



Revista Electrónica de Psicología Iztacala



Universidad Nacional Autónoma de México

Vol. 19 No. 4

Diciembre de 2016

PROCESO DE INDAGACIÓN APRECIATIVA EN UN CONTEXTO UNIVERSITARIO. APUNTES DE UNA EXPERIENCIA PRÁCTICA

Javier Reyes Hernández¹

Universidad de Pinar del Río

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Cuba

RESUMEN

Múltiples han sido los esfuerzos desde diversas disciplinas del conocimiento por impulsar el desarrollo de las organizaciones laborales, sobre todo aquellas que den respuesta a problemáticas que trascienden el marco de lo económico, lo estructural y lo productivo para enfocarse en fenómenos propios de la subjetividad organizacional. Se hace creciente la necesidad de orientar estrategias que apuesten por transformaciones socio-psicológicas en las organizaciones laborales, que parta, entre otros aspectos, de la modificación y el cambio de la manera en que se construyen las relaciones humanas dentro de ellas, cuestión que vendría a impulsar una alternativa a la forma en que se piensa, se siente y se vive la cultura de las organizaciones y los diversos fenómenos que en ella se expresan. Es precisamente esta idea la que se intenta poner en diálogo en este artículo, a partir de las reflexiones y análisis crítico que emergen de un proceso de Indagación Apreciativa en el contexto de una comunidad universitaria. Para ello se ha considerado estructurar este trabajo en tres momentos fundamentales. El primero abordará algunas consideraciones generales acerca de la metodología de la IA. Un segundo momento que describe el proceso propiamente dicho a partir de un análisis crítico de cada una

¹ Magíster en Psicología Laboral y de las Organizaciones. Profesor Auxiliar e Investigador a tiempo completo. Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Universidad de Pinar del Río, Cuba. Correo electrónico: javierrh@upr.edu.cu

de sus etapas desde el comportamiento de los sujetos, y finalmente, se expondrán algunas reflexiones en el orden metodológico que serán puntos de referencia para futuras prácticas con esta metodología.

Palabras claves: indagación apreciativa, desarrollo organizacional

PROCESS OF APPRECIATIVE INQUIRY IN AN UNIVERSITY CONTEXT. NOTES FROM A PRACTICAL EXPERIENCE

ABSTRACT

Many have been efforts from different disciplines of knowledge by promoting the development of labor organizations, especially those that respond to issues that go beyond the framework of the structural, economic and productive to focus on own subjectivity organizational phenomena. The need for guiding strategies that bet on socio-psychological transformations in labour organizations, that split, among other aspects, of the modification is increasing and change in the way in which human relationships within them, which would promote an alternative to the way in which it is intended, are built feels and lives the culture of organizations and the different phenomena that are expressed in it. It is precisely this idea that intends to put into dialogue in this article, from the thinking and critical analysis that emerge from an appreciative inquiry process in the context of a University community. This has been considered structured this work in three fundamental moments. The first will address some general considerations about the methodology of AI. A second time describing the actual process from a critical analysis of each of its stages from the behavior of the subjects, and finally, will be some reflections on methodological order that will be the points of reference for future practices with this methodology.

Key words: appreciative inquiry, organizational development

Múltiples han sido los esfuerzos desde diversas disciplinas del conocimiento por impulsar el desarrollo de las organizaciones laborales, sobre todo aquellas que den respuesta a problemáticas que trascienden el marco de lo económico, lo estructural y lo productivo para enfocarse en fenómenos propios de la subjetividad organizacional.

Se hace creciente la necesidad de orientar estrategias que apuesten por transformaciones socio-psicológicas en las organizaciones laborales, que parta,

entre otros aspectos, de la modificación y el cambio de la manera en que se construyen las relaciones humanas dentro de ellas, cuestión que vendría a impulsar una alternativa a la forma en que se piensa, se siente y se vive la cultura de las organizaciones y los diversos fenómenos que en ella se expresan.

Cada vez está más lejana la idea de un abordaje en las organizaciones laborales desde los clásicos modelos basados en la mecánica newtoniana que dio lugar al taylorismo –la máquina organizacional rota, a repararla-, los modelos basados en la estabilidad, aunque sea dinámica, de herencia sistémica, de organizaciones frías, robóticas, ajenas a los sujetos que la habitan. En la actualidad se cristaliza más la idea de que las organizaciones son instituciones humanas vivientes, cuya existencia real se expresa por medio de los corazones, las mentes y las manos de sus miembros, y desde esa visión *sentipensante* de la organización como sistema vivo, las apuestas metodológicas son ahora diferentes y están cada vez más vinculadas con la vida de la organización, su dinámica, su diversidad, su capacidad de contar con sus recursos y su creatividad.

Es esta alternatividad que incluye a la organización como sistema vivo, cambiante, irrepetible y coloreado desde la subjetividad de sus miembros, se instala la indagación apreciativa como método, sugiriendo que la organización y el cambio son procesos de indagación relacional, basados en la afirmación y la apreciación donde las preguntas y el diálogo acerca de las fortalezas, éxitos, valores, esperanzas y sueños, promueven en sí mismos la transformación de los sujetos en la organización.

La gestión para el desarrollo organizacional debe intentar apartar su manejo desde un discurso del déficit, cuya producción fundamental se concentra en los problemas, sus causas, consecuencias y responsables, la escasez de recursos, de posibilidades, de alternativas de solución, basado en un pensamiento que critica, que estimula la competencia y las energías que circulan provocan, generalmente, resistencias entre los miembros. Una nueva filosofía en esta gestión debe tomar la senda del lenguaje apreciativo, creer en las posibilidades y recursos de las personas, basado en el pensamiento generativo como energía

inspiradora, y los procesos de construcción grupal deben ser colaborativos y basado en compromisos con significados.

Es precisamente esta idea la que se intenta poner en diálogo en este artículo, a partir de las reflexiones y análisis crítico que emergen de un proceso de Indagación Apreciativa (en lo adelante IA) en el contexto de una comunidad universitaria².

Para ello se ha considerado estructurar este trabajo en tres momentos fundamentales. El primero abordará algunas consideraciones generales acerca de la metodología de la IA, así como la ubicación en contexto de la experiencia que se presenta. Un segundo momento que describe el proceso propiamente dicho a partir de un análisis crítico de cada una de sus etapas desde el comportamiento de los sujetos, y finalmente, se expondrán algunas reflexiones en el orden metodológico que serán puntos de referencia para futuras prácticas con esta metodología.

ACERCA DE LA IA: CONSIDERACIONES GENERALES.

En el año de 1980, en los Estados Unidos de América se inició la gestación de la teoría y práctica de la IA que marcó un hito en los campos del desarrollo organizacional y de los procesos de cambio o transformación de las organizaciones, impactando múltiples áreas de la administración como la negociación, la gestión del conocimiento, la resolución de conflictos y la planeación estratégica, entre otros.

El trabajo realizado por David Cooperrider en la Clínica de Cleveland, Ohio con Suresh Srivastva de la Case Western Reserve University se convirtió en la semilla de lo que llegaría a ser una filosofía y una orientación al cambio que pueden reconfigurar la práctica del diseño, desarrollo y aprendizaje organizacionales.

Varias corrientes de pensamiento en particular han influido en el desarrollo de la IA. Por una parte, el impacto de los avances de las llamadas nuevas ciencias, el enfoque sistémico y la dinámica de sistemas y por otra, la corriente del

² Por razones éticas no se nombra el escenario donde se desarrolló la experiencia, pero sí es preciso acotar que se trata de un grupo perteneciente a una comunidad universitaria pues los contenidos tratados es preciso analizarlos y comprenderlos en contexto.

Revista Electrónica de Psicología Iztacala. *19*, (4), 2016

constructivismo social, los estudios psicológicos y sociológicos de la conexión entre las imágenes y la conducta y la teoría fundamentada, entre otras.

La IA es un proceso de investigación-acción que se sustenta en los principios filosóficos, epistemológicos y metodológicos del construccionismo social, a través del cual las personas indagan, aprenden y construyen sobre fortalezas, mejores prácticas, valores más apreciados, creencias, esperanzas y sueños de unas y otras, así como propicia la recuperación de los recursos de las personas a partir del reconocimiento de los valores existentes y producen agendas compartidas mediante procesos de participación.

Otros principios teóricos que inspiran, justifican y guían la creencia y la práctica de la IA y que a mi modo de ver constituyen referentes necesarios a tomar en cuenta son:

PRINCIPIO DE SIMULTANEIDAD. Considera que investigación y cambio son acciones simultáneas. Los seres humanos y las organizaciones se mueven en la dirección de lo que estudian, de lo que preguntan, y de lo que investigan.

PRINCIPIO POÉTICO. Se basa en la idea de que las organizaciones humanas son libros abiertos que se están escribiendo constantemente. El lenguaje y las metáforas que usamos para comunicar lo que es una organización -y lo que puede llegar a ser- tienen un poder increíble para motivar la participación, la creatividad y el compromiso de los miembros de una organización.

PRINCIPIO IMAGINARIO/ANTICIPATORIO. Afirma que la creación colectiva de imágenes positivas del futuro es el aspecto más importante de una investigación. Cuando se comparten historias inspiradoras, los miembros de una organización cambian y con ellos, la organización. Por otra parte, cuando las personas y las organizaciones se visualizan triunfando en lo que van a hacer, eso tiene un efecto positivo en el resultado final cuando ejecutan lo que visualizaron. Las organizaciones para triunfar necesitan crear el sueño de lo que quieren llegar a ser

Revista Electrónica de Psicología Iztacala. *19*, (4), 2016

(Cooperrider, 1990). Estas imágenes positivas de lo que la organización quiere ser en el futuro se crean en las conversaciones de sus miembros cuando comparten historias sobre las mejores prácticas y generan proposiciones provocativas para la creación de la organización ideal.

PRINCIPIO AFIRMATIVO/POSITIVO. Este principio considera que la investigación debe centrarse en las fuerzas positivas y generadoras de vida de una organización. Cuanto más positivas son las preguntas que hacemos, más exitoso y duradero es el esfuerzo del cambio. Las respuestas están determinadas por el tipo de preguntas. Preguntas positivas evocan lo mejor que hay en las personas e inspiran respuestas y soluciones positivas. Por eso, la entrevista apreciativa es esencial en la investigación apreciativa. El compartir las historias de las mejores realizaciones de la organización despierta esperanzas y sueños de un futuro mejor (Whitney and Trosten-Bloom, 2010). La creación de imágenes positivas del futuro lleva a acciones positivas y las acciones positivas conducen a imágenes positivas.

Mediante la IA se entablan diálogos generativos que facilitan la emergencia de posibilidades para los actores sociales. Cuando hablamos de diálogo, nos acercamos a lo que Janice DeFehr, (2008) propone en su tesis doctoral: el diálogo puede ser considerado como una conversación, una forma discursiva, una acción conjunta y una filosofía de vida; o como Harlene Anderson, (1997) propone: una manera de construir significados y entendimientos que están constantemente interpretados, reinterpretados, aclarados y revisados.

El diálogo generativo, a decir de Fried Schnitman, expande las habilidades de los participantes para reconocer tanto aquello que han hecho bien como sus recursos, sus relaciones y la conectividad, la importancia de escuchar y expresarse, el reconocimiento de lo positivo, de la diversidad, de incorporar al otro, de expandir lo dicho y escuchado, y reconocer y distinguir los diferentes contextos. Este proceso involucra un posicionamiento ético basado en la co-participación colaborativa de quienes están involucrados y comprometidos en revisar los límites de los procesos

y los procedimientos implementados o visualizados, tiene la potencialidad de movernos más allá de los límites de lo que pensamos, decimos o hacemos mediante la expansión de las modalidades que hemos conformado en nuestras vidas y organizaciones; allí reside su potencial transformativo (Fried Schnitman, 2002).

Además, el hecho de construir sobre la base de una indagación apreciativa-generativa, permite incrementar la conciencia de las personas acerca de los recursos, su capacidad para reconocer posibilidades, trabajar con su conocimiento, crear oportunidades y nuevos rumbos en los procesos organizacionales. La indagación apreciativa-generativa inspira a las personas, los grupos y aun a las organizaciones como un todo, para encontrar nuevas descripciones, transformar relaciones y colaborar en el afrontamiento de nuevos desafíos, situaciones difíciles o problemáticas, dejando de ser el desafío mayor el déficit o la búsqueda de un culpable, para ser la construcción de procesos de creación dialógica mediante el diálogo reflexivo y el aprendizaje conversacional en grupos humanos.

En términos generales, se reconoce la IA como una metodología capaz de integrar ejes comunes que favorezcan el desarrollo organizacional, entre otras, por las siguientes razones:

- Apuesta a la búsqueda co-evolutiva de los mejores recursos y potencialidades de las personas, las organizaciones y el contexto socio-histórico en el que viven.
- Rescata aspectos del sistema que han sido expresión de energía, vitalidad y fuente de inspiración para el desarrollo de construcciones colectivas que hayan resultado satisfactorias en términos económicos, ecológicos y humanos.
- La IA es capaz de ir extrayendo una espiritualidad que muchas veces resulta silenciada, desplazada por los sujetos, y la integra al complejo acto de articular intereses personales con los destinos de la organización.

- Involucra, de forma central, el arte y práctica de hacer preguntas que fortalezcan la capacidad del sistema de aprehender, anticipar y elevar el potencial positivo del mismo.
- En todo grupo, organización o sociedad hay algo que funciona. La manera en que se enfocan las cosas, de entrada, aporta la solución y comienza a ser nuestra realidad.
- Las preguntas acerca de una organización o grupo, movilizan al grupo en alguna forma o hacia algún camino.

MAPEANDO LA EXPERIENCIA DE IA.

La idea de construir un proceso de IA en una comunidad universitaria, parte de la necesidad, primero, de ir moviendo un tejido social al interno de esta organización por la creciente resistencia a los cambios estructurales que estaban por materializarse, y segundo, la posibilidad de integrar diversos actores sociales en la consecución de objetivos y metas de desarrollo permanentes para elevar el compromiso, la responsabilidad y el sentido de pertenencia de los miembros con la organización y con la nueva forma de gestión que estaba por producirse.

La convocatoria invitaba a vivir un proceso de construcción colectiva, una experiencia inédita que constituyera un espacio de reflexión, de planeación, donde todos y todas tuvieran la oportunidad de re-conocerse como sujetos, donde fueran capaces de descubrir cuáles eran sus fortalezas y cómo éstas podían ponerse en función de un proyecto común, dando espacio a la creatividad, las apuestas individuales y colectivas, los sueños de cada quien y los horizontes hacia los que aspiraban caminar.

ENUNCIANDO LOS TÓPICOS AFIRMATIVOS.

Previo al proceso de elección de los tópicos afirmativos, hubo un momento inicial en el proceso de construcción colectiva que estuvo centrado en el reconocimiento grupal, la presentación y encuadre de expectativas, momentos para movilizar la energía grupal a través de pequeñas mini entrevistas apreciativas donde las

personas fueron extrayendo de sus historias de vida aquellas que resultaron más trascendentes, más significativas y donde reconocieron todo el aporte que tanto ellos como el resto de las personas que allí estaban pudieron ofrecer.

Todo este proceso inicial se combina con dinámicas participativas que tienen múltiples propósitos como, por ejemplo, integración grupal, propiciar la reflexión y el diálogo, dinamizar el proceso, hacerlo más inclusivo, entre otros aspectos. Estos recursos metodológicos facilitan todo ello, a partir de la participación consciente y el comprometimiento de los sujetos; la democratización y activación del proceso, la estimulación de la interrelación social y todo ello en un clima de verdadero placer creativo.

La elección de los tópicos constituye un espacio de identificación reflexiva sobre aspectos medulares a ser estudiados en la organización y están relacionados con aquello que las personas reconocen de importancia estratégica y que necesitan re-conceptualizarse, o proyectarse desde una perspectiva que resulte energizante para el grupo. Estos tópicos están relacionados con el curso del aprendizaje y la innovación de la organización, por lo que resultó un momento en que se debatieron aspectos de mucho interés para el grupo.

Antes del proceso de elección de tópicos afirmativos se le dio la consigna al grupo de pensar cuáles podrían ser los aspectos medulares de la organización que quisieran transformar y que vendrían a constituir “problemas” que desearían se modificaran para contribuir a un mejor funcionamiento de la organización. Una vez enunciados se pasó a hacer el “flip” a dichos problemas, referido este al cambio en la estructura nominal de la situación problemática por una que se enuncie desde una estructura que sea positiva y alentadora para el proceso organizacional.

Finalmente, los tópicos afirmativos emergieron de un proceso de construcción colectiva que invitaba a mirar a fondo aquello que, una vez pasado por el ciclo de IA, podría contribuir a movilizar estructuras colaborativas diferentes dentro de la organización, que impulsara de manera propositiva el trabajo de los equipos para la consecución de los objetivos y metas organizacionales, con el propósito de contribuir a que los procesos de cambio organizacional, que estaban por suceder, fueran manejados de una manera más proactiva.

La siguiente tabla nos ilustra el tránsito de los diversos problemas enunciados por el grupo, el cambio que se le hizo a esos problemas en enunciados positivos, así como los tópicos afirmativos que de ellos emergió.

Por cuestiones estructurales del artículo, sólo expondremos la experiencia del proceso de IA que se desarrolló para un solo tópico afirmativo de los planteados por cada enunciado; el mismo es resaltado en la tabla donde se presentan.

Tabla 1. Elección de tópicos afirmativos.

PROBLEMAS	ENUNCIADOS POSITIVOS	TÓPICOS AFIRMATIVOS
Conflictos de intereses entre directivos y su equipo de trabajo.	Relaciones laborales armónicas.	Relación empática entre el jefe y los subordinados. Participación colectiva en la toma de decisiones. RELACIONES DE APOYO Y COLABORACIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS. (Seleccionado)
El trabajo administrativo entorpece el desarrollo de la actividad profesional.	Áreas de trabajo organizadas y funcionales.	PERSONAS COMPROMETIDAS, MOTIVADAS Y RESPONSABLES. (Seleccionado) Equipo de trabajo cohesionado. Horizontalidad en las relaciones con estructuras superiores de poder.
Dificultades en el proceso de evaluación de los docentes a partir de situaciones de	Integración de procesos para servicios de calidad.	DOCENTES SENSIBILIZADOS CON ESTA PROBLEMÁTICA.

conflictos generadas.		(Seleccionado) Redes de comunicación eficientes. Motivación por el trabajo en equipo. Sistema de gestión efectivo.
Falta de reconocimiento de nuestra profesión en determinados sectores empresariales.	Una profesión totalmente reconocida.	Relación armónica entre las empresas y los docentes que colaboran con ellas. FAVORABLE INTERACCIÓN E INTEGRACIÓN ENTRE LOS GRUPOS DE TRABAJO. (Seleccionado) Reconocimiento personal de la profesión para irradiar el reconocimiento social.

DESCUBRIENDO LO QUE HA SIDO Y LO QUE SON NUESTRAS FORTALEZAS COMO EQUIPO.

El proceso continúa en una lógica metodológica que coloca al grupo en lo que la IA ha dado en llamar “Fase de Descubrimiento”. Esta fase constituye un punto de partida necesario, pues es considerada una fuente movilizadora para los sujetos en tanto explora los factores que dan vida a la organización, las fortalezas que tienen en relación con los tópicos que han sido seleccionados e incluye la identificación de Núcleo Positivo, el cual se construye al darle sentido a todo lo que ha emergido como fortalezas, elementos importantes, recursos y potencialidades que caracterizan a la organización o grupo.

Como resultado de este proceso se describen las historias de las mejores prácticas y acciones que son consideradas movilizadoras dentro del contexto de la organización a través de las entrevistas apreciativas generando un conocimiento

organizacional y una sabiduría colectiva capaz de delinear las futuras estrategias de desarrollo del grupo.

El proceso de las entrevistas apreciativas giró en torno a preguntas que extraían las verdaderas esencias de las raíces del éxito, historias inspiradoras que nos conducen a factores relacionados con valores, activos técnicos, fortalezas del liderazgo, ventajas estratégicas, recursos humanos y financieros, relaciones y colaboraciones beneficiosas, mejores prácticas, procesos, sistemas y estructuras dentro de la organización.

Cada grupo, en un profundo proceso de socialización de experiencias de vivencias y de aprendizajes generados de la misma práctica y de la interacción directa, colocaron una serie de elementos que reconocieron como los que podrían favorecer esos tópicos afirmativos que constituyen los caminos a andar para acercarse cada vez más al horizonte de los enunciados positivos.

En ese sentido, y para los tópicos seleccionados por cada enunciado, quedaron las dimensiones y los respectivos indicadores que emergieron del proceso, que se presentan en las siguientes tablas.

Tabla 2. Dimensiones e indicadores para el tópico Relaciones de apoyo y colaboración para el cumplimiento de las tareas.

TÓPICO	DIMENSIONES	INDICADORES
Relaciones de apoyo y colaboración para el cumplimiento de las tareas.	Aportes desde la organización (generados desde adentro)	MOTIVACIÓN (tiempo y energía) EMPATÍA (identificación con el otro) SENTIDO DE PERTENENCIA CON LA TAREA (Compromiso con el cambio) ENERGÍA RENOVADORA (miradas nuevas y frescas) PARTICIPACIÓN (asesoramiento a las estructuras de dirección)
	Aportes a la organización (provenientes de factores externos)	APRENDIZAJE (experiencia de los otros) SENTIDO DE PERTENENCIA CON LA TAREA (conciencia de la necesidad de cambio)

		EMPATÍA (preocupación por los demás)
	Fortalezas que contribuyen al éxito.	MOTIVACIÓN DE LOGRO (deseos de cambiar) RELACIONES INTERPERSONALES (Relaciones de apoyo, alianzas) COMUNICACIÓN HORIZONTAL (unidad de criterios personales)
	Factores a potenciar dentro de la organización.	LIDERAZGO (estilos de liderazgo) TRABAJO EN EQUIPO (cohesión grupal) SENTIDO DE PERTENENCIA CON LA ORGANIZACIÓN (sentido de identidad con la organización)

Tabla 3. Dimensiones e indicadores para el tópico Personas comprometidas, motivadas y responsables.

TÓPICO	DIMENSIONES	INDICADORES
Personas comprometidas, motivadas y responsables.	Aportes desde la organización (generados desde adentro)	ENERGÍA RENOVADORA (fuerza e impulso) MOTIVACIÓN DE LOGRO (profesionalidad)
	Aportes a la organización (provenientes de factores externos)	MOTIVACIÓN DE LOGRO (orientación metodológica y deseos de que tomara cuerpo) ENERGÍA INSPIRADORA (fuerza, voluntad)
	Fortalezas que contribuyen al éxito.	PARTICIPACIÓN (libertad para crear) MOTIVACIÓN DE LOGRO (oportunidad de motivación profesional) ENERGÍA INSPIRADORA (impulso a la investigación y el posgrado)
	Factores a potenciar dentro	SENTIDO DE PERTENENCIA CON

	de la organización.	LA ORGANIZACIÓN (compromiso, amar lo que se hace) PROYECCIÓN ESTRATÉGICA (visualizar un horizonte de cambio positivo)
--	---------------------	--

Tabla 4. Dimensiones e indicadores para el tópico Docentes sensibilizados con la problemática de procesos para servicios de calidad.

TÓPICO	DIMENSIONES	INDICADORES
Docentes sensibilizados con la problemática de procesos para servicios de calidad.	Aportes desde la organización (generados desde adentro)	SENTIDO DE PERTENENCIA CON LA ORGANIZACIÓN (compromiso, lealtad, identidad)
	Aportes a la organización (provenientes de factores externos)	MOTIVACIÓN DE LOGRO (asesoría metodológica, buen desempeño) VALORES (integralidad, confianza, responsabilidad)
	Fortalezas que contribuyen al éxito.	SENTIDO DE PERTENENCIA CON LA ORGANIZACIÓN (identidad, pertenencia) PARTICIPACIÓN (protagonismo en el proceso) COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (visibilidad hacia adentro y hacia afuera de la organización)
	Factores a potenciar dentro de la organización.	MOTIVACIÓN SENTIDO DE PERTENENCIA CON LA TAREA (compromiso con el cambio) TRABAJO EN EQUIPO (integración)

Tabla 5. Dimensiones e indicadores para el tópico Favorable interacción e integración entre los grupos de trabajo.

TÓPICO	DIMENSIONES	INDICADORES
Favorable interacción e integración entre los grupos de trabajo.	Aportes desde la organización (generados desde adentro)	PARTICIPACIÓN (participación de profesores y alumnos) COMUNICACIÓN (espacio de análisis y reflexión, fructífero diálogo para el perfeccionamiento de la carrera)
	Aportes a la organización (provenientes de factores externos)	APRENDIZAJE Y COLABORACIÓN (convenios, intercambios, visitas a empresas)
	Fortalezas que contribuyen al éxito.	SENTIDO DE PERTENENCIA CON LA ORGANIZACIÓN (identidad, pertenencia) MOTIVACIÓN DE LOGRO (convenios e intercambios con empresas)
	Factores a potenciar dentro de la organización.	MOTIVACIÓN DE LOGRO (graduados más competentes, convenios e intercambios con empresas, desarrollo de programas de posgrado)

“NO HAY CAMBIO SIN SUEÑO, COMO NO HAY SUEÑOS SIN ESPERANZA”.³

Constituye este un momento de especial significación para el grupo, por una parte, las personas se conectan a partir del reconocimiento de que existe una apuesta común, algo que los beneficiará si se construye sobre la base de la colectividad, y por otra, la posibilidad de imaginar un futuro que, aunque se es consciente de su utopía, también se reconoce como un modo diferente y alternativo de caminar hacia él.

³ *Audiovisual Paulo Freire: Constructor de sueños.* Una producción audiovisual del Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario (IMDEC, A.C.), para la Cátedra Paulo Freire, ITESO; febrero del 2000

La invitación en la fase de sueño es a pensar un poco más allá de los aspectos inmediatos, personales, del “aquí–ahora” del trabajo y la organización, considerar nuevos puntos de vista, reconocer otras posibilidades que puedan construirse, visualizar al grupo en el mayor escenario posible para la excelencia. Es un momento para que las personas exploren en integración cuáles pudieran ser las principales esperanzas y sueños que como grupo puedan visualizar, más allá de lo que ha sido en el pasado y de lo que está siendo en el presente.

Dado el carácter generativo de esta fase, esta contribuye a ampliar el núcleo positivo y reta a las personas a imaginar futuros más valiosos, trascendentes, llenos de energía, donde todos y todas formen parte de él y desde esa perspectiva puedan apostar al proceso. Sus actividades tienen como intención el desarrollo de un pensamiento creativo, innovador que desafíe los propósitos actuales y que actúe sobre la base de un futuro imaginado colectivamente.

En esta fase se le pidió al grupo que, sobre la base de aquello que descubrieron como fortalezas individuales y colectivas, construyeran un ejercicio individual que hiciera desarrollar todo su potencial creativo y que soñaran, en conexión con ese núcleo positivo que se había develado en cada subgrupo, cómo visualizaban un futuro deseado en la organización. Posteriormente se les pidió que lo compartieran en cada uno de los subgrupos y, finalmente, hicieran una devolución creativa del mismo.

Una síntesis de las propuestas de “sueños” que nacieron de los subgrupos es presentada a continuación:

Tópico: RELACIONES DE APOYO Y COLABORACIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS.

Todos somos amigos y se respira un ambiente familiar y se comparten relaciones de afecto, empatía con las necesidades de todos. Se trabaja en equipo y las decisiones son colectivas. Existe armonía y preocupación por la realización personal de todos; hay cohesión, comunicación, nivel de calificación alto, apoyo y colaboración. Se labora el trabajo y se respeta la interdependencia. Las personas

Revista Electrónica de Psicología Iztacala. *19*, (4), 2016

están involucradas y comprometidas con procesos de cambio que definan estructuras que garanticen la salud y vitalidad de la organización.

Tópico: PERSONAS COMPROMETIDAS, MOTIVADAS Y RESPONSABLES.

Nuestras relaciones son comprometidas, motivadas y responsables, con cercanía afectiva y lazos estrechos. Los criterios individuales y grupales son tomados en cuenta y se respetan las decisiones colectivas, lo que contribuye a generar un mayor sentido de identidad y de compromiso con la organización. Todo ello nos hace un grupo unido y creativo que se inserta de manera armónica en el proceso de cambio actual.

Tópico: DOCENTES SENSIBILIZADOS CON LA PROBLEMÁTICA DE PROCESOS PARA SERVICIOS DE CALIDAD.

Se ha logrado una facultad que muestra sistematicidad en el estudio, compromiso de trabajo, respeto entre los integrantes, mayor comunicación, familiaridad, vínculos afectivos, comprensión, sensibilización, integración y motivación. Reconoce verdadera importancia a todas sus áreas (extensión, académica e investigación) con intercambios con otras facultades. Tienen mayor voz las personas sin cargos de dirección. Mejor cohesión e implicación profunda de todos. Una facultad integrada hacia lo interno de sus departamentos, profesores y estudiantes motivados con identidad y sentido de pertenencia y alto nivel de comunicación reconocido por todos y en su relación con otras facultades. Los líderes son capaces de representar a sus masas. Su colectivo docente con alto nivel científico – profesional. La facultad impacta por la integración y protagonismo de sus integrantes, no solo en la universidad, sino fuera de ella.

Tópico: FAVORABLE INTERACCIÓN E INTEGRACIÓN ENTRE LOS GRUPOS DE TRABAJO.

Crece la significación de la profesión porque hay una favorable interacción e integración entre grupos de trabajo. Se posee y mantiene visibilidad internacional a través de profesionales de alto prestigio en Cuba y el extranjero, proyectos

internacionales y desarrollo de postgrado. Se cuenta con graduados competentes y competitivos y existe trabajo en equipo con armonía, entrega, respeto mutuo, valores y sujetos altamente cualificados.

Resulta interesante como los indicadores que emergieron del proceso de construcción de los tópicos afirmativos están conectados con la propuesta de los “sueños” que el grupo expresa por cada uno de los tópicos. El dato nos aporta la visión sistémica e integradora con la que se fue tejiendo el proceso al establecer, de manera coherente, una sinergia entre las fortalezas, potencialidades individuales y grupales y apuestas a la organización, tanto desde actores internos como externos a la misma, y esa meta que se convirtió en horizonte deseable, soñado y al que se quería aspirar llegar.

Cuando esto se produce en el grupo considero que se está viviendo un proceso de transformación auténtico desde la IA, es la posibilidad de apreciar en toda su dimensión, las cuestiones que indagamos de los demás, y ese vínculo indagar-apreciar que rara vez lo descubrimos y que provoca la emergencia de un estado subjetivo de placer, es el indicador más tangible de cambio, de movilidad y también de compromiso y energía inspiradora. Es el despertar de la conciencia de algo diferente y necesario para el crecimiento y desarrollo organizacional.

CONSTRUYENDO LA ARQUITECTURA SOCIAL. ELEMENTOS CLAVES DE DISEÑO.

La fase de Diseño del ciclo 4-D de la IA, marca una pauta necesaria en los grupos donde se trabaja desde esta perspectiva metodológica. A partir del momento de elevada creatividad de la fase de Sueño, las personas se quedan atrapadas en una suerte de “resorte motivacional utópico”, que tiene la cualidad de ser movilizador, retador, desafiante y sobre todo construido con el consenso grupal.

Toca ahora el momento de desarrollar lo que Aguilera⁴ llama “la arquitectura social” de la organización en la que, a partir de las proposiciones provocativas,

⁴ Dicha referencia se puede encontrar en el artículo publicado por Carlos Aguilera Muga: Indagación Apreciativa: una metodología de cambio y desarrollo, basada en principios positivos y constructivos, en <http://positivechange.org/wp-content/uploads/2014/04/ARTICULO-IA-AGUILERA-2011.pdf>

aterrizan el Sueño en condiciones de relacionamiento internas y externas, que la harán posible, poniéndose de acuerdo en principios básicos y bien articulados que guían todo el proceso de transformación.

Esta etapa pretende ser provocativa, para desarrollar a través del consenso, metas de corto y largo plazo, que alcanzarán el Sueño. Pero esta propuesta sería una decisión del grupo, no impuesta desde afuera, y debería ser alcanzable, porque está basada en experiencias reales del pasado. Los participantes regresan, cual proceso cíclico, al descubrimiento y al sueño, para seleccionar elementos de diseño de elevado impacto y crean un conjunto de afirmaciones provocativas que listan las cualidades organizacionales que más desean.

“Las *proposiciones provocativas* son escritas afirmativamente y en presente y expanden la imagen que de sí misma tiene la organización al presentar cuadros claros, convincentes de cómo serán las cosas cuando el núcleo positivo de la organización cobre audazmente vida en todas sus estrategias, procesos, sistemas decisiones y colaboraciones. Identificar, de forma colaborativa, la arquitectura social de la organización y plantear proposiciones provocativas que describan nuestra organización ideal.” (Colectivo de autores, 2015)

Estas declaraciones construyen puentes entre lo mejor que existe y lo mejor que pudiera ser, extienden el campo del *status quo*, retan las rutinas comunes, sugieren acciones, eventos, estructuras, prácticas o relaciones tangibles entre los miembros.

Es por ello que se enfatizó en el grupo que este es un momento de mucha concreción pues se van acomodando los Sueños visualizados en la etapa anterior, es por ello que en la medida que éstos se despegaran más de la realidad, el Diseño sería mucho más rico y podría concretarse mejor lo que se desea, a partir de las proposiciones provocativas.

La construcción de este proceso se realiza a través de la técnica del World Café, que consiste en una dinámica dirigida a potenciar procesos de reflexión y participación de las personas alrededor de un tema concreto. Se trata de un

tiempo destinado a que las personas que asisten aporten su propia perspectiva sobre el tema a debatir y escuchen las de otras personas para conocer y conectar con otras formas de ver, ampliando así su visión. En definitiva, es una conversación, una forma intencional de crear una red viva de comunicación, un diálogo colaborativo, en donde se comparte el conocimiento y la creación de posibilidades para la acción en grupos de todos tamaños.

Se sugirió al grupo que hicieran tres círculos concéntricos. En el interno se coloca el Sueño de cada grupo; para el segundo (de adentro hacia afuera), se pidió hacer una tormenta de ideas de todas las relaciones claves, tanto dentro de la organización como fuera de ella, que impactarían o serían impactadas por el Sueño si este es alcanzado, y en el círculo externo, las acciones que serían las luces que guiarían al grupo hasta la fase de Destino.

Después de realizada esta primera parte, el grupo elige una persona que se queda en la mesa y que será la encargada de explicar a los demás, lo que ellos habían hecho, mientras el resto se dirige hacia otros grupos. Es importante destacar que en esta técnica no se opina o critica lo realizado por los otros, sino que se aporta información en la medida en que se conoce lo que hizo ese grupo, de esta manera se logra levantar una gran cantidad de insumos que servirán para trazar las directrices estratégicas de la fase de Destino. Se hicieron tres rotaciones de 20 minutos cada una y las sugerencias son recogidas por la persona encargada de cada subgrupo para su posterior socialización.

Lo más significativo de este proceso lo constituyen las proposiciones provocativas que nacieron de cada subgrupo. Las mismas están muy conectadas con el momento en el que el Sueño constituyó un referencial necesario para ir tejiendo una estrategia que hiciera viable esta fase. En este sentido la siguiente tabla, ilustra este momento de construcción grupal.

Tabla 6. Propositiones provocativas.

TÓPICO	PROPOSICIONES PROVOCATIVAS
<i>Relaciones de apoyo y colaboración para el cumplimiento de las tareas.</i>	Nuestro grupo tiene una alta motivación porque celebramos los logros, fortalezas y utilizamos espacios participativos. Somos un grupo donde todos expresamos con confianza las opiniones, nos sentimos escuchados y motivados. Nos comunicamos abiertamente los

	<p>profesores y directivos utilizando los espacios creados de intercambio de información para rediseñarla sistemáticamente.</p> <p>Estamos implicados en la realización de planes y estrategias y las decisiones son colegiadas en el equipo de trabajo utilizando procesos participativos equitativos.</p>
<p><i>Personas comprometidas, motivadas responsables.</i></p>	<p>Un departamento que se organiza con amor, planificación y eficiencia.</p> <p>Nuestra área es un espacio de socialización afectiva.</p> <p>Trabajamos para el logro de las metas desde la participación y la horizontalidad.</p> <p>Nos organizamos por ser la forma más natural de pensar para trabajar funcionalmente.</p> <p>Nuestro departamento está comprometido con el trabajo y motivado por él. El logro de las metas lo construimos con profesionalidad y muy satisfechos por contar con un equipo organizado y funcional.</p>
<p><i>Docentes sensibilizados con la problemática de procesos para servicios de calidad.</i></p>	<p>Se realizan los procesos de cambio a través de las metodologías más avanzadas de desarrollo organizacional como guía de proyección de trabajo de la facultad.</p> <p>En la facultad contamos y generamos espacios académicos, investigativos y extensionistas para el intercambio y la integración de estudiantes, profesores y demás trabajadores.</p> <p>La facultad está articulada con su entorno universitario a través del trabajo metodológico y de extensión que permite a su vez la relación con la comunidad externa.</p>
<p><i>Favorable interacción e integración entre los grupos de trabajo.</i></p>	<p>Formación de profesionales con elevado nivel científico y compromiso con las empresas del territorio.</p> <p>Universidad y empresa trabajando en equipos cohesionados con relaciones armónicas.</p>

LO QUE SERÁ EL DESTINO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN. ACCIONES INSPIRADAS Y AUTO-ORGANIZACIÓN.

En el momento de esta fase hay una enorme energía y aprendizaje en la organización, como resultado de un proceso de diálogo interior sobre las historias que han resultado inspiradoras en la vida personal y profesional de las personas.

Esta fase se enfoca específicamente en los compromisos de camino hacia el futuro a nivel personal y organizacional. En muchos casos la IA se convierte en el marco para el liderazgo y el desarrollo continuo de la organización. En esta fase muchas organizaciones comienzan el Ciclo nuevamente. Liberar la innovación auto organizada a través de la cual se hará realidad el futuro soñado.

A partir de aquí el proceso cobra cuerpo pues se comienza con el reconocimiento y valoración de lo que ha sido aprendido y cambiado en el proceso, seguido de un momento de iniciación de proyectos que involucran a la mayor cantidad de miembros de la organización en equipos de innovación que se articulen en diferentes funciones y niveles que permitan impulsar, en un amplio margen de probabilidades, las acciones para el logro de las metas y finalmente, la aplicación sistémica de la IA a programas, procesos y sistemas de toda la organización.

Las acciones potenciales en las que se enfocaron cada uno de los subgrupos fueron las siguientes:

Tabla 7. Acciones de la Fase de Destino.

TÓPICO	ACCIONES POTENCIALES QUE GUÍAN LA FASE DE DESTINO
<i>Relaciones de apoyo y colaboración para el cumplimiento de las tareas.</i>	<p>Desarrollar actividades que permitan la integración socio-afectiva de los miembros del departamento.</p> <p>Aplicar el proceso de Indagación Apreciativa para el fortalecimiento del grupo de trabajo.</p> <p>Realizar acciones que contribuyan a elevar la satisfacción por los logros obtenidos.</p>
<i>Personas comprometidas, motivadas y responsables.</i>	<p>Reunión Departamental que vincule lo docente – metodológico y lo administrativo, que constituya un espacio de celebración.</p> <p>Personalizar nuestra área de trabajo que contribuya a elevar nuestra identidad.</p> <p>Intencionar el desarrollo de tareas con otras personas con las existe una menor articulación en las tareas.</p>
<i>Docentes sensibilizados con la problemática de procesos para servicios de calidad.</i>	<p>Conformación de un grupo gestor para liderar procesos participativos en la organización.</p> <p>Implementar talleres de sensibilización, formación y planeación estratégica, desde la Indagación Apreciativa.</p> <p>Foros de intercambio sobre el funcionamiento de la facultad.</p>
<i>Favorable interacción e integración entre los grupos de trabajo.</i>	<p>Diagnóstico de las necesidades de formación y capacitación de las empresas en el territorio.</p> <p>Estructura de planes de estudio adaptadas a las demandas de las empresas en el territorio.</p> <p>Establecimiento de convenios de colaboración con las empresas.</p> <p>Creación de espacios de intercambio y superación profesional a través de talleres, cursos de posgrado, asesoramientos, entrenamientos, eventos, entre otros.</p>

MOMENTO DE CIERRE. LA CELEBRACIÓN DE LO VIVIDO.

Finalmente, el momento de la celebración, encierra una fuerte carga emocional y afectiva para los implicados. Es una invitación que abre la oportunidad a nuevos ciclos de IA en la medida que las personas son capaces de narrar lo que ha sido el proceso, cómo lo han vivido, cuáles son sus expectativas a partir de ese momento, y cómo esto podría establecer nuevas estrategias de alianza y articulación con otros actores claves.

Las expresiones fueron muy diversas, cada uno dijo lo que había significado haber estado allí esos días, consideraron que todas las actividades fueron muy esclarecedoras porque les permitió darse cuenta del inmenso caudal de posibilidades que tiene un grupo que quiere trabajar unido, donde todos tengan voz, se respeten sus opiniones y todos sean escuchados. La energía positiva que circuló dio paso a que afloraran los sentimientos y emociones que cada persona había experimentado y muchas de ellas agradecieron el haberlo podido narrar.

Algunos de los criterios fueron los siguientes:

- *“... para mí es el principio de una nueva forma de hacer y de construir con mi equipo de trabajo, es algo que me motiva a seguir aprendiendo”.*
- *“... siento una gran liberación al terminar este proceso, creo que he descubierto nuevas posibilidades en mí y en mi grupo de trabajo que antes no las veía, gracias a la coordinación, pero sobre todo gracias al grupo por permitirlo”.*
- *“... no solamente ha sido una experiencia que nos llenó de infinito aprendizaje, también posibilitó hacer insight en el arte de construir en equipo con respeto, con admiración, con participación y sobre todo con mucho afecto”.*
- *“... el espacio fue muy intenso, muy provocador, con una elevada energía, se pudo apreciar el valor que tiene –hacer juntos- cuando se trata de lograr metas comunes”.*

ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES.

Definitivamente, la IA ofrece una alternativa abierta, creativa y revolucionaria de generar cambios en los individuos, los grupos y las organizaciones haciendo posible que la gente cree, comparta y ponga en práctica el conocimiento que

poseen, pero más allá del conocimiento también constituye una nueva forma de construir donde se tiene la oportunidad de soñar e imaginar alternativas de vivir, de trabajar de organizarnos y de relacionarnos, todo ello desde una perspectiva inclusiva, horizontal, generadora de un compromiso y un sentido de pertenencia.

Ciertamente, el hecho de hacer una ruptura con los clásicos modelos basado en la resolución de problemas, de los que por su fuerte influencia resulta difícil desprenderse, genera ciertas resistencias en las personas. Éstas consideran que trabajar sólo enfocado en lo positivo hace que se archiven en vitrinas aspectos de los grupos y de las organizaciones que son los que están limitando o incidiendo negativamente. Estas valoraciones hacen que el trabajo puede parecer que se enlentece, pero los sujetos van descubriendo en el mismo proceso que no se trata de los problemas se queden afuera, sin solución, que no se trata de fantasear sobre la organización, sino que constituye un cambio de perspectiva en el abordaje de dichas problemáticas y sobre todo el reconocimiento de que centrarse en lo positivo ya es el primer paso para tratar los problemas.

Vivir la experiencia de la Indagación Apreciativa trasciende el hecho de lograr el objetivo organizacional que los convocó, también deja una huella en la subjetividad al mostrar que hay una manera mejor, más fructífera de relacionarse y de dialogar. Es un espacio que posibilita las relaciones de horizontalidad, de equidad, las personas sienten que son parte del proceso, sus voces son tomadas en cuenta y eso genera un sentimiento de identidad capaz de generar transformaciones a todos los niveles.

Asumir esta concepción, no solo como parte de un proceso de construcción colectiva, sino internalizarlo a nivel individual y asumirlo como una filosofía de vida, es decir, actuar siempre bajo las premisas de la indagación y la apreciación, hará que nos sintamos sujetos con mayor capacidad resolutive, de incidencia sobre los procesos y con más probabilidad de que el resto de las personas puedan sentirse identificadas.

El cambio en las organizaciones es una realidad tácita, ya no fructifica la idea de construir planes para un futuro, lo más urgente es crear dispositivos que dinamicen y pongan en permanente comunicación interactiva a la organización y

Revista Electrónica de Psicología Iztacala. **19**, (4), 2016

su entorno. Es por ello que la IA, aparte de permitirnos soñar, nos va guiando por los misterios de la vida, sus retos, con una predisposición positiva, despertando lo mejor que existe en nosotros y en las organizaciones y descubriendo a su vez los recursos para lograrlo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Anderson, H. (1997) *Conversation, Language, and Possibilities: A Postmodern Approach to Therapy*. Basicbooks

Colectivo de autores (2015). *La Indagación Apreciativa en Cuba. Experiencias que atrapan*. La Habana: Publicaciones Acuario.

Cooperrider, D. (1990). *Appreciative management and leadership: The power of positive thought and action in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

DeFehr, J. (2008) *Transforming Encounters and Interactions: A Dialogical Inquiry into the Influence of Collaborative Therapy In the Lives of its Practitioners*. Unpublished Ph.D. dissertation. The Netherlands: Tiburg University.

FriedSchnitman, D. (2002). *Perspectivas y prácticas transformativas en el manejo de conflictos*, *Sistemas Familiares*, 18 (1-2)

Whitney, D. y Trosten-Bloom, A. (2010). *El poder de la Indagación Apreciativa. Una guía práctica para el cambio positivo*. Editorial CENESEX, La Habana.