

## Tema 4: El líder apreciativo



### Introducción

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.

Un líder apreciativo debe prestar atención especial en las fortalezas y potencialidades de un sistema o una persona. El descubrimiento y la fusión de fortalezas ayuda a elevar y extender la capacidad del sistema para adaptarse, aprender y crear una espiral ascendente de desempeño, desarrollo y crecimiento energizante (Cooperrider y Whitney, 2005).

Desarrollar un enfoque en fortalezas es un proceso constante y, una vez que se inicia este proceso de cambio, es preciso mantenerlo a través de la mejora e involucramiento hacia lo que se hace, tanto para promover las fortalezas más desarrolladas (fortalezas particulares) como para desarrollar las fortalezas menos utilizadas.



### 4.1 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. Las personas son más precisas en el procesamiento de la información positiva, ya sea que la tarea implique comprensión verbal, comportamiento organizacional o juicio de emociones, que de la información negativa.

Este modelo tiene dos características que definen su nombre:

- **Appreciative**, del inglés *appreciate*, que significa **aprecio**, 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.
- **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.

### 4.2 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, llegando 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 las siguientes acciones por parte del líder:

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.

Estas acciones se integran en el ciclo de las 4D, y de acuerdo con Cooperrider y Whitney (2005), involucra lo siguiente:

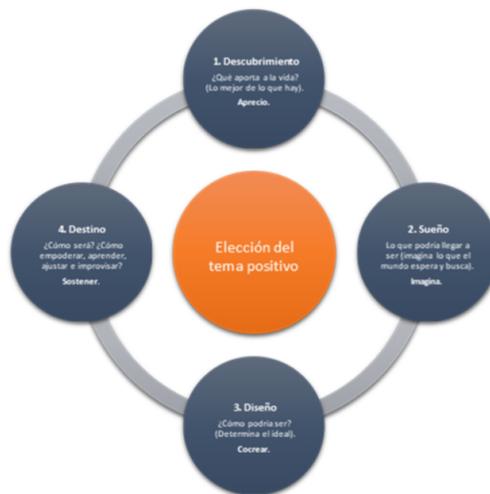


Figura 1. Ciclo de las 4D

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** (*dream*): 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 co-creación.

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).

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).

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.

### 4.3 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:** 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 predomina 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.

### 4.4 Liderazgo con enfoque en fortalezas

Un líder apreciativo debe prestar atención especial en las **fortalezas y potencialidades** de un sistema o

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

Las fortalezas de carácter pueden definirse como un **conjunto de rasgos positivos** que se reflejan en la manera de pensar, sentir y actuar (Park, Peterson & Seligman, 2004) que demuestra una persona de manera natural, que disfruta utilizar y que le permite alcanzar su óptimo funcionamiento y perseguir resultados valiosos (Govindji & Linley, 2007; Linley & Harrington 2006; citados en Quinlan, Swain, & Vella-Brodrick, 2012).



En las organizaciones, cada vez es más necesario que los **líderes se enfoquen en identificar y desarrollar las fortalezas** de los trabajadores, pues esto ayuda a que desarrollen su bienestar y que esto, a su vez, genere beneficios de productividad para la organización.

Los fundamentos para ejercer un liderazgo con enfoque en fortalezas son (Linley, 2008; citado en Lewis, 2011):

- Enfocarse en lo que está bien y funciona, no en lo que está mal y no funciona.
- Reconocer que todas las personas poseen fortalezas y merecen respeto.
- Creer que el mayor potencial se alcanza al desarrollar las principales fortalezas.
- Creer que se pueden mejorar las debilidades al abordarlas desde las propias fortalezas.
- Creer que utilizar las fortalezas es lo menos que se puede hacer para hacer la diferencia.

Una encuesta realizada por Gallup (Harter & Adkins, 2015) demuestra que el 67% de los trabajadores que respondió estar muy de acuerdo en que su líder se enfocaba en sus fortalezas se sentían más involucrados en su trabajo. El uso de fortalezas también ayuda a mitigar el impacto de las experiencias de emociones negativas en el trabajo y, a medida en que más las utilizan, reducen más la experiencia de preocupación, estrés, enojo, tristeza y dolores físicos (Sorenson, 2014).

Además del involucramiento, el enfoque en fortalezas en el contexto organizacional ha demostrado generar importantes beneficios para el bienestar de los trabajadores, ya que favorecen el desempeño óptimo y el logro de objetivos (Wood et al., 2011; citado en Bakker y Van Woerkom, 2018). Para desarrollar el enfoque en fortalezas, es necesario que:

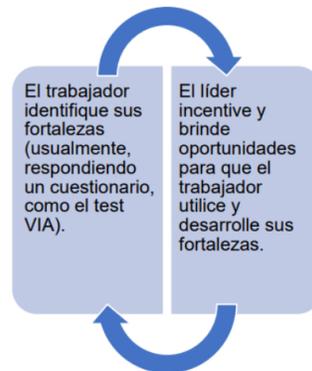


Figura 2.

Si aún no conoces tu perfil de fortalezas, puedes hacerlo de forma gratuita en la página del Instituto VIA en <https://www.viacharacter.org/survey/account/register>

El siguiente enlace es externo a la Universidad Tecmilenio, al acceder a éste considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Es fundamental que el líder ayude al colaborador a lograr congruencia entre conocer y usar las fortalezas, pues esto genera un empoderamiento que favorece un mayor control sobre sus tareas laborales, para que descubra nuevas formas de realizar sus labores que, a su vez, lo conduzcan a una mejora personal, incrementando su autonomía, autoeficacia, optimismo y autoestima (Bakker y Van Woerkom, 2018), que son recursos necesarios para el crecimiento laboral (Van Woerkom y Meyers, 2019).

El líder puede llevar este enfoque en fortalezas a toda la organización y crear una cultura basada en fortalezas, utilizando las siguientes estrategias (Sorenson, 2014):

- No asumir que los colaboradores conocen sus fortalezas y ayudarles a identificarlas.
- Encontrar formas de utilizar las fortalezas en equipo para lograr objetivos en común.
- Utilizar las reuniones como una oportunidad para profundizar sobre el uso de fortalezas y asignar proyectos acordes con las fortalezas de los colaboradores.
- Ayudar a los colaboradores a alinear sus fortalezas con las expectativas y responsabilidades de su rol.
- Incorporar las fortalezas en las evaluaciones de desempeño y ayudar a los colaboradores a establecer metas basadas en sus fortalezas.
- Crear una comunidad de promotores de fortalezas, que ayuden a otros miembros a conocer y a utilizar sus fortalezas.

De este modo, los líderes más efectivos son aquellos que invierten en las fortalezas propias y de sus colaboradores, se rodean con personas que complementan las fortalezas y comprende sus necesidades de confianza, compasión, estabilidad y esperanza, mismas que busca subsanar a partir del uso de las fortalezas de forma individual y colectiva (Rath & Conchie, 2008).

## 4.5 Retroalimentación con enfoque en fortalezas

La retroalimentación es una responsabilidad del líder que ayuda a los colaboradores a identificar maneras en que puede mejorar su desempeño de manera progresiva (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2011). La retroalimentación sobre el desempeño puede definirse como información relacionada al

comportamiento de un colaborador respecto a estándares, comportamientos o resultados establecidos. Sus objetivos son mejorar el desempeño individual y grupal, así como incrementar el involucramiento, la motivación y la satisfacción laboral (Aguinis, 2009).

Se ha identificado que, para la organización, es más efectivo cuando los líderes se enfocan en desarrollar las fortalezas de los colaboradores que en arreglar las debilidades.

Por ello, aunque también es importante que se trabajen sobre las áreas de oportunidad del colaborador, es necesario un **enfoque en fortalezas** para el proceso de retroalimentación, que construya sobre el desempeño y resultados favorables que logra un colaborador para mejorar el conocimiento y las habilidades:

Enfoque tradicional	Enfoque en fortalezas
Enfocado en las debilidades.	Enfocado en las fortalezas.
Retroalimentación sobre lo que el colaborador hizo mal o lo que no logró.	Retroalimentación sobre cómo el colaborador utiliza sus fortalezas para lograr el éxito.
Señalan la necesidad de superar las debilidades para mejorar el comportamiento y los resultados.	Señalan la necesidad de mantener y utilizar más sus fortalezas para lograr resultados.
Tiene como consecuencia la insatisfacción, defensividad, menor deseo de mejorar.	Tiene como consecuencia un mayor nivel de bienestar e involucramiento.

Tabla 1.

El enfoque en fortalezas aplicado al proceso de retroalimentación ayuda a que los colaboradores incrementen su deseo de mejorar su productividad y el de la organización (Jawahar, 2010; Clifton & Harter, 2003; citados en Aguinis et al., 2012); mejora también la experiencia de satisfacción laboral, la percepción de equidad, y la motivación de mejorar el desempeño (Burke et al., 1978; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; citados en Aguinis et al., 2012).

El líder puede utilizar las siguientes recomendaciones o principios para proporcionar una retroalimentación efectiva con enfoque en fortalezas:

Principio	Acciones específicas
1. Adoptar el enfoque en fortalezas como el principal canal para otorgar retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las fortalezas de los colaboradores.</li> <li>Proporcionar retroalimentación sobre la forma en que el colaborador usa sus fortalezas y cómo le ayudan a obtener resultados valiosos.</li> <li>Solicitar al colaborador que mantenga y mejore el uso de fortalezas para lograr mejores resultados.</li> </ul>
2. Vincular la retroalimentación negativa con el conocimiento y habilidades, no con el talento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfocar la retroalimentación sobre las debilidades y relacionarlas con el conocimiento y habilidades (que son más modificables) en lugar de los talentos (que son más difíciles de adquirir).</li> </ul>
3. Adoptar el enfoque en fortalezas para manejar las debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un sistema de apoyo que sea útil para minimizar las debilidades identificadas.</li> <li>Motivar al colaborador a ver cómo sus fortalezas más desarrolladas compensan las debilidades.</li> <li>Facilitar oportunidades de colaboración con compañeros cuyas fortalezas pueden complementarse.</li> </ul>
4. Conocer al colaborador y los requerimientos de su puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saber sobre los conocimientos, habilidades y talentos del colaborador.</li> <li>Saber los requerimientos del puesto y su contexto en la organización.</li> </ul>
5. Seleccionar un lugar apropiado para otorgar una retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionar retroalimentación en un sitio privado.</li> </ul>
6. Proporcionar la retroalimentación de manera considerada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionar al menos tres mensajes positivos por cada negativo.</li> <li>Comenzar la sesión de retroalimentación preguntando al colaborador sobre qué es lo que está funcionando bien.</li> <li>Permitir al colaborador que participe en el proceso de retroalimentación.</li> </ul>
7. Proporcionar retroalimentación específica y acertada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evitar comentarios generales como "Buen trabajo".</li> <li>Proporcionar retroalimentación basada en evidencia concreta.</li> </ul>
8. Relacionar la retroalimentación con resultados importantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar que los resultados logrados tienen un impacto importante en el colaborador, equipo, área y organización.</li> </ul>
9. Dar seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un plan de desarrollo y dar seguimiento al progreso logrado en un periodo determinado.</li> </ul>

Tabla 2.

Al implementar estos principios, el líder logrará una mejora en la comunicación con los colaboradores y ayudará a crear entornos laborales en donde se potencie el desempeño y productividad de la organización.

## Cierre

Así como la Psicología positiva se centra en el estudio de los aspectos que hacen que la vida valga la pena y en elevar el bienestar del ser humano de un nivel básico de funcionamiento a un nivel óptimo denominado florecimiento humano, **la indagación apreciativa** busca promover el florecimiento organizacional a través del descubrimiento del potencial humano y del sistema mismo.

Los resultados son grandiosos cuando se combinan los factores adecuados; en este caso, el reconocimiento de fortalezas, el despertar de los anhelos individuales y grupales, el descubrimiento de los recursos existentes y el establecimiento de las metas y caminos a seguir, aunados con el gran compromiso de sostener y alcanzar las nuevas visiones.

El reconocimiento de todos los actores como jugadores que participan en todos los procesos productivos de la organización fomenta el interés, respeto, empatía y cooperación entre los miembros del equipo.

## Referencias bibliográficas

- 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://www.appreciativeinquiry.com/119-appreciative-inquiry-interview-questions-and-examples/>

- <https://positivepsychologyprogram.com/appreciative-inquiryquestions/>
- Whitney, D., Cooperrider, D., Trosten-Bloom, A., y Kaplin, B. (2002). *Encyclopedia of Positive Questions*. Canadá: Lakeshore Communications
  - Aguinis, H. (2009). Performance management (2nd ed.). *Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall*.
  - Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). *Why we hate performance management— and why we should love it*. *Business Horizons*, 54(6), 503—507.
  - Aguinis, H., Gottfredson, R., & Joo, H. (2012). *Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach*. *Business Horizons*, 55, 105-111
  - Bakker, A., y Van Woerkom, M. (2018). *Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health*. *Canadian Psychology*, 59(1), 38-46.
  - Harter, J., & Adkins, A. (2015). *Employees Want a Lot More From Their Managers*. Recuperado de <https://www.gallup.com/workplace/236570/employees-lot-managers.aspx>
  - Lewis, S. (2011). *Positive Psychology at Work: How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations*. United States: John Wiley & Sons.
  - Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Strengths of character and well-being*. *Journal of social and Clinical Psychology*, 23(5), 603-619.
  - Quinlan, D., Swain, N., & Vella-Brodick, D. A. (2012). *Character strengths interventions: Building on what we know for improved outcomes*. *Journal of Happiness Studies*, 13(6), 1145-1163.
  - Rath, T., & Conchie, B. (2008). *Strengths-Based Leadership. Great leaders, team, and why people follow*. United States: Gallup Press.
  - Sorenson, S. (2014). *How Employees' Strengths Make Your Company Stronger*. Recuperado de <https://news.gallup.com/businessjournal/167462/employeesstrengthscompany-stronger.aspx>
  - Van Woerkom, M., y Meyers, M. (2019). *Strengthening personal growth: The effects of a strengths intervention on personal growth initiative*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1).

## Para saber más

### Videos

- Para conocer más acerca del diseño de organizaciones positivas a través de la indagación apreciativa, te sugerimos leer lo siguiente: HOY CAMBIA TU VIDA CON MARISSA GOMEZ. (2015). *Conferencia David Cooperrider* [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/C4uSX22fsxA>
- Para conocer más acerca de los afectos y las fortalezas de carácter, te sugerimos ver lo siguiente: ICF. (2020, 26 de octubre). *ELFEGO SANCHEZ Y MARIA DEL ROCIO HERNANDEZ BALANCE EMOCIONAL, AUTOCONTROL, INTELIGENCIA SOCIAL, HUMOR Y PERDON* [Archivo de video]. Recuperado de <https://vimeo.com/489479>

### Lecturas

- Para conocer más acerca de las fortalezas para potenciar las organizaciones, te sugerimos leer lo siguiente: Silva, M. J. F. (2016). Algunas fortalezas a potenciar en las organizaciones de trabajo. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 23-30. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851777003.pdf>
- Para conocer más acerca de las fortalezas trascendentales, te sugerimos ver lo siguiente: Martínez, M. (2006). El estudio científico de las fortalezas trascendentales desde la Psicología Positiva. *Clinica y Salud*, 17(3). Recuperado de <https://bit.ly/3hZUADc>

### Podcast

- Para conocer más acerca de las **fortalezas de carácter**, te sugerimos escuchar lo siguiente: El camino del héroe. (7 de junio de 2020) *Fortalezas de Carácter y Bienestar. Invitado Iván Guerrero*. Recuperado de <https://open.spotify.com/episode/5AhOE9qjNqvRHvidO20Xvw>

## Checkpoint

Asegúrate de:

- Conocer qué es la indagación apreciativa y el ciclo de las 4D.
- Identificar el liderazgo con enfoque en fortalezas.
- Conocer cómo de debe dar una retroalimentación enfocada en fortalezas.

