



Indagación apreciativa

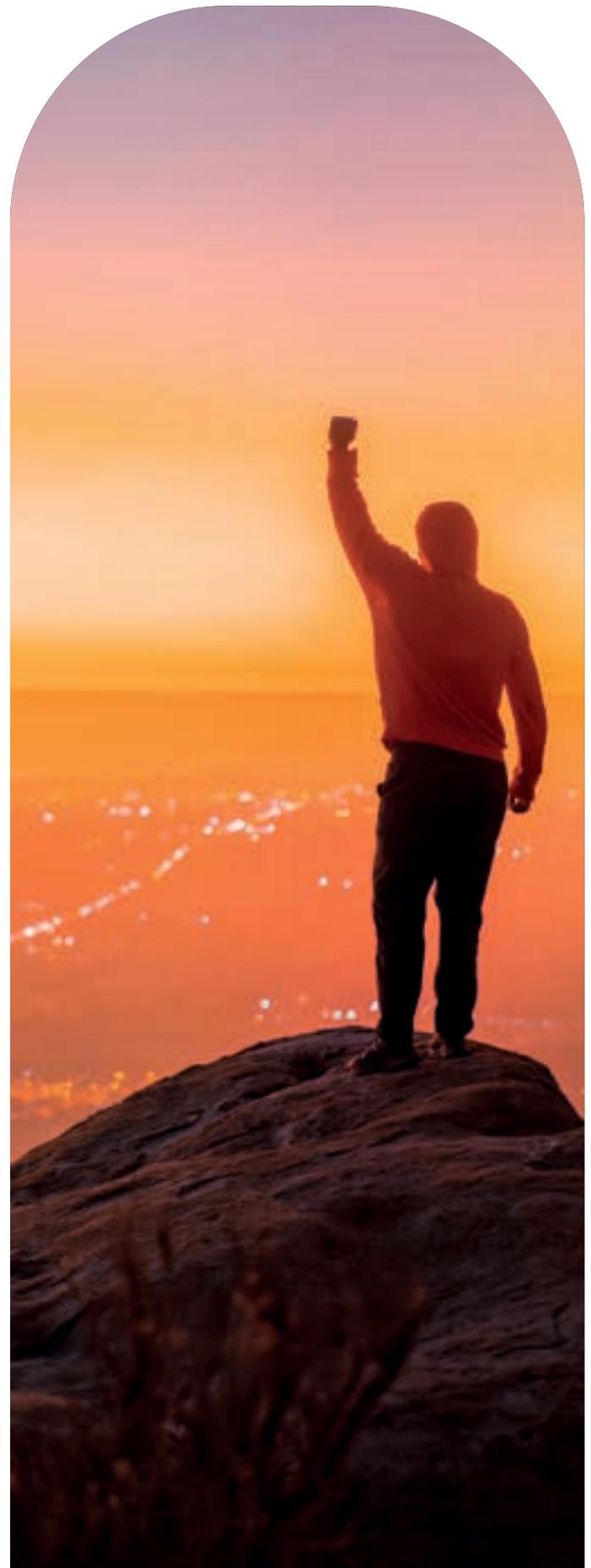
¿Qué es la indagación apreciativa?

“Los problemas importantes que enfrentamos no se pueden resolver con el mismo nivel de pensamiento que teníamos cuando los creamos.”
— **Albert Einstein**

Los campos de estudio que buscan explorar lo positivo de la experiencia humana se centran en el estudio de conceptos de bienestar, como las aspiraciones personales, las fortalezas y habilidades o las emociones positivas. Otra faceta fundamental del estudio del bienestar es utilizar métodos o procesos centrados en lo positivo (Fisher et al., 2023).

En su definición más básica, la indagación apreciativa (IA) se refiere a hacer preguntas sobre los estados positivos, buenos o virtuosos de las situaciones. Sin embargo, el proceso como tal es mucho más que eso. Comúnmente cuando se piensa en procesos de mejora se habla de procesos lineales y crecientes, sin embargo, la IA está basada en incrementar los efectos positivos que se obtienen al visualizar los futuros más ideales y esperados. La IA impulsa a la mente humana a crear de manera individual y grupal un escenario no sólo posible, sino “el mejor futuro, dadas las fortalezas que tenemos” (Subirana y Cooperrider, 2013).

Subirana y Cooperrider (2013) definen la IA como un proceso y una metodología que impulsa el cambio, incrementa las fortalezas y las convierte en hábitos, promueve el crecimiento, la ilusión y la motivación.



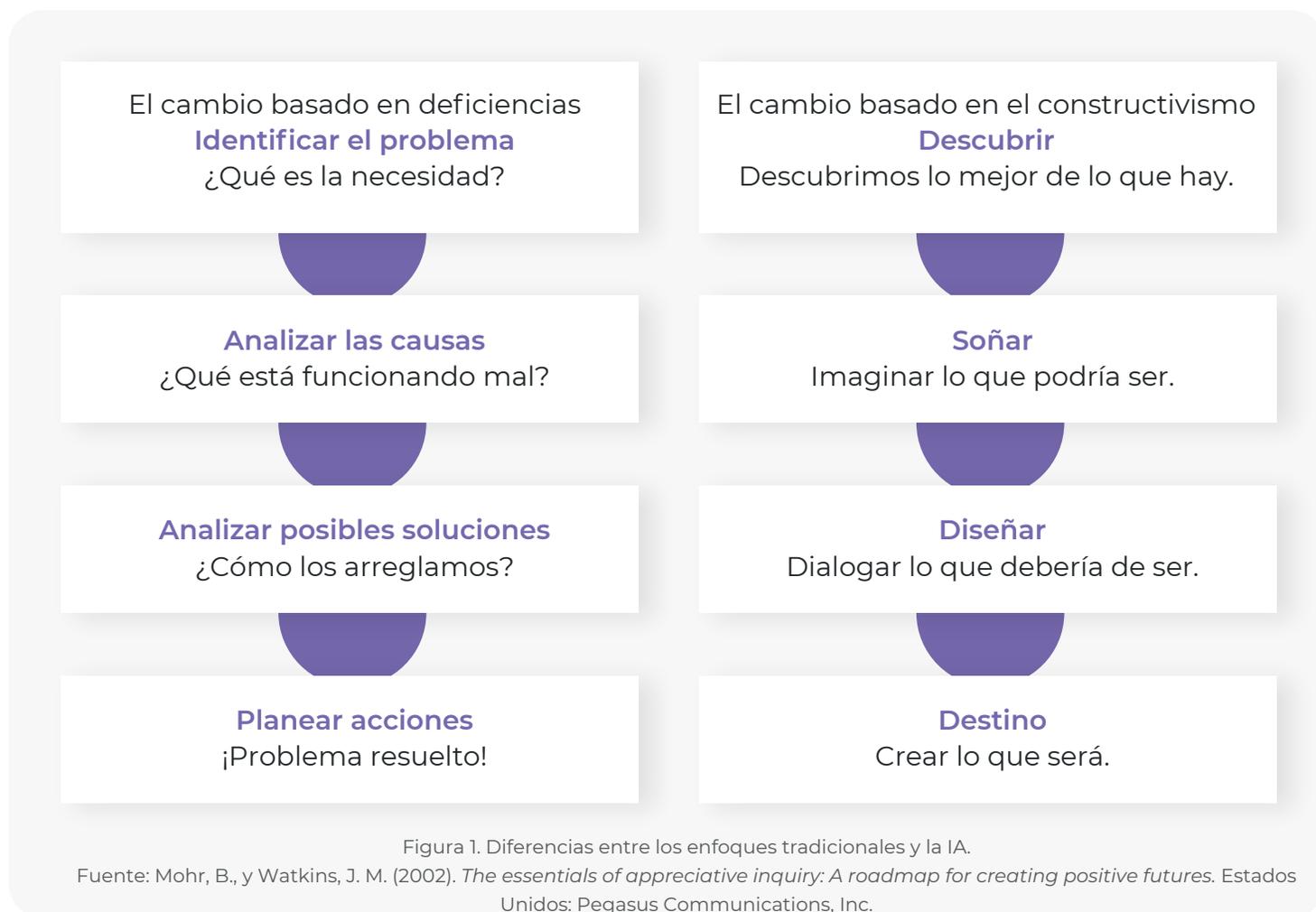
Originalmente, sus creadores, Cooperrider y Fry (2013), en 1982, pensaron en la IA como un proceso de cambio de gran escala, aplicable en todos los niveles y en todos los ámbitos: personal, de equipo, social, político, empresarial, organizacional, comunitario, educativo, sanitario, religioso, cultural, entre otros. La amplitud de posibilidades que ofrece facilita descubrir un gran potencial generativo en las personas de idear una realidad mejor para todas y todos.

Es así como la IA puede aplicarse de forma sistémica con el objetivo de potenciar y dar sentido a sistemas humanos, instituciones, comunidades y organizaciones; así como también para generar cambios personales (Buyarski et al., 2019).

Antes de iniciar un proceso de IA, según Mohr y Watkins (2002), hay algunas premisas generales a tomar en cuenta:

- Considerar lo positivo como el eje central del proceso que se va a efectuar. Lo positivo es una elección que debe hacerse de manera consciente, y hay que regresar a ella cuando la mente se desvíe hacia otros espacios.
- La indagación o preguntas se centran en los momentos excepcionales, las mejores experiencias, instantes de conexión en un equipo o ante una situación.
- La IA se basa en historias, a través de la apertura de la mente; se tiene una necesidad de generar una narrativa que va de lo individual a lo colectivo y que comparte un lenguaje positivo.
- Se crean con ella imágenes del futuro, el mejor futuro posible o incluso aquello que parece imposible en el plano del hoy. Esto sólo sucederá si se cumplen los puntos anteriores.
- Por lo tanto, la IA buscará innovar, imaginar, romper las barreras y restricciones para lograr el futuro al que se aspira.





Es importante identificar que cada camino nos llevaría a un resultado diferente. Si partimos de encontrar una necesidad se podrá satisfacer la necesidad, pero el nivel de imaginación que se llegue a utilizar para el proceso de IA se podría ver limitado. Cuando hablamos de descubrir lo mejor de la condición humana, de una persona o comunidad, llegamos a un futuro diferente. Ambos son posibles, la oportunidad que provee la IA es la de esos múltiples futuros aspiracionales que, a través del proceso, rompen barreras y restricciones que parten de la realidad.

El enfoque en lo positivo es una elección, tanto en lo personal como en el método grupal. Cuando un tercero facilita un proceso para un grupo de personas utilizando IA, el grupo empieza a pensar en lo más valioso y con ello se comienza a fluir hacia este nuevo espacio de pensamiento en positivo. El proceso se suele llevar a través de lo que se llama una “cumbre”, que suele ser una reunión de todos los involucrados e involucradas en el proceso; también hay manuales de cómo realizar una “cumbre” personal, permitiendo utilizar la IA en procesos personales (Mohr y Watkins, 2002).

Proceso de cambio - “sistema completo”

Recomendado para su uso por parte de organizaciones o instituciones, Mohr y Watkins (2002) describen el siguiente proceso:

▶ Antes de una cumbre de IA:

El método comienza con un pequeño grupo de personas que se encuentran ante una situación y deben hacer un mapa de todos los actores involucrados, pues se deberán tomar en cuenta sus opiniones.

Se establece la forma en la que se recabará la información y se diseña una entrevista, esta usualmente consiste en una versión de las tres preguntas básicas de la IA.

Se recopila la información inicial y se genera el tópico apreciativo, para con ello diseñar la cumbre. Con este tópico se diseñan las fases de la cumbre, considerando el modelo de las 4D: descubrimiento, sueño, diseño, destino.

▶ Durante una cumbre de IA:

Un grupo de representantes de todos los actores involucrados en un proceso requieren estar presentes en la cumbre, usualmente el proceso de la cumbre toma entre dos y tres días, en los cuales se comienza con la fase de descubrimiento.

Una vez que se descubre lo más positivo y virtuoso de las situaciones excepcionales, se parte de ellas para generar un sueño grupal, y con la ayuda de los procesos de *Design Thinking*, generan el futuro.

Para generar el futuro se hacen enunciados aspiracionales y se realiza a partir de ellos un plan que lleve del hoy hacia ese futuro aspiracional.

▶ Después de la cumbre IA:

De una cumbre saldrán de ocho a diez proyectos de cambio y se les asignará un patrocinador en la organización que tenga capacidad de generar los cambios. Debe haber equipos de trabajo alineados para realizar los proyectos que lleven a las mejoras.

El conjunto de patrocinadores de una cumbre de sistema completo se vuelven un consejo asesor del cambio y deben rendir cuentas ante los miembros del proceso de manera periódica.

Una de las ventajas de realizar un proceso de este tipo es que, al involucrar a todos los que intervienen en el proceso, usualmente los cambios culturales ocurren más rápido. Es importante que los representantes de cada parte del proceso participen de manera activa, pues de sus experiencias excepcionales, que usualmente resultan compartidas, se construye el futuro aspiracional.

Por otro lado, cuando se realiza un proceso de cambio con esta metodología, el cambio comienza a ocurrir en el momento en que los grupos de trabajo se están imaginando las innovaciones. Este es uno de los principios más relevantes de la IA, el cambio es parte del proceso mismo y no un proceso adicional a administrar. Si bien, el enfoque en lo positivo es importante, el resultado generativo es doblemente relevante (Mohr y Watkins, 2002).



En un proceso personal los pasos son un poco diferentes, estos procesos pueden ser guiados por un coach o por el propio individuo. A diferencia del proceso de cambio sistémico de una comunidad u organización, que se nutre del conjunto de las experiencias extraordinarias y las fortalezas de cientos de momentos de plenitud, el proceso de cambio personal es más retador (Loty, 2014).

El proceso de cambio personal requiere que el sujeto se defina por las 4D (Descubrir, Soñar [*Dream*], Diseñar, Desplegar) y que se mantenga en un modelo mental positivo. Los cambios personales son mucho más difíciles que los sistémicos. Stavros, Goodwin y Cooperrider (2015) generaron el siguiente modelo de varios pasos:

1. Pre-encuadre
2. Macro-fortalezas
3. Pensamiento de diseño
4. Prototipar
5. Innovación inversa
6. Invertir en el proceso
7. Apreciar el proceso

Este proceso es mucho más largo y con pasos más definidos el proceso de cambio organizacional, basado en el modelo de IA. Esta propuesta de Godwin y Cooperrider (2015) se puede usar para procesos autoguiados, pero también existen prácticas de coaching y mentoría en contextos educativos, de liderazgo y muchas aplicaciones más, dado que la metodología es de uso libre.

Una mente en estado de indagación tiene que renunciar a estar en un estado de convencimiento o tendencia a una sola forma de pensar. La indagación apreciativa requiere un mindset de preguntas; es decir, una mente continuamente abierta a la posibilidad y la curiosidad y que deje de lado los juicios y afirmaciones.

Toda indagación apreciativa comienza con tres preguntas básicas. Estas deben adaptarse por el líder de la cumbre, el gestor o consultor de cambio o el coach, aunque en un proceso autoguiado pueden ser hechas por la persona misma. Todas las preguntas deben narrar historias, esta parte es importante por el principio narrativo de la IA.

▶ 1. La pregunta de descubrimiento.

Esta pregunta tiene que ver con el momento excepcional. Por ejemplo, en un caso de “servicio al cliente” se enunciaría como: “¿cuál es el mejor ejemplo de servicio al cliente que puedes dar?” o “¿en qué momento de tu vida recibiste el servicio más memorable que recuerdes? ”, mientras que en un proceso de cambio personal se puede enunciar, por ejemplo, “¿cuándo has estado en el momento más saludable de tu vida? ”

▶ 2. La pregunta de fortalezas.

Esta pregunta tiene que ver con las habilidades, cualidades y apreciación de la persona: “¿qué características tuyas contribuyen a este resultado?”

▶ 3. La pregunta sobre el futuro.

Usualmente esta pregunta comienza diciendo: “Imagina que fuiste a dormir y al despertar pasó el tiempo, el estado ideal al que aspiras en la situación ya está aquí, ¿cómo se vería?, ¿quién está involucrado?, ¿qué hace que todo funcione?”

Con estas tres preguntas básicas se inicia cualquier proceso, desde el personal autoguiado hasta las cumbres de indagación apreciativa de miles de personas. Ahora estás en la posibilidad de comenzar este proceso o agregar este método para trabajar cualquier proceso de cambio.

Referencias

Buyarski, C., Bloom, J., Murray, J., y Hutson, B. (2019). Engaging families in supporting their students. *Journal of College Orientation Transition and Retention*.

Bright, D. S., Fry, R. E., y Cooperrider, D. L. (2013). Exploring Transformative Innovation Through a World Inquiry. En *Organizational generativity: The appreciative inquiry summit and a scholarship of transformation*. Estados Unidos: Emerald Group Publishing Limited.

Cooperrider, D. L. (2012). Making change easy: The tiniest AI summit in the world. AI Practitioner.

Loty, J. (2014). The power of appreciative inquiry: a practical guide to positive change. *Performance Improvement*.

Mohr, B., y Watkins, J. M. (2002). *The essentials of appreciative inquiry: A roadmap for creating positive futures*. Estados Unidos: Pegasus Communications, Inc.

Subirana, M. y Cooperrider, D. (2013). Indagación Apreciativa. México: *Ed. Kairós*

Stavros, J. M., Godwin, L. N., y Cooperrider, D. L. (2015). Appreciative inquiry: Organization development and the strengths revolution. *Practicing organization development: Leading transformation and change*.

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 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.