

**Fuente:** Academia UDLAP

**Fecha:** 17 de abril, 2015

## **Psicología Organizacional e Indagación Apreciativa**

**Autor:** Dr. Juan Antonio Acevedo Ponce de León. Profesor de tiempo completo de Psicología de la Escuela de Ciencias Sociales, UDLAP.

Dentro del ámbito de la Psicología Organizacional, como herramienta de consultoría y cambio organizacional, se ha estado desarrollando, una herramienta llamada Indagación Apreciativa.

Esta herramienta sugiere un elemento muy importante y novedoso para la actividad del agente de cambio organizacional: el enfoque en lo positivo. Consiste en una metodología, que genera un proceso de cambio que motiva y dinamiza a la gente y la organización que la vive. Por medio de entrevistas y preguntas enfocadas en los momentos más agradables, positivos y energizantes de las personas involucradas y su organización, se generan cambios positivos y duraderos en grupos y organizaciones. Lo anterior al hacer conscientes las causas profundas por las que están en el lugar que están y al generar procesos de innovación, con una fuerte visualización positiva del futuro de su organización.

A continuación se presenta el proceso de la Indagación Apreciativa sintetizado en sus cinco pasos:

Iniciar: escogiendo el positivo como el enfoque de la indagación.

Indagar: buscar y descubrir las historias y las fuerzas que dan vida, apreciando y valorando lo mejor de ellas.

Identificar: descubrir los temas que aparecen en las historias y seleccionar tópicos para mayor indagación.

Imaginar: soñar y crear imágenes compartidas para un futuro preferido.

Innovar: diseñar maneras innovadoras para crear ese futuro e implementarlas.

Por ejemplo.

1ª Pregunta: piensa en un momento en el que estabas realmente absorto y entusiasmado en tu trabajo. Platica la historia de ese momento. ¿Qué estaba ocurriendo? ¿Qué es lo que sentías? ¿Qué es lo que lo hizo un gran momento? ¿Qué es lo que hacían otros que contribuían a que fuera un gran momento para ti? ¿Cuál fue tu contribución a la creación de ese momento?

2ª Pregunta: si tuvieras tres deseos para tu organización, ¿Cuáles serían?

La conexión entre Imagen y Acción.

¿Qué ocurre cuando...?

Le dices a un niño de tres años: “Te vas a caer”

Inmediatamente antes de hacer el swing le dices a tu pareja de golf: “¡Cuidate mucho de no pegarle a tu pelota en la dirección de los árboles a la derecha!”

Estás en camino a encontrarte con alguien que siempre te hace sentir muy bien, alguien con quien te encuentras riéndote frecuentemente y comportándote de una manera espontánea y libre.

Psicoterapia Cognitivo-Conductual.

La Psicología fundamenta lo anterior con la psicoterapia Cognitivo-Conductual. El objetivo principal de la terapia cognitiva conductual es aliviar los síntomas y cambiar el estilo de presentación del mundo del paciente a través de tareas que el terapeuta propone.

Este tipo de tratamiento se basa sobre el supuesto de que el pensamiento lógico asegura la mejor forma de enfrentarse a los problemas, cambiando las creencias y los pensamientos que lleva a la persona a la depresión. El terapeuta ayuda al paciente a que este cambie sus actitudes negativas sobre sí mismo, al mundo y al futuro.

Al cambiar sus pensamientos, cambia sus conductas con enfoque propositivo, se rompen “círculos viciosos negativos” para convertirse en “círculos virtuosos” y este cambio inclusive influye positivamente en las relaciones del individuo. Esta terapia también se puede aplicar con enfoque grupal, siendo esta variante la que más se desarrolla con la Indagación Apreciativa.

Constructivismo Social: el rol de las conversaciones en la creación de la realidad social

El punto de vista tradicional de “la realidad”, especialmente relacionado al comportamiento humano, es:

La realidad sólo existe al exterior de nosotros

El ojo es un espejo neutral de la realidad que está allí afuera

La función del lenguaje es describir esa realidad

La perspectiva del constructivismo social es que, a través del lenguaje y el discurso social, estamos constantemente evolucionando y creando nuevas realidades:

Las imágenes de las cosas que anticipamos (tales como la anticipación de ver a alguien que te hace sentir bien acerca de ti mismo) son una realidad poderosa en sí mismas.

Estas imágenes nos llevan a acciones/comportamientos

Las conversaciones (en particular la indagación) continuamente crean nuevas imágenes que a la vez nos llevan a nuevas acciones, que a su vez crean nuevas realidades.

Podemos decidir en qué enfocarnos en nuestras conversaciones; podemos escoger.

Si estamos enfocados en “mejorar” una organización, un equipo, una familia o una relación podemos escoger enfocarnos en lo que está roto, lo que es un problema y lo que nos frustra.

O podemos escoger enfocarnos en aquello que da vida, que energiza y que consideramos valioso para nosotros. La elección es trascendental.

Podemos elegir el punto de vista de que:

- 1) Los sistemas humanos son primordialmente constelaciones de problemas/obstáculos para ser analizados y superados.
- 2) Los sistemas humanos contienen fuerzas misteriosas que dan vida y que deben ser acogidas y comprendidas.

Cualesquiera que sean las suposiciones que hacemos acerca de la naturaleza de la realidad, la elección que hagamos nos llevará a un cierto enfoque en nuestras conversaciones. Esas conversaciones nos llevarán a ciertas imágenes que serán dominantes en nuestras mentes, y aquellas imágenes a la vez nos llevarán a acciones tanto en los niveles conscientes como inconscientes.

Como resultado de vivir esta dinámica organizacional, se pronostica que la gente y su organización, presenten mejoras personales y también estructurales.

Se suponen mejoras en la percepción colectiva del clima organizacional, así como mejoras en la percepción individual de actitudes como la del compromiso en la organización.

Podemos decidir en qué enfocarnos en nuestras conversaciones; podemos escoger.

Lo anterior puede ser debido a que la gente, al participar en el proceso de cambio activamente, se siente importante y capaz de incidir en las decisiones que se toman en su grupo y organización. También se presumen mejoras en factores como identificación, involucramiento y cohesión con los compañeros de trabajo al conocerlos mejor personalmente, como resultado de las entrevistas. La gente sale del proceso más motivada, con un mayor sentido de responsabilidad, participación y contribución, al haber formado parte de la elaboración de su propia visión organizacional a futuro, buscando hacer realidad lo que han encontrado que es lo mejor que tienen ellos y su organización.

Y finalmente se podría percibir una mayor influencia y efectividad de la gente hacia la organización, al ver que los procesos y propuestas de innovación organizacional, han salido de sus propias capacidades excelentes.

En resumen, La indagación con aprecio usa el poder de la indagación para involucrar nuestra imaginación, que a la vez influye en nuestras acciones. Al enfocarnos a través de la indagación en aquello que da vida, lo que energiza, lo que se disfruta y es divertido y al amplificar esas cualidades al involucrar a todo el sistema en la co-construcción y la co-innovación basadas en los resultados de la indagación, posibilita al sistema a transformarse a sí mismo.

**Tags:** Psicología organizacional, indagación apreciativa, enfoque positivo, UDLAP.

**Acerca del autor:** Juan Antonio Acevedo; obtuvo su licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de las Américas A. C. en San Andrés Cholula, Puebla en 1979. Cursó diecisiete cursos de la licenciatura en psicología como preparación para estudiar la Maestría en Psicología (con especialidad en Psicología Industrial) en la Fundación Universidad de las Américas Puebla, graduándose en 1991 y adquirió el grado de Doctorado en Educación, en la línea de Desarrollo Humano en la Universidad Autónoma de Tlaxcala en el año 2000. Paralelamente a sus estudios ha desempeñado diversos cargos laborales y cuenta con más de treinta y cinco años de experiencia en las áreas de relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo organizacional y administración general. También cuenta con experiencia de empresario; siendo socio fundador y Gerente General de tres empresas en el ramo de la construcción. Cuenta con reconocimientos como deportista distinguido y como promotor de actividades culturales y deportivas. Ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales en temas de psicología social y organizacional, y cuenta con publicaciones en estos temas. Es catedrático desde el año de 1982. Fue coordinador de los posgrados en Psicología de la UDLAP de agosto 2000 a junio de 2009 y posteriormente Jefe del Departamento de Psicología de la UDLAP de junio 2009 a junio 2015. Y miembro del Consejo Empresarial de la UDLAP como representante de los profesores de 2013 a 2015. Actualmente es profesor de tiempo completo en el Departamento de Psicología.