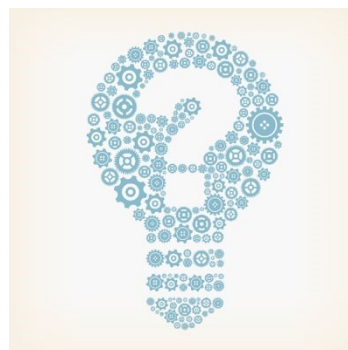


## Indagación apreciativa

El **modelo de indagación apreciativa** fue desarrollado por David Cooperrider, profesor y presidente del departamento de Comportamiento organizacional de la escuela *Weatherhead School of Management* en la Universidad Case Western, con el fin de promover cambios necesarios en el desarrollo de las empresas, prestando atención especial en las fortalezas y potencialidades de un sistema o una persona.

Es un modelo sistémico que incluye en su proceso a todas las personas que forman parte de la organización. Al centrarse en las cualidades, las organizaciones fortalecen su visión compartida, generan energía creativa y se tornan más resilientes. Se trata de un proceso narrativo enfocado en el cambio positivo que se ha utilizado para incrementar la retención del equipo de trabajo, sus niveles de involucramiento y su moral, así como los niveles de satisfacción de los consumidores, ventas y ganancias (*appreciative inquiry*).

Este modelo tiene dos características que definen el nombre del mismo: *appreciative*, del inglés *appreciate*, que significa apreciar, valorar. Es reconocer lo mejor en la gente y en el mundo, y afirmar las fortalezas, éxitos y potencialidades presentes en el pasado y el presente. La segunda característica se trata del elemento *inquiry*, del inglés *inquire*, que significa indagación. Se refiere al acto de explorar, descubrir, hacer preguntas y estar abierto a nuevas posibilidades y potencialidades (Cooperrider y Subirana, 2013).



Es un modelo de administración del cambio en gran escala con la capacidad de involucrar e inspirar a la fuerza laboral, clientes y personas interesadas en la planeación futura de la organización. Se apega a las creencias, valores y retos de la organización en cuestión, pues es un proceso que comienza con fortalezas y que ha generado cambios positivos considerables en el ámbito administrativo (Cooperrider y Whitney, 2005).

El proceso de indagación apreciativa se define por su creatividad y los altos niveles de energía que genera. Involucra el descubrimiento sistemático de aquello que le da vida a una organización o comunidad cuando es más efectiva y capaz en términos económicos, ecológicos y humanos.

### Ciclo de las 4D

Es importante destacar que el proceso de indagación apreciativa está lleno de energía y los integrantes que participan en este provienen de todas las áreas de la organización (por lo general, se integra a todo el personal de la organización). Varían en cantidad dependiendo del tema a tratar, llegándose a integrar desde 50 hasta 2,000 participantes en las sesiones. Dichas sesiones buscan descubrir los mejores ejemplos y narrativas en las experiencias individuales y colectivas de los integrantes del equipo, así como crear un

lenguaje en común basado en fortalezas, proactividad, responsabilidad personal y trabajo en equipo.

El proceso de indagación apreciativa incluye lo siguiente:

1. Involucrar a todos los miembros de la organización en una amplia serie de entrevistas y conversaciones profundas acerca de fortalezas, recursos y capacidades.
2. Organizar a la gente a participar en actividades enfocadas en visualizar múltiples posibilidades y mejores visiones del posible futuro.
3. Promover la discusión entre los participantes para crear proposiciones que guíen su futuro común.
4. Involucrar la formación de equipos dispuestos a realizar el trabajo necesario para llevar a cabo los sueños propuestos y los diseños del futuro.

El **ciclo de las 4D**, de acuerdo con Cooperrider y Whitney (2005), involucra lo siguiente:



Figura 1. Ciclo de las 4D.

Fuente: Cooperrider, D., y Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.

1. **Descubrimiento:** movilizar a todos los actores en la articulación de fortalezas y mejores prácticas. Identificar lo mejor del presente y lo mejor del pasado.
2. **Sueño:** crear una visión clara orientada a resultados relacionada con el potencial descubierto y cuestiones de propósito elevado. Por ejemplo, ¿qué es lo que el mundo necesita y espera de nosotros? ¿En qué quiere que nos convirtamos?
3. **Diseño:** creación de las proposiciones que involucren las mejores posibilidades para la manifestación de la organización ideal, nombrando un diseño organizacional al que la gente sienta que puede acudir, y donde la esencia central de la organización se pueda magnificar con el fin de manifestar el sueño que expresaron anteriormente.
4. **Destino:** fortalecer la capacidad afirmativa de todo el sistema, propiciando que se manifieste la esperanza y el *momentum* para sostener el cambio positivo y el alto rendimiento. Esta fase es mucho más que un plan estratégico; es el establecimiento de una zona de convergencia de empoderamiento mutuo entre los integrantes del sistema, así como una zona de conexión, cooperación y cocreación.

La selección de los temas afirmativos es una forma para que la organización establezca un proceso estratégico para el futuro. Estos tópicos se convierten en la agenda de la organización y se plantean en forma de preguntas, las cuales son la base del proceso de entrevistas en el primer paso del modelo (fase de descubrimiento).

Si nos basamos en el descubrimiento de fortalezas, una pregunta para iniciar sería la siguiente: ¿de cuáles de los elementos de los que ya tenemos queremos más?

Las preguntas crean realidades, pues iluminan el camino de indagación en el que nos vamos a enfocar. Este proceso de generación de preguntas detonadoras es esencial para este modelo (Moore, 2019).



Para conocer más sobre **ejemplos de preguntas de indagación apreciativa**, revisa el siguiente artículo:

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a estos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Moore, C. (2019). *119+ Appreciative Inquiry Interview Questions and Examples*. Recuperado de <https://positivepsychologyprogram.com/appreciative-inquiry-questions/>

La ventaja de establecer la indagación apreciativa en el sistema completo es que fomenta el establecimiento de relaciones cercanas que propician la innovación sostenida. Además, acelera el cambio, pues la esencia de la organización o empresa, su motivación, planes y sueños llegan a miles de personas en unas sesiones de trabajo, formando una cohesión grupal importante que obedece a una visión conjunta y una congruencia en acción.

Cada vez más y más empresas adquieren este sistema de administración del cambio con resultados extraordinarios. Algunos ejemplos son *Roadway Express*, *British Airways*, *Nutrimental Foods*, *Hunter Douglas WFD*, *Leadshare*, *DIA Corporation*, *The United Religions Initiative*, entre muchas otras.

Para conocer más sobre **cómo realizar un cambio organizacional a través de indagación apreciativa**, revisa el siguiente video:

Smart Start. (2013, 15 de mayo). *Diana Whitney: Appreciative Leadership* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=qWP8WtF7ogM>

## El poder de la indagación apreciativa

Whitney, Cooperrider, Trosten-Bloom y Kaplin (2002) analizaron cuáles eran las razones del gran impacto y de los grandes resultados obtenidos a través de la aplicación de indagación apreciativa. Como resultado, se encontraron seis condiciones esenciales que promueven la liberación del potencial personal y organizacional:

1. **La libertad de ser conocido en la relación:** la indagación apreciativa interrumpe el ciclo de la despersonalización y fomenta la interacción interpersonal en un contexto humano y personal, liberando las relaciones que comúnmente se dan en las organizaciones donde la persona es conocida por su rol en la misma y no como ser humano.
2. **La libertad de ser escuchado:** la indagación apreciativa llega a toda la gente a través del sistema de entrevistas uno a uno, permitiendo que todos los integrantes del sistema se sientan escuchados y valorados, lo que hace que la gente se sienta viva.
3. **Libertad de soñar en comunidad:** el liderazgo visionario implica el desatar los sueños individuales de la gente en todos los niveles de la organización, lo cual ocasiona una fuerza y entusiasmo inigualables que alimentan la creatividad e innovación de formas increíbles.
4. **Libertad de elección para contribuir:** la libertad de elección genera poder y el proceso de indagación apreciativa abre las puertas para que los participantes se comprometan con ciertos proyectos relacionados con sus anhelos profundos, logrando fortalecer el compromiso y el proceso de aprendizaje considerablemente.
5. **Libertad de acción con apoyo:** la interdependencia positiva es un elemento esencial en este proceso. Para la gente, el saber que el equipo está comprometido, entusiasmado y listo para cooperar en el desarrollo de la organización fomenta un gran sentido de seguridad que impulsa el aprendizaje y la innovación.
6. **Libertad para ser positivo:** el método de indagación apreciativa se centra en reconocer lo mejor del sistema para soñar y manifestar en grande. Este proceso, contrario a lo que sucede en muchas organizaciones, promueve temas positivos, de orgullo y satisfacción que transforman discursos basados en déficit y negatividad por discursos donde reina el optimismo y entusiasmo, cambiando por completo el ambiente de trabajo y sus interacciones.

La suma de estos resultados libera tal cantidad de energía, creatividad y compromiso que transforma a las organizaciones y sistemas completos en su forma de ver la vida, en su acercamiento al cambio y en su capacidad para soñar e innovar.

## Referencias bibliográficas citadas en esta explicación

- Aguilera, C. (2009). *Indagación apreciativa: una metodología de cambio y desarrollo, basada en principios positivos y constructivos*. Recuperado de <https://positivechange.org/wp-content/uploads/2014/04/ARTICULOIA-AGUILERA-2011.pdf>
- Cooperrider, D., y Subirana, M. (2013). *Indagación apreciativa*. España: Kairos.
- Cooperrider, D., y Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Moore, C. (2019). *119+ Appreciative Inquiry Interview Questions and Examples*. Recuperado de <https://positivepsychologyprogram.com/appreciative-inquiry-questions/>
- Smart Start. (2013, 15 de mayo). *Diana Whitney: Appreciative Leadership* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=qWP8WtF7ogM>
- Whitney, D., Cooperrider, D., Trosten-Bloom, A., y Kaplin, B. (2002). *Encyclopedia of Positive Questions*. Canadá: Lakeshore Communications.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.