

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

# La indagación apreciativa

*“Céntrate en las pocas cosas que tienes la oportunidad de hacer bien”*

Steve Jobs

## Sumario

|                           |   |
|---------------------------|---|
| ¿Qué es? _____            | 1 |
| Herramientas _____        | 3 |
| El dato _____             | 4 |
| Guía de Trabajo _____     | 4 |
| La experiencia _____      | 5 |
| Materiales _____          | 7 |
| Bibliografía básica _____ | 7 |
| Materiales en línea _____ | 8 |

## ¿Qué es?

- ü La **indagación apreciativa** es un proceso de desarrollo organizacional que involucra a las personas de una organización en el intento de descubrir qué es lo que **funciona bien** para potenciarlo, lograr la renovación y mejorar el desempeño.
- ü Esta aproximación es el **reverso de la visión más común**, que se centra en intentar corregir lo que no funciona. En lugar de obsesionarse en el intento de mejorar las debilidades y encontrar culpables, la indagación apreciativa se centra en cómo crear más ocasiones de desempeño excepcional a partir de las **fortalezas presentes**. Una visión conjunta de lo que ya se hace bien genera una **visión colectiva** del potencial futuro de la organización. Esta imagen compartida en positivo guía la mejora y el **crecimiento**.
- ü El término '**indagación**' hace referencia al arte y la práctica de hacer preguntas que refuercen la capacidad de la organización de sacar el máximo

rendimiento de su potencial (las personas y las organizaciones siempre se mueven en la dirección que marca el sentido de las preguntas que se plantean ). El término 'apreciativa' señala que la energía necesaria para un cambio en positivo se crea cuando las organizaciones constantemente recuerdan y ponen en valor lo que hacen bien.

- ü Los orígenes de la indagación apreciativa se sitúan en la *Case Western University* (Ohio) durante los años ochenta de la mano del científico David Cooperrider y su equipo, en vinculación con la psicología positiva y el constructivismo social. La convicción de estos investigadores es que las metáforas y el lenguaje crean una narración que influencia en las estructuras sociales y las organizaciones.
- ü Esta tabla resume las principales diferencias entre la resolución de problemas convencional y la indagación apreciativa:

| RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS CONVENCIONAL                 | INDAGACIÓN APRECIATIVA                                 |
|--|--|
| Parte de la percepción de una carencia               | Parte de la apreciación positiva de una fortaleza      |
| Analiza causas y busca culpables                     | Visualiza lo que se puede llegar a ser                 |
| Analiza posibles soluciones                          | Fomenta el diálogo sobre lo que se podría llegar a ser |
| Receta acciones como si fueran un tratamiento médico | Innova a partir de lo que ya se tiene                  |
| Enfoque cuantitativo                                 | Enfoque narrativo                                      |

- ü Las principales ventajas de aplicar la indagación apreciativa en las organizaciones son:
  - § Abandona el marco de la crítica, queja, desconfianza y competencia.
  - § Alcanza la integración entre diferentes áreas o grupos conflictivos.
  - § Genera visiones compartidas y alinea a las personas tras estas.
  - § Planifica estratégicamente.
  - § Se adapta a la creación y/o desarrollo de proyectos de escala diversa.
  - § Construye una cultura apreciativa y de aprendizaje mutuo.

- § Estimula la integración, la confianza, la creatividad y la innovación.
- § Evoca la esperanza, la motivación y el compromiso personal.
- § Permite trabajar tanto con grupos de personas reducidos como numerosos de forma conjunta reduciendo los costes de capacitación.
- § Facilita y agiliza el diseño de proyectos que promuevan la acción inmediata.

## Herramientas

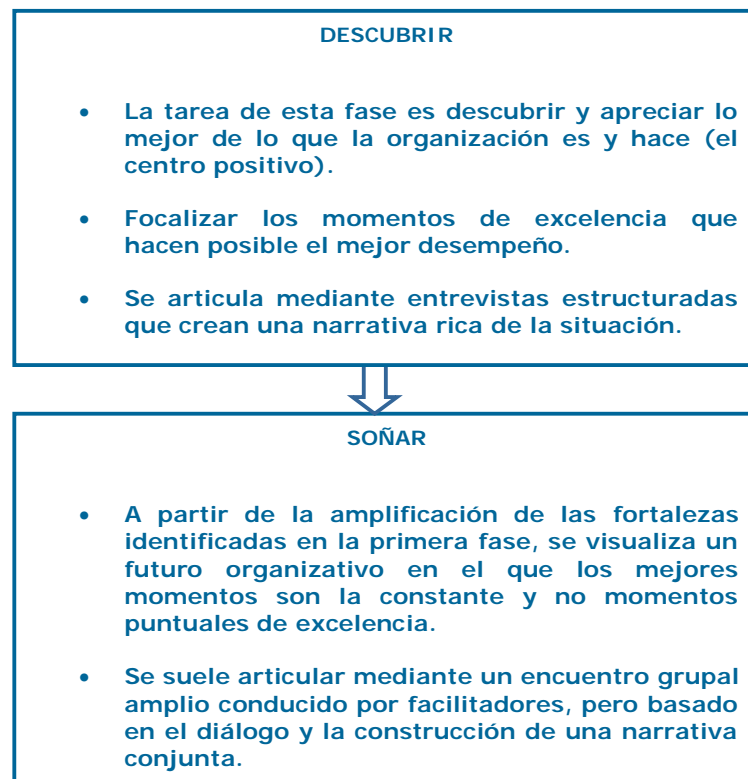
- ü **Tópicos afirmativos.** Las dos grandes preguntas rectoras que establecen el foco inicial de toda intervención en indagación apreciativa son:
  - § ¿Qué factores o elementos **queremos que abunden** en nuestra organización? Esta pregunta busca descubrir lo que los participantes u otros *stakeholders* de la organización esperan conseguir con el proceso. La respuesta a esta pregunta fija el rumbo de la indagación.
  - § ¿Qué condiciones, latentes o manifiestas, dan **oportunidades de mejora** a la organización con tal de hacerla más vital, exitosa y congruente con sus fortalezas? La respuesta invita a soñar el futuro deseado.
- ü **Cuestionario de entrevista apreciativa.** La traslación de los tópicos afirmativos a preguntas que estimulen la indagación de los participantes se realiza mediante cuestionarios administrados en forma de preguntas y diálogos abiertos (hay que llegar a una narración, no a una cuantificación). Algunos ejemplos de preguntas son:
  - § Describe un pico de rendimiento que recuerdes en tu trabajo o experiencia dentro de la organización.
  - § ¿Qué hechos valoras más en ti, en tu trabajo en la organización y en la propia organización?
  - § ¿Cuáles son los factores clave que constituyen el núcleo de la organización? ¿Qué valores positivos tiene que pueden servir como base para crecer?
  - § ¿En qué somos diferentes a otras organizaciones? ¿Qué hacemos mejor?
  - § ¿Qué tres deseos formularías para mejorar la vitalidad y solidez de la organización?

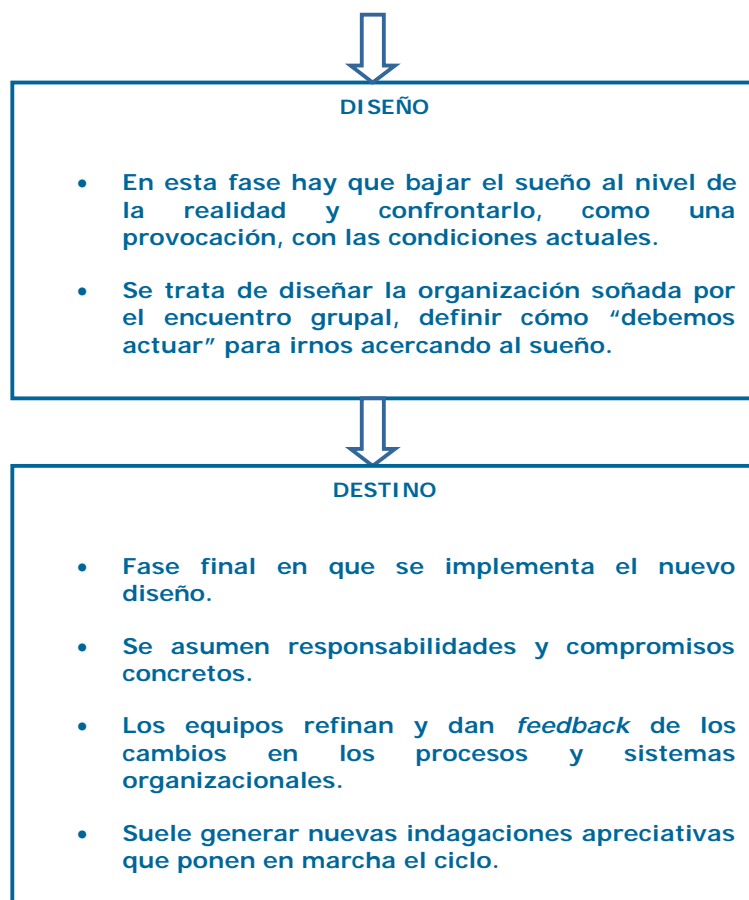
- ü El núcleo o centro positivo. El análisis de los resultados de las respuestas a la entrevista apreciativa nos permitirán poner en marcha un proceso de descubrimiento y mejora (ver Guía de Trabajo). Durante este proceso emergerá una **visión multidimensional de las fortalezas** de la organización. El núcleo positivo comprende todas las variables y elementos que dan vida a la organización en los momentos en que ha ofrecido lo mejor de sí misma.

## El dato

Quando Steve Jobs volvió a Apple en 1997, la compañía llevaba años inmersa en un declive continuo. Jobs realineó la organización en lo que realmente hacía bien y había servido de base a su imagen corporativa en su fundación: ofrecer a los usuarios de computadoras interfaces inspiradas en la usabilidad y el diseño cuidado. Desde su vuelta hasta su muerte, el valor de las acciones de Apple se multiplicó por cien de modo que una inversión de 1.000\$ rendiría hoy 100.000\$.

## Guía de Trabajo





## La experiencia

ü La primera experiencia expuesta a continuación ha sido facilitada por **Ana de Andrés**, *Coach* Internacional por la Universidad de Georgetown. Experta en Desarrollo Organizacional y Desarrollo de Liderazgo con experiencia en el diseño y la implantación de estrategias en entornos complejos y en organizaciones multiculturales de Europa y Estados Unidos. Es además miembro de la Comisión Consultiva de la Fundació Factor Humà.



**El Cliente:** la Secretaría de Naciones Unidas, integrada por funcionarios internacionales en oficinas del mundo entero cuyas funciones son tan variadas como los problemas que tratan las Naciones Unidas. Su labor incluye desde la administración de las operaciones de mantenimiento de la paz y la mediación en controversias internacionales hasta el examen de las tendencias y problemas económicos y sociales y la preparación de estudios sobre derechos humanos y desarrollo sostenible.

**El Programa:** La Secretaría diseñó e implementó, con el apoyo de una compañía externa, un Programa de Desarrollo Directivo dirigido a sus mandos intermedios que se basa principalmente en el modelo de liderazgo apreciativo. Por este programa han pasado en los últimos años más de 1.500 personas pertenecientes a diversas agencias de Naciones Unidas en el mundo.

El programa se compone de dos módulos de formación presencial, de un proyecto de "action learning" que las personas directivas llevan a cabo con sus equipos y de una serie de sesiones de *coaching* individual dirigidas a apoyar a las personas directivas tanto en su proceso de autoconocimiento como en la implementación de lo aprendido en sus distintas agencias y con sus equipos. El proceso completo dura alrededor de seis meses. Los resultados alcanzados han sido valorados muy positivamente por la mayoría de los/as participantes y el programa ha obtenido resultados significativos en las evaluaciones de impacto llevadas a cabo hasta el momento.

Los/as "líderes apreciativos/as" gestionan a otras personas desde sus fortalezas, logrando su compromiso a través de la apreciación y de la confianza en construir un futuro diferente partiendo de un conjunto de posibilidades que antes no se percibían o para las que nuestro "radar interno" no estaba preparado. Se trata de un enfoque profundamente transformador para las personas que lo aplican y para sus equipos y organizaciones.

En el programa se trabaja con algunos conceptos y metodologías básicos como el de "realidad anticipatoria". La hipótesis en la que se basa este concepto es que en todo sistema social sus miembros tienen una imagen implícita o explícita de cómo sería/funcionaría el sistema si se lograra la excelencia. Si logramos entender y compartir esa imagen, podemos lograr también que el sistema evolucione en esa dirección y esa "metáfora" compartida del futuro funcione como un agente de cambio muy potente en la construcción e interpretación del presente.

Ü La segunda experiencia ha sido facilitada por **Drala Gestió Apreciativa**, una empresa que tiene como misión la mejora de la calidad de las relaciones humanas en el seno de las organizaciones, los equipos de trabajo y los grupos a través de la facilitación de procesos de diálogo ([www.drala-ga.org](http://www.drala-ga.org)).



**El Cliente:** Grup Sabavet, S.L., un grupo de clínicas veterinarias, contacta con Drala con una demanda clara; hace 25 años que su negocio está funcionando y considera que ha llegado el momento de hacer un cambio en la filosofía de trabajo y en el modelo de gestión. Básicamente lo que el propietario y la gerencia pretendían era generar un modelo de gestión basado en la corresponsabilidad, de modo que su labor fuera básicamente clínica y de innovación en terapias, tratamientos, etc.

**El Programa:** el planteamiento eminentemente participativo de los diálogos apreciativos hizo que, una vez informado todo el equipo de trabajo, diseñaran

un primer encuentro con una persona representativa de cada una de las áreas de trabajo para definir cuidadosamente en qué dirección querían investigar e innovar. Esta primera sesión de trabajo dio como resultado la definición de los tópicos afirmativos:

- § **Aportamos nuestro potencial con implicación y compromiso.** Para trabajar la motivación, el cumplimiento de los acuerdos alcanzados y de los compromisos.
- § **Gestionamos bien la flexibilidad.** Para trabajar la flexibilidad con los turnos, los horarios, las vacaciones y la organización de la agenda.
- § **Somos muchos, siempre hay alguien.** Para poner en valor las aportaciones de cada uno de los miembros del equipo a través del programa de formación para el personal, definición y parametrización de los puestos de trabajo, diseño de protocolos de gestión y protocolos clínicos.

Dado que el grupo es relativamente pequeño y estaba muy motivado, se pactó con ellos el cierre de las clínicas durante 15 horas y se llevaron a cabo tres sesiones de trabajo más en las que se desarrollaron las 4 fases restantes de Descubrimiento, Sueño, Diseño y Destino.

El resultado de las sesiones de trabajo ha sido que la filosofía apreciativa ha impregnado no sólo la gestión de las clínicas, sino también la relación entre los distintos miembros del equipo: la calidad de los vínculos se ha incrementado notablemente. La gerencia se ha desvinculado de la gestión diaria y ha delegado una parte; el director veterinario puede dedicarse a la innovación y la investigación; y el resto del equipo gestiona con autonomía, compromiso y eficiencia las clínicas.

La confianza mutua ha sido la clave del cambio.

## Materiales

### Bibliografía básica

Cooperrider, David L.; Whitney, Diana. Whitney. *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2005.

Rodríguez Fernández, Gabriela (ed). *Diálogos apreciativos: el socioconstruccionismo en acción*. Madrid: Dykinson, 2008.

Trosten-Bloom, Amanda; Whitney, Diana. *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2010.

## Materiales en línea

---

### Appreciative Inquiry Commons

Portal hospedado por la Case Western Reserve University, que fue la que produjo la teoría de la indagación apreciativa. Ofrece un resumen de casos de intervenciones y buenas prácticas, como también artículos académicos, modelos de cuestionarios y un directorio de oportunidades de formación y consultoría.

<http://appreciativeinquiry.case.edu>

### The AI European Network

Este sitio web lista encuentros, oportunidades de formación y otras informaciones relacionadas con el ámbito que aportan sus miembros.

<http://www.networkplace.eu>

### AI Practitioner

Se presenta como la publicación periódica internacional centrada en los planteamientos relacionales positivos en el cambio como es la indagación apreciativa.

<http://www.aipractitioner.com>

### Metodologías apreciativas

Presentación de la consultora *Yes Oui Si* sobre los principios y metodologías de la indagación apreciativa.

<http://www.slideshare.net/MiriamSubirana/indagacin-apreciativa-yes-oui-si>