capaces de auto-organizarse y auto-someterse a un contexto productivo asociado con los objetivos de la organización convocante al evento y de producir múltiples ideas y propuestas. Sin embargo, el problema ocurre con el seguimiento de dichas ideas y propuestas. En los términos de Tarling (2008), se diría que el déficit es en la transición de un evento a un proceso de cambio.

Además de la efectividad, también se ha considerado en este estudio el análisis de la eficiencia, ya que es muy importante tomar en cuenta los recursos involucrados, ya que para la mayoría de las organizaciones siempre existe un trade-off entre costos y beneficios. La eficiencia de los casos sólo puede analizarse en relación a los casos que fueron efectivos, por cuanto eficiencia involucra efectividad. En esos dos casos (sólo los casos completamente efectivos), se podría mencionar que existió alta eficiencia, por cuanto el evento de Open Space resolvió en un corto período de tiempo lo que procedimientos alternativos no habían sido capaces de resolver en un período mucho más largo. Además, el logro de los objetivos fue realizado con un mínimo costo, ya que los requerimientos de logística fueron mínimos en esos eventos. Un análisis más detallado de la eficiencia requeriría responder la pregunta contrafactual, imposible para los medios de información a disposición de este proyecto de investigación: “qué hubiera pasado si se hubiera utilizado otro tipo de intervención en dichos grupos”.

8.6. Efectividad y Eficiencia desde el punto de vista de los Participantes

Ninguno de los casos analizados proporcionaba suficiente información como para analizar la efectividad y eficiencia desde la perspectiva de los participantes.

8.7. Satisfacción desde el punto de vista de los Participantes

Una alta satisfacción de los participantes fue uno de los aspectos comunes a todos los casos analizados, independientemente del nivel de logro de los objetivos. En todos los casos, los participantes expresaron su motivación, alegría, entusiasmo y optimismo tanto dentro como posterior al evento. El sentirse libres para ser escuchados y para escuchar parece ser un poderoso elemento motivador para las personas y una fuente importante de satisfacción. Y a esta dimensión el Open Space parece contribuir de manera significativa.

Sin embargo, parece no haber una directa relación entre satisfacción de los participantes y efectividad. Por ejemplo, en el caso menos exitoso fue donde se expresaron los mayores niveles de satisfacción y motivación de sus asistentes.

8.8. Dimensión de Creatividad

La dimensión de creatividad se relaciona con la capacidad del Open Space de generar ideas o propuestas que sean originales y que de otro modo hubiese sido más difícil, más costoso o derechamente imposible de lograr.

Esta dimensión se ha verificado parcialmente en todos casos, ya que en todos ellos se menciona que existió una gran producción de ideas y propuestas, aunque no queda claro si todas ellas se tratan de ideas novedosas y creativas. Los evaluadores no resaltan mucho esta dimensión que se esperaría fuera una de las dimensiones bien logradas debido a que el Open Space, un ejercicio libre y sin restricciones para los participantes, debiera ofrecer las condiciones para desatar la creatividad de los asistentes. Sólo en uno de los casos, el número 5 sobre mediadores, se expresó que las propuestas e ideas fueron una mezcla entre propuestas originales y “lugares comunes”.

8.9. Dimensión de Planificación e Implementación

Esta dimensión es muy importante en tanto se relaciona más directamente con la posibilidad de transferir los aprendizajes y cambios producidos dentro del evento hacia la organización. Desde este punto de vista, es una dimensión que también se relaciona con la sostenibilidad y con la eficacia a mediano y largo plazo. Esta dimensión va más allá de la generación de una agenda para el evento, sino que tiene que ver con el desarrollo de una agenda para la organización. Algunos aspectos que son importantes para este propósito son dos: responsabilidad individual y colectiva y el desarrollo de acciones de seguimiento.

En dos de los cinco casos analizados es claro que el evento fue exitoso en esta dimensión (Caso 2 y 3), ya que fue capaz tanto de permitir que los participantes asumieran responsabilidades como de promover claras instancias de seguimiento de los avances logrados en el evento de Open Space. En los otros tres casos, esta dimensión fue más bien deficiente y fue precisamente dicha eficiencia la que explica la falta de efectividad de dichos eventos.

8.10. Análisis General: Condiciones para la efectividad del Método

A partir de la información proporcionada, se analizarán las condiciones que pueden incrementar la efectividad del método. Es sintomático de que la técnica Open Space funcionó mucho mejor en los casos en que se trataba de una sola organización (ProRail y CIHI) y menos en los casos en que se trataba de varias instituciones (Caso Turismo, caso de Escuelas en Holanda y Caso Mediadores). A partir de ello, se puede suponer que el logro de los objetivos está relacionado con la continuidad organizacional del evento y que dicho factor es crítico en cierto tipo de eventos. Dicha continuidad organizacional, es mucho más fácil, en los casos que se trata de una sola organización.

Quizá acá se puede hacer una distinción entre grupos que constituían un sistema permanente y grupos que constituían un sistema temporal sólo mientras el Open Space estaba sucediendo. Como la técnica del Open Space asume que se trata de un sistema sobre el cual se interviene, su efecto es mucho mayor en el segundo que en el primer caso.

Para los dos tipos, y especialmente para el segundo, parece ser central el problema del

seguimiento de las acciones y cambios producidos durante el evento. Como fue mostrado anteriormente, los casos exitosos tuvieron medidas claras de seguimiento. Para analizar este último punto quizá es necesario tener en cuenta la diferencia entre un “evento de cambio” y un “proceso de cambio” (Tarling, 2008 p.48). Para que un evento de cambio se transforme en un proceso de cambio se requiere de medidas de aseguramiento e implementación.

Otra diferencia que se aprecia entre los casos exitosos y los no exitosos es en cuanto al sentido de urgencia, definido como una relación entre el tiempo en que las decisiones necesitan ser tomadas y las potenciales consecuencias negativas de la falta de toma de decisión. Los casos muestran que existe una relación entre sentido de urgencia y resultados o efectividad. No se logra extraer de los casos, sin embargo, si este sentido de urgencia es percibido y compartido por toda la organización. No obstante, en los casos exitosos el sentido de urgencia es compartido por las máximas autoridades (autoridades directivas) de las organizaciones.

En otros aspectos, no se nota que los casos hayan diferido de manera importante. En todos los casos se propendió a que participaran todas las personas involucradas (stakeholders). Sin embargo, en uno de los casos no exitoso (Caso 1) una de las partes estuvo subrepresentada.

A partir de esta breve descripción, es posible de manera provisional afirmar que si bien el Open Space puede ser utilizado para una amplia variedad de temas y para una amplia variedad de organizaciones, es una técnica que funciona mejor cuando se presentan algunas condiciones: se da dentro de una misma organización o se establecen claras acciones de seguimiento e implementación; existe un sentido de urgencia del problema a resolver, el que idealmente, es compartido por toda la organización; y cuando hay un involucramiento de todos los actores convocados.

De hecho, esto se relaciona con algunas de las precondiciones que Owen (2000) ha establecido para el Open Space: altos niveles de complejidad del tema o tarea que se quiere resolver; alto nivel de diversidad en términos de los participantes; alto nivel de conflicto actual o potencial; retraso en la toma de decisión: cuando el momento de la decisión “era ayer”.

Parece que la efectividad del Open Space se incrementa cuando estos prerequisites se cumplen. Como dice Vliex (2007) “la calidad de los resultados de un Open Space se incrementa proporcionalmente cuando al menos tres de los criterios son cumplidos” (p.161). Esto se verificó bastante en los casos, ya que los casos más exitosos fueron precisamente aquellos en que un número mayor de prerequisites fueron cumplidos. En todo caso, no hubo ninguno en que todos los prerequisites se dieran. Ello lleva a una discusión, que se expandirá un poco en las conclusiones, respecto a si el problema es del método o de las condiciones para su aplicación.

9. Open Space como Teoría

En esta sección se analizarán los fundamentos teóricos de la técnica de Open Space, para saber si la técnica responde a alguna de las tradiciones teóricas existentes o corresponde a una nueva perspectiva teórica. Hasta ahora lo que está claro es que Open Space es una

tecnología, pero quedan dudas respecto a si se corresponde a una perspectiva teórica y si ésta es una nueva o existente. También es necesario develar la disciplina dentro de la cual dicha posible teoría se inscribe.

La relación entre teoría y práctica no es una relación sin importancia. Inicialmente, ambas dimensiones pueden ser vistas como diferentes, sin embargo, como dice Tarling (2008) “hay una comunidad importante y fundamental entre ellas, el matrimonio de teoría y práctica, y su utilización para el logro de resultados tangibles. En la ciencia, el matrimonio entre teoría y práctica es de crucial importancia” (p.44). Este es un argumento que también es postulado por Bunker y Alban (1992) quienes afirman que “el campo del cambio organizacional puede ser fortalecido si el diálogo entre teoría y práctica fuera más activo” (p.474). Como dice Norris (2000) es necesario establecer los “vínculos que hay entre el valor (que produce el Open Space) y la teoría contemporánea que puede ser útil a los líderes de la organización” (p.12).

Primero que nada, habría que decir que mientras muchas tecnologías o técnicas surgen como expresiones del desarrollo de ciertas ideas, el Open Space surge de la simple observación. Del mismo modo que Newton (según la alegoría) observó la caída de la manzana para pensar en la existencia de una fuerza de atracción de la tierra, Owen observó el comportamiento de los seres humanos en contextos grupales naturales para desarrollar la práctica del Open Space. Por ello, es que es muy apropiado que el propio Owen se describa a sí mismo como un descubridor más que un inventor, del mismo modo que Newton lo fue con la fuerza de gravedad.

Por ejemplo, Owen observó que la disposición en círculo había sido utilizada durante milenios por grupos ancestrales de nativos, y que permitía una forma armónica y efectiva de interacción entre las personas. A partir de esta observación, Owen valoró teóricamente la práctica de la comunicación en círculo y llegó a formular la idea teórica que “el círculo es la geometría fundamental de la comunicación humana abierta” (2009, p.9).

Por lo tanto, el Open Space no corresponde en su origen a un derivado de una corriente teórica ni filosófica. Surgió como una práctica a partir de la observación. Ello no significa, sin embargo, que dicha práctica no se base en principios ni filosóficos, ni espirituales ni psicológicos, sino simplemente, que no fueron a partir de ellos que ella fue desarrollada.

Pero los descubrimientos, aunque no sean el resultado de una teoría y filosofía precedente, también tienen la capacidad, ya sea de circunscribirse, quizá no pretendidamente, dentro de una corriente teórica, o de generar rupturas y cambios, ya sea en la práctica o en la epistemología de las mismas. Y es necesario saber si ello ocurre con el Open Space.

Lo más interesante es que la técnica del Open Space nunca surgió con pretensiones de convertirse en una corriente de ningún tipo, sino que sólo una herramienta práctica para obtener cierto fines colectivos u organizacionales. Debido a que el Open Space funcionó bien en las reuniones con diferentes actores y diferentes temas, hubo poca necesidad por parte de su descubridor-creador de formular una teoría. Owen (2006) dice que: “hay un montón de cosas que son extrañas sobre el Open Space, pero desde el punto de vista académico, una de las más preocupantes es que comenzó como una práctica y fue en busca de una teoría. Esto es precisamente lo contrario de lo que "debería haber sucedido" (Citado en Vliex, 2007, p.168).

Otras técnicas de intervención en grandes grupos tuvieron una mayor continuidad teórica con técnicas y modelo precedentes dentro del Desarrollo Organizacional (Dannemiller y Jacob, 1992, pp. 480-482). Por ejemplo, Dannemiller and Jacob (1988) desarrollaron la técnica de Real Time Strategic Change, que fue una extensión del trabajo desarrollado por Beckhard and Lippitt's, quienes elaboraron los primeros modelos de planificación de cambio y de iniciativas de cambio a gran escala en organizaciones complejas durante los 60 y 70 (Dannemiller y Jacob, 1992). El Open Space, en cambio, emergió de la observación y es a partir de la observación que la teoría se construye.

Sin embargo, esta independencia de la teoría debe ser cualificada. No existen terrenos vírgenes ni en la ciencia ni en el conocimiento. De algún modo, todo tiene una precedencia, aunque sea un leve rastro. E incluso si dicho rastro no existiera, lo que sí existe es un contexto que facilitó su desarrollo desde un punto de vista teórico y práctico.

Según varios autores, este contexto correspondió parcialmente al renovado interés en los sistemas, en parte debido a la publicación del libro de Peter Senge "La Quinta Disciplina" (1992). El nuevo pensamiento sistémico puso atención a las organizaciones como parte de su medio y la idea que el sistema entero podría estar involucrado en los esfuerzos de cambios. (Vliex, 2007, p.156). Hubo también una inspiración de la teoría del caos que ponía atención a los principios de la auto-organización y a los grandes sistemas. Aunque el Open Space como técnica precede en al menos una década a dichos desarrollos, como teoría, que Owen elabora con bastante posterioridad, el Open Space también se inscribe dentro de dichas inspiraciones.

Recién casi a finales de la década de los 90, el Open Space y las otras técnicas de intervención que habían surgido dentro del mismo contexto, fueron agrupados bajo un concepto común que asumía cierta comunalidad teórica y práctica. Bunker and Alban (1997) y posteriormente Holman and Devane (1999) compilaron una lista de todos los tipos de intervenciones, orientadas hacia el sistema en su conjunto, bajo el título de intervenciones de grandes grupos.

Con todo, el Open Space, como metodología de intervención puede ser considerado más como una 'teoría práctica' que como una teoría propiamente tal. Teorías prácticas son una ayuda para poner orden a hechos concretos y ofrecer principios de acción a métodos, técnicas y herramientas. La teoría se desarrolla a partir de la práctica y es una reflexión de conocimiento sistematizado de la experiencia (Boonstra, 1991, citado en Vliex, 2007, p.168). Para las teorías prácticas es importante saber si sus insights y principios existen en más de un contexto y esencialmente saber si existe eficacia para quienes las usan (Mastenbroek, 1987, citado en Vliex, 2007, p.168).

10. Conclusiones y Discusión

Esta investigación se desarrolló con algunas limitaciones metodológicas. Algunas de ellas fueron mencionadas anteriormente. Otra limitación, tiene que ver con el hecho que la comparación de efectividad ha sido realizada analizando la situación previa con la situación posterior del evento, pero que no ha sido posible involucrar la herramienta metodológica de contrafactualidad en esta evaluación. Es decir, se ha asumido efectividad en base a un juicio entre el antes y el después y no en base a la comparación con otros instrumentos de

intervención. Sin embargo, a pesar de estas limitaciones metodológicas para el desarrollo de esta investigación, es posible extraer algunas conclusiones así como contribuir a la discusión en desarrollo sobre la efectividad de estas técnicas.

Recapitulando. Este proyecto buscaba analizar la efectividad de las tecnologías de intervención en grandes grupos tomando como caso menos probable a la técnica del Open Space. Además, buscaba analizar el grado de continuidad o discontinuidad teórica que representaban estas técnicas, si es que correspondían a alguna perspectiva teórica.

Tomando los casos y los prerequisites de la técnica, es posible abordar el tema de la efectividad desde una doble perspectiva. El primer camino es asumir que la técnica requiere del cumplimiento de todos los requisitos propuestos por su autor-descubridor para su desarrollo y que si un caso no ha cumplido dichos requisitos, no se podría evaluar la técnica. En otras palabras, y debido a que en ninguno de los casos analizados se cumplieron todos los prerequisites, ello equivaldría a decir que en ninguno de los casos fue aplicada correctamente la técnica del Open Space con lo que su evaluación no es posible.

El segundo camino implica relajar un poco la exigencia de los prerequisites y decir que al menos algunos de ellos debieran estar presentes para que se pueda considerar que la técnica fue aplicada. En esta evaluación se tomará este último camino y se asumirá que en todos los casos se aplicó la técnica de Open Space con lo que su evaluación es posible.

En relación a este mismo punto de los prerequisites, un primer aspecto que es necesario mencionar es que en la mayoría de los casos en que el Open Space es aplicado, no se cumplen los prerequisites establecidos por su creador-descubridor. De los cuatro prerequisites señalados por Owen, el que es más frecuentemente vulnerado es el de tener un sentido de urgencia del problema a resolver, aspecto que parece estar fuertemente asociado con la efectividad de la técnica. No obstante existen, otros dos aspectos, no considerados como prerequisites por parte del Owen, pero que en el análisis de los casos emergieron como aspectos de una incluso de mayor importancia. El primer aspecto es el que se relaciona con el carácter sistema de la o las organizaciones involucradas. Parece ser que cuando existe más de una organización, la noción de sistema se diluye y muchas de las virtudes sinérgicas de la técnica se pierden. Ello fue claro en varios de los casos analizados.

El segundo aspecto es el de la continuidad del evento, o dimensión de la implementación de los cambios. Como fue descrito anteriormente, esta es una dimensión de crucial importancia, ya que tiene que ver con el traslado de los cambios a la organización y su sostenibilidad o sustentabilidad en el tiempo. Aquí es importante nuevamente tener en mente la distinción hecha por Tarling (2008) entre “evento de cambio” y un “proceso de cambio” (p.48). Esta relevancia es resaltada también por Vliex (2007), quien menciona que “la cuestión relevante es ‘lo que viene después de un Open Space’, sobre todo si hay un problema de cambio de gestión involucrado. El reto para los consultores y sus clientes para los próximos años es buscar las posibilidades mediante las cuales el Open Space es más que una reunión de una sola vez, y se puede transformar en parte de una estrategia de gestión del cambio” (2007, p.171). Parece de crucial importancia asegurar las condiciones para que el evento de cambio se transforme en un proceso de cambio. Y esto es particularmente relevante en el caso en que existen múltiples organizaciones involucradas en el evento. Este requerimiento, sin embargo, lleva a la reflexión de si esta búsqueda de algún grado de estructuración vulnera los principios de libertad y auto-organización en que se funda la

técnica. La conclusión es que las acciones más estructuradas de seguimiento no significan una interferencia en la libertad que debe tener el evento precedente.

Otro aspecto que sería importante mencionar, es que la técnica del Open Space es utilizada para una variedad de fines, y en algunos casos, como en el caso mediadores, no existe un deliberado objetivo a nivel organizacional sino que más bien a nivel individual. Este es otro aspecto que requiere una mayor discusión, en relación a los tipos de interacción entre los cambios individuales y organizacionales. En todos los casos, se evidencia la existencia de un cambio a nivel personal reflejado a través de indicadores como: nivel de involucramiento, participación, propuesta de ideas, satisfacción y motivación. No obstante, el tránsito hacia el nivel organizacional y sistémico no es de naturaleza espontánea, lo que requiere de un desarrollo adicional para asegurar el cambio a nivel sistémico. De hecho, algunos autores priorizan el valor que el Open Space tiene para el cambio individual más que para el cambio organizacional. Por ejemplo, señala que “en base a los hallazgos de los estudios, el valor asociado con el uso de Open Space viene en una variedad de formas. El primer valor es la capacidad del Open Space de ayudar a la gente a moverse hacia abajo de la superficie de la fachada personal u organizacional, descubriendo lo que ya está en existencia, pero que no se ve” (Norris, 2000, p.2). Este mismo autor menciona que el Open Space ofrece a las personas “las condiciones que agregan valor a sus vidas” (Norris, 2000, p.11). A partir de esta discusión, algunas preguntas que quedan por responder es ¿Si los beneficios del Open Space son de naturaleza personal, organizacional o de ambos? y ¿Cuál es la relación entre ambos tipos de beneficios?

También como derivado de esta discusión está el tema del nivel donde se evaluará la efectividad. En esta investigación se ha asumido que la efectividad debe ser analizada a nivel de la organización, en tanto el Open Space es una técnica de intervención organizacional. Sin embargo, es posible relajar un tanto ese criterio y asumir que el Open Space puede ser efectivo a distinción niveles. También esto lleva a la discusión de la temporalidad del efecto. Una guía para este tema es la distinción que hace Norris (2000), quien distingue distintos niveles de valor que el Open Space produce según el tiempo en que ocurre: el valor inmediato, es decir, el que se produce en los participantes durante el evento Open Space; el valor post-evento que es el efecto que se dio después de la realización del evento; y el valor potencial que es el efecto que aún no ha ocurrido y las posibles áreas donde puede impactar en el futuro (pp. 16-17).

En estas conclusiones, no hemos profundizado mucho en el Open Space como evento propiamente tal, porque es precisamente aquella dimensión en donde se observaron los mayores éxitos en la aplicación de la técnica. Podemos afirmar, que los principios de funcionamiento del Open Space operan bien como herramientas de organización u auto-organización. Estos principios permiten que los participantes puedan ocuparse en los temas que realmente les interesan. Esto hace que la mayoría de la energía de cada uno se dirija hacia los intereses de cada uno. Sin embargo, esos intereses están relacionados con los intereses de la organización por la vía del problema o tópico del evento, y además, también proveen de un contexto favorable para la creatividad.

11. Referencias Citadas

Axelrod, R. (1992). *Getting everyone involved: How one organization involved its employees, supervisors, and managers in redesigning the organization*. Journal of Applied Behavioral Science, 28, 499-509.

- Baldwin, C. (1998). *Calling the Circle*. 2nd edition. New York: Bantam Book.
- Boonstra, J. J., & Caluwé, L. (2007). *Intervening and changing: Looking for meaning in interactions*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Buhalis, D., (2003). *eTourism: information technology for strategic tourism management*. Pearson (Financial Times/Prentice Hall), London.
- Bunker, B. & Alban, B. (1992, December). *Conclusion: What makes large group interventions effective?* Journal of Applied Behavioral Science, 28, 579-591.
- Bunker, Barbara & Alban, Billie (1997). *Large Group Interventions; Engaging the Whole System for Rapid Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bunker, B. B., & Alban, B. T. (2006). *The handbook of large group methods: Creating systemic change in organizations and communities*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J. M., & Anderson, S. R. (April 01, 2000). *Applying Large-Group Interaction Methods in the Planning and Implementation of Major Change Efforts*. Public Administration Review, 60, 2, 143-162.
- Bushe, G R., & Marshak, R. J. (September 01, 2009). *Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice*. Journal of Applied Behavioral Science, 45, 3, 348-368.
- Connor, P. O. (2008). *Information and communication technologies in tourism 2008*. Wien: Springer.
- Cummings, T. G. (2008). *Handbook of organization development*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Dannemiller, K. D. (1988). *Team building at a macro level, or "ben gay" for arthritic organizations*. In W. B. Reddy & K. Jamison (Eds.), *Team building: Blueprints for productivity and satisfaction*. Alexandria, VA: NTL Institute.
- Dannemiller, K. D. & Jacobs, R.W. (1992). *Changing the way organizations change: a revolution of common sense*. The Journal of Applied Behavioral Science, v.28, n.4, p.480-498.
- Friedman, T. L. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Friedmann, Reinhard (2004). *"Gestión y Organización de Empresas en el Siglo XXI. La Aventura Postmoderna"*. Ril Editores, Santiago.
- Friedmann, Reinhard (2007). *¡Reimagina! la Gestión Municipal en Tiempos Posmodernos*. Santiago, Julio de 2007. Artículo no publicado
- Garrow, Valerie (2009). *OD: past, present and future*. Working Paper 22, Institute for Employment Studies.
- Holman, P. & T. Devane (1999). *The Change Handbook: Group Methods for Changing the Future*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Lyotard, J. F. (1987). *La condición postmoderna: Informe sobre el saber*. Madrid: Cátedra.
- Merino, Cristina y Alzate, Ramón (2011). *Open Space: Calidad e Innovación en los Procesos de Mediación*. Artículo pendiente de publicar en la Ed. La Ley.
- Nagy, Carolin (2007). *Open Space (Espacio abierto): un método distinto para trabajar con grupos*. Este artículo fue producido por JCCenters. Org. Copyright © JDC Europe 2007.
- Norris, Richard. (2000). *A Grounded Theory Study On The Value Associated With Using Open Space Technology*. Unpublished Masters Thesis. Webster University. Merritt Island, Florida.
- Norris, Richard D. (2011). *A Grounded Theory Study on the Value Associated with Using Open Space Technology*. Merritt Island, Florida: Webster University.

- Odell, J. S. (January 01, 2001). *Case Study Methods in International Political Economy*. International Studies Perspectives, 2, 2, 161-176.
- Owen, Harrison (1991). *Riding the tiger: Doing business in a transforming world*. Potomac, Md: Abbott Pub.
- Owen, Harrison (1997). *Expanding Our Now: The Story of Open Space Technology*. 1997a. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Owen, Harrison (2000). *The power of spirit. How organizations transform*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Owen, Harrison (2008). *Open space technology: A user's guide*. San Francisco. Calif: Berrett-Koehler Publishers.
- Owen, Harrison (2009). *Open Space Technology: A User's Guide (Easy read Large Edition)*. Trade paperback, Readhowyouwant 2009. English Large type / large print. 302.
- Poppelaars, Judith (2010). *The effectiveness of Open Space Technology in practice. An evaluation research of the Large Scale Intervention "Open Space Technology" in two cases*. Tesis de Master Universiteit van Tilburg.
- Senge, Peter M. (2006). *La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización abierta al Aprendizaje*. Editorial Granica.
- Stacey, Ralph D. (1992): *Gestión del caos. Estrategias empresariales dinámicas para un mundo impredecible*. Barcelona: Ediciones S.
- Tarling, J. (January 01, 2008). *The Marriage of Theory and Practice in Large Group Interventions: Renewing the Wedding Vows*. Organization Development Journal, 26, 1, 44-52.
- Worley, C. G., Mohrman, S. A., & Nevitt, J. A. (December 01, 2011). *Large group interventions: An empirical field study of their composition, process, and outcomes*. Journal of Applied Behavioral Science, 47, 4, 404-431.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Otras Fuentes

- <http://www.openspaceworld.org/tmnfiles/OSTResearch2000.htm>. (23/09/2011)
- <http://www.historiasdelaciencia.com>. (5/05/012)
- <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2191/219114871006.pdf>. (12/05/2012)

Tulcán, 21 de noviembre del 2012

Doctor

Tomás Sánchez Jaime

**DIRECTOR DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN, TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y
EMPENDIMIENTO (CITTE)**

Presente

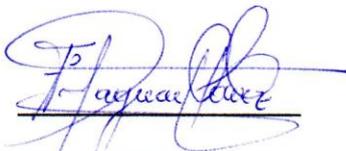
De mi consideración:

Por medio del presente me permito hacer la entrega respectiva del artículo científico con el tema: Open Space para hacer frente a la Sociedad Postmoderna y Globalizada: Un análisis de su Efectividad como facilitador del Cambio en las Organizaciones, cuya autoría es Félix Wilmer Paguay Chávez y de Patricio Eduardo Bastian Duarte (Universidad De Tarapacá – Chile).

Solicito a usted de la manera más comedida se proceda a realizar el trámite correspondiente en lo relacionado a la revisión técnico – metodológica para poder ser incluido en la Revista Científica SATHIRI que la Universidad emite en forma semestral.

Por la favorable acogida que dé a la presente le anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,



Félix Wilmer Paguay

AUTOR



Patricio Eduardo Bastian Duarte

AUTOR

REPUBLICA DEL ECUADOR
DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL
IDENTIFICACION Y CEDULACION

CEDULA DE CIUDADANIA No 040118356-1

PAGUAY CHAVEZ FELIX WILMER
CARCHI/SAN PEDRO DE H/HUACA
22 MARZO 1976
FECHA DE NACIMIENTO
REG. CIVIL 001- 0050 00050 M
CARCHI/ SAN PEDRO DE HUACA
HUACA 1976

Felix Chavez
FIRMA DEL CEDULADO



ECUATORIANA***** V4444V4442

CASADO LEDY BARBARITA TERMAL YAR
ESTADO CIVIL IND. DICT.

SECUNDARIA ESTUDIANTE
INSTRUCION PROF. OCUP.

FELIX MARIA PAGUAY
NOMBRE Y APELLIDO DEL PADRE
DORIS ALICIA CHAVEZ
NOMBRE Y APELLIDO DE LA MADRE
TULCAN 01/09/2005
LUGAR Y FECHA DE EMISION
01/09/2017
FECHA DE CADUCIDAD

FORMA No. REN 0076339
Crc.



[Signature]
FIRMA DE LA AUTORIDAD

PULGAR DERECHO



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Ley No. 2006-36 Publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial en Tulcan, 29 de octubre de 2012

Doctor

Tomás Sánchez Jaime

**DIRECTOR DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN, TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y
EMPREDIMIENTO (CITTE)**

Presente

De mi consideración:

Luego de haber realizado el análisis respectivo del artículo científico con el tema: Open Space para hacer frente a la Sociedad Postmoderna y Globalizada: Un análisis de su Efectividad como facilitador del Cambio en las Organizaciones de autoría de los ingenieros Félix Wilmer Paguay Chávez y Patricio Eduardo Bastian Duarte; nos permitimos informarle que el mencionado artículo contiene los lineamientos básicos para poder ser publicado en la revista científica Sathiri de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Particular que informo para los fines pertinentes.

Atentamente,


Lic. Ludgardo Rosero B.
REVISOR INTERNO




MSc. Gustavo Terán
REVISOR INTERNO



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Ley No. 2006-36 Publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 244 del 5 de abril del 2006

Tulcán, 07 de diciembre del 2012

Doctor

Tomás Sánchez Jaime

DIRECTOR DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN, TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y EMPRENDIMIENTO (CITTE)

Presente

De mi consideración:

El Consejo Editorial de la Revista Sathiri de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, de acuerdo a lo establecido en las normas sobre arbitraje y formato de los escritos recibidos para ser publicados en la Revista Científica SATHIRI de la UPEC, autoriza la publicación del artículo denominado: *Open Space para hacer frente a la Sociedad Postmoderna y Globalizada: Un análisis de su Efectividad como facilitador del Cambio en las Organizaciones*, de autoría de Félix Wilmer Paguay Chávez y de Patricio Eduardo Bastian Duarte (Universidad De Tarapacá – Chile), el mismo que cumple con los requerimientos técnico metodológico necesario.

Particular que informo para los fines pertinentes.

Atentamente,


Angélica Porras
Velasco

PhD (IAEN)
Ecuador


J. Tomás Sánchez
Jaime
PhD (CITTE)
Ecuador


Roberto Albarés
Albareda
Mgs. Soria Navarro
Ecuador

PhD (Universidad
de Salamanca)
España


Mgs. Dunia
Martínez Molina
(Universidad
Andina "Simón
Bolívar") Ecuador

Mgs. Ángela García
Vidal (Instituto
Tecnológico de
Puebla) México


Lic. Georgina
Maldonado Lima
(BUAP) México

(BUAP) México


Mgs. Rafael
Sánchez Jaime
(Universidad
Iberoamericana
Puebla) México

ISSN 1390 - 6925
latindex 21955

**CENTRO DE INVESTIGACIÓN, TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y EMPRENDIMIENTO (CITTE)
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**

SATHIRI

SEBRADOR

N° 3

DICIEMBRE 2012



REVISTA CIENTÍFICA
Órgano de difusión del
Centro de Investigación, Transferencia Tecnológica y Emprendimiento (CITTE)
De la Universidad Politécnica Estatal del Carchi

N° 3 - Julio-Diciembre 2012
Tulcán Ecuador

Director: Dr. Hugo Ruíz Enríquez
Rector

Editor: J. Tomás Sánchez Jaime PhD
Director del CITTE

ISSN: 1390 - 6925

Diseño de Portada: Mgs. Dennys Bolaños

Diseño y diagramación: SAYD PRODUCCIONES

Teléfono: 0992742814

Quito Ecuador

SATHIRI publica los resultados de investigaciones financiadas y realizadas por la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Así como, resultados de investigación nacionales e internacionales, avances de investigación, artículos científicos, artículos reflexivos y especulativos, bajo la responsabilidad de sus autores.

Consejo de Investigación:

Presidente: Mgs. Jorge Humberto Bolaños (Vicerrector de la UPEC)

Secretario: J. Tomás Sánchez Jaime PhD (Director del CITTE)

Vocales: Mgs. Javier Pozo

Mgs. Dennys Bolaños

Mgs. Rolando Lomas

Mgs. Jairo Guevara

Ing. Gustavo Lucero

Comisión de Publicaciones:

Coordinador: Mgs. Jairo Chávez

Lic. Ludgardo Rosero

Consejo editorial Internacional

Antonio Becerra Bolaños PhD (CITTE-UPEC) Ecuador

Nayra Pérez Hernández PhD (CITTE-UPEC) Ecuador

Angélica Porras Velasco PhD (IAEN) Ecuador

J. Tomás Sánchez Jaime PhD (CITTE-UPEC) Ecuador

Roberto Albares Albares PhD (Universidad de Salamanca) España

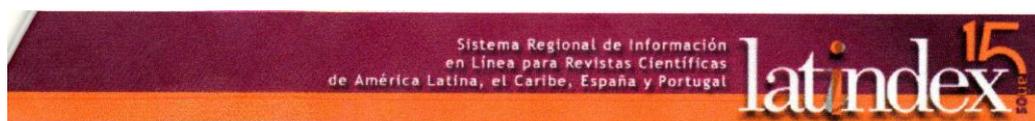
Mgs. Dunia Martínez Molina (Universidad Andina "Simón Bolívar") Ecuador

Mgs. Sonia Navarro (ESPOL-EDCOM) Ecuador

Mgs. Angela García Vidal (Instituto Tecnológico de Puebla) México

Lic. Georgina Maldonado Lima (BUAP) México

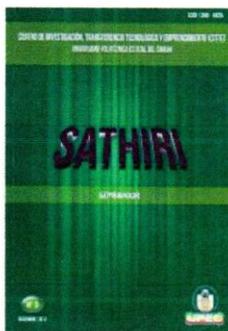
Mgs. Rafael Sánchez Jaime (Universidad Iberoamericana Puebla) México



¿Qué es Latindex? Organización Socios Editores Biblioteca del editor Documentos Números Noticias

Nombre de la revista [FAQ](#) [Ayuda](#) [Facebook](#) [Wiki](#) [Mapa del sitio](#) [Contacto](#)

Descripción/Description/Descrição



Tiene como objetivo difundir los resultados de investigaciones de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, así como de otras universidades nacionales e internacionales. Las áreas de investigación de la UPEC son: Comercio Exterior, Aduanas y Logística; Negociación Comercial y Marketing; Desarrollo Empresarial e Innovación; Promoción y Desarrollo del Patrimonio Turístico; Desarrollo de la Producción Agropecuaria y Agroindustrial; Manejo y Conservación de Recursos Naturales; Salud Integral; Educación; Problemática de Frontera. Además es Multidisciplinaria e implica todo resultado y avance del conocimiento humano. Esta publicación va dirigida a un público en formación académica, especializado y semiespecializado.

En catálogo.

Características cumplidas/Cumpridas/Standards met: 30
Características no cumplidas/Não cumpridos/Standards not met: 3

Folio	21955
Acopio	Ecuador
Fecha de Alta	2013-01-09
Fecha de Modificación	2013-01-09
Tipo de Registro	Modificado
Título	SATHIRI: Sembrador
País	Ecuador
Situación	Vigente
Año Inicio	2011
Año Terminación	9999
Frecuencia	Semestral
Tipo de Publicación	Publicación periódica
Soporte	Impreso en papel
Idioma(s)	Español
ISSN	1390-6925
Temas	Ciencias sociales y humanidades
Clasificación Dewey	378
Lugar	Carchi
Editorial	Centro de Investigación, Transferencia Tecnológica y Emprendimiento- Universidad Politécnica Estatal del Carchi
Responsables	Tomás Sánchez Jaime, PhD
Calle	Av Universitario y Antisana
Sector/Barrio/Colonia	Tulcán
Estado/Provincia/Departamento	Tulcán
País Editor	Ecuador
Email	citte@upec.edu.ec / jotosaja@hotmail.com
Teléfonos	(593-6) 2981-009 ex. 1127
Indizada/Resumida en	Latindex-Catálogo Latindex-Directorio
Naturaleza de la Publicación	Revista de Investigación Científica
Naturaleza de la Organización	Institución Educativa
Tiraje	500
Distribución (formas)	Donación
Distribución (vías)	Terrestre, Aérea
Distribución (geográfica)	Nacional, Internacional

[Créditos](#)



Oficio Nro. SENESCYT-DITE-2013-0012-CO

Quito, D.M., 10 de enero de 2013

Señor Doctor
José Tomás Sánchez Jaime
Director del Citte
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
En su Despacho

De mi consideración:

En respuesta al Documento No. 154-CITTE-UPEC-2012, del 28 de diciembre del 2012, remitido a esta Secretaría de Estado solicitando la evaluación de la publicación impresa "SATHIRI: Sembrador", se realizó el procedimiento indicado.

Una vez realizado el respectivo análisis me es grato comunicarle que su publicación impresa "SATHIRI: Sembrador" ha cumplido con 30 de las 33 características requeridas por parte de Latindex.

La característica que no ha cumplido en esta evaluación fue:

- 1. Membrete bibliográfico en cada página:** Califica positivamente si el membrete que identifica la fuente aparece en cada página de los artículos pública.
- 2. Membrete bibliográfico al inicio del artículo:** Califica positivamente si el membrete bibliográfico aparece al inicio de cada artículo e identifica a la fuente.
- 3. Servicio de información:** Califica positivamente si la revista está incluida en algún servicio de indicación, resúmenes, directorios o bases de datos. Este campo califica positivamente tanto si la base de datos es mencionada por la propia revista como si lo agrega el calificador.

La información mencionada lo puede visualizar a través del siguiente link:
<http://www.latindex.unam.mx/buscador/ficRev.html?opcion=1&folio=21955>

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Ing. Christian Dennis Benalcázar Lagos
DIRECTOR DE INNOVACIÓN DE TECNOLOGÍA

vq

