

# Tema 1. 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 de las competencias y la fusión con las fortalezas ayuda a elevar y extender el potencial del sistema para adaptarse, aprender y crear una espiral ascendente de desempeño, desarrollo y crecimiento energizante. (Subirana, M. 2020).

Para desarrollar un cambio generativo es preciso mantener el involucramiento hacia lo que se hace buscando el mejoramiento continuo tanto para promover las capacidades manifiestas (fortalezas particulares) como para desarrollar las capacidades ocultas.



## 1.1 Indagación apreciativa

El liderazgo apreciativo es una forma de concebir a los dirigentes y su congruencia con sus propias actuaciones. Se enfoca en la capacidad que tienen las personas para observar, identificar y distinguir las experiencias que han sido positivas pues, eso permitirá tomar decisiones similares en distintas circunstancias.

El mayor recurso con el que cuentan las personas es la conexión interior para fluir en relación con los demás de una forma positiva y energética.

Los resultados organizacionales son más exitosos cuando no se persigue a las personas que cometen errores, sino que se hace énfasis en lo que se hizo bien, en lo que resultó favorablemente pues ello permitirá que las personas desplieguen sus competencias sin temor de ser reprimido.

Aceptar los errores como parte del crecimiento y desarrollo de las personas es aceptar su propia naturaleza humana y con la aceptación se crean vínculos más fuertes y se potencia el conocimiento, las habilidades y las actitudes de cada persona en beneficio de la organización.

Con los comportamientos de humildad y determinación, el líder influye positivamente en situaciones de incertidumbre porque se permite apartarse para reflexionar, mirar desde lejos sin apasionamientos y regresar con una perspectiva amplia y con acciones concretas, renovadas y llenas de creatividad.

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. (Subirana, M. 2020).

**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 generativo 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 positivas en el procesamiento de la información, ya sea que la tarea implique comprensión verbal, comportamiento organizacional o juicio de las emociones propias y de los demás.

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 (Subirana, M. 2020).

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.



## 1.2 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 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 guen 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 Eguía Dibildox, J.C. (2020), 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.

## 1.3 El poder de la indagación apreciativa

De acuerdo con Varona Madrid, F. (2020), se 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.

Como puede observarse, la capacidad de adaptación es una de las principales ventajas competitivas que tienen las organizaciones exitosas. El trabajo que realiza el líder apreciativo demanda cuestionar y cambiar los supuestos sobre los que la gente se comporta.

Adaptarse significa darse la oportunidad de aprender, de salir de la zona de confort pues, el cambio es el camino al crecimiento y desarrollo organizacional porque finalmente es la suma del aprendizaje personal de cada colaborador.

La dirección que adquiere la organización con la participación de los equipos de trabajo será el resultado del sentido que cada persona tenga de sí mismo y del desarrollo de sus competencias para él y para otros pues el resultado de las aportaciones de todos es mucho mayor que la suma de sus partes.



## 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 a 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

- Bakker, A., y Van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology*, 59(1), 38-46.
- Eguía Dibildox, J.C. (2020). El aliado estratégico. La consultoría organizacional con visión sistémica. <https://books.google.com.mx/books?id=631IEAAQBAJ&pg=PT349&dq=Cooperrider+y+Subirana&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiYU337lv0AhVKImoFHRfqBHEQ6AF6BAGFEAI#v=onepage&q=Cooperrider%20y%20Subirana&f=false>
- Moore, C. (2019). 119+ Appreciative Inquiry Interview Questions and Examples. Recuperado de <https://positivepsychologyprogram.com/appreciative-inquiry-questions/>
- Subirana, M. (2020). Florecer juntos: Guía de coaching apreciativo. <https://books.google.com.mx/books?id=sYHEAAQBAJ&pg=PT213&dq=Cooperrider+y+Subirana&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiYU337lv0AhVKImoFHRfqBHEQ6AF6BAGFEAI#v=onepage&q=Cooperrider%20y%20Subirana&f=false>
- Seligman Martin, E. P. (2017). La auténtica felicidad. [https://books.google.com.mx/books?id=wA4JDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Seligman&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Seligman&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=wA4JDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Seligman&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Seligman&f=false)
- 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).
- Varona Madrid, F. (2020). La intervención apreciativa: Un nuevo paradigma para el cambio positivo en las organizaciones para profesores, estudiantes universitarios, consultores y gerentes. <https://books.google.com.mx/books?id=H-0QEAAQBAJ&pg=PA94&dq=Whitney,+Cooperrider,+Trosten-Bloom+y+Kaplin&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwil9put8ov0AhXV454KHdLd8i6AF6BAGFEAI#v=onepage&q=Whitney%20Cooperrider%20Cooperrider%20y%20Kaplin&f=false>

## Checkpoint

Asegúrate de:

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



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN 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 educativo 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.