



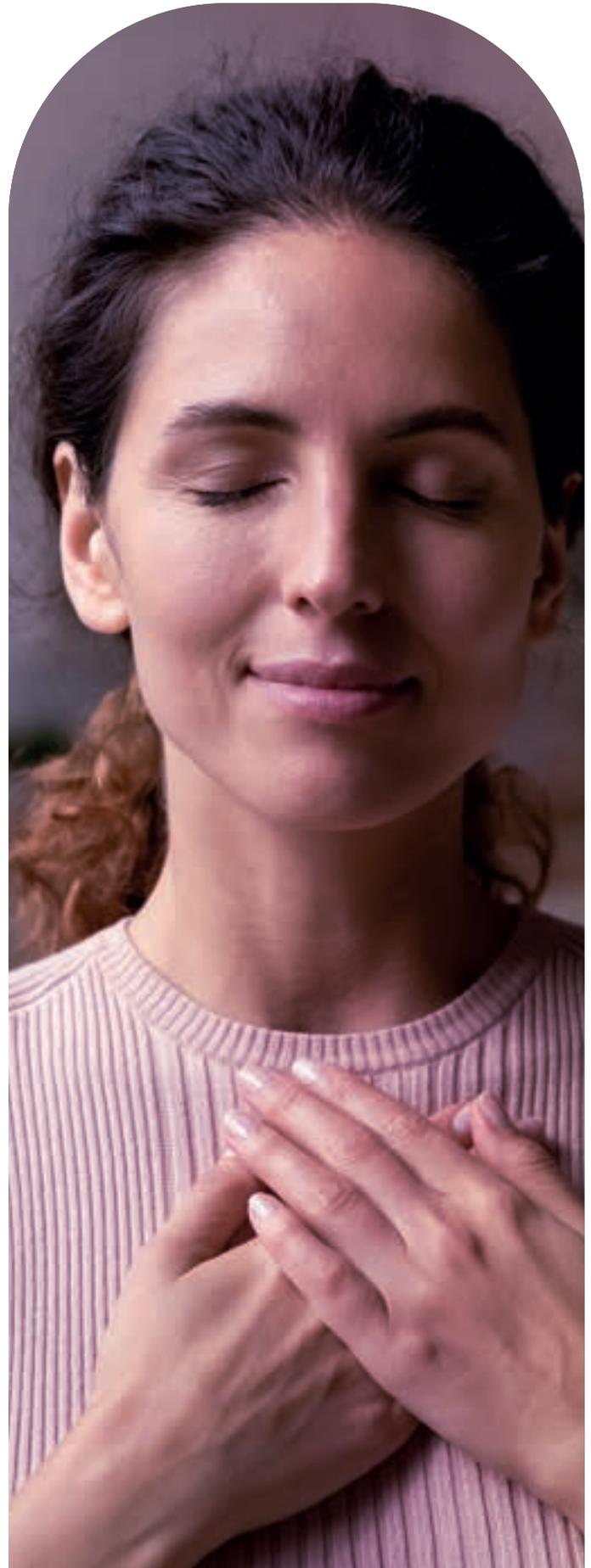
Indagación apreciativa

Principios de la indagación apreciativa

**“Los límites de nuestro lenguaje,
son los límites de nuestro mundo.”
— Ludwig Wittgenstein**

Wittgenstein, filósofo del siglo XX, consideraba que la filosofía ayudaba a la liberación de los enredos mentales, ya que permite avanzar hacia las ideas más claras. Es posiblemente el primero en plantear una filosofía desde el lenguaje (Nordmann, 2005).

La indagación apreciativa está estrechamente ligada al lenguaje, esta nos muestra que hay más de un proceso de comunicación, de ideación y de imaginación. La IA cuenta con cinco procesos genéricos guiados por cinco principios centrales que forman la base teórica del modelo (Mohr y Watkins, 2002).



▶ 1. Principio Constructivista

A través de este se considera que nuestras organizaciones evolucionan en la dirección de las imágenes que creamos basadas en las preguntas que hacemos. Finalmente, las organizaciones o las relaciones humanas dentro de las mismas son construcciones mentales creadas por nuestra interpretación de la realidad. Por lo tanto, la calidad de las preguntas que realizamos y su orientación son indispensables para lograr un proceso de cambio más profundo.

▶ 2. Principio de la Simultaneidad

El cambio comienza en el momento en que hacemos las preguntas. Si tomamos en cuenta la idea de Wittgenstein tendremos más claro que en la medida en que ampliamos el lenguaje que utilizamos, generamos más cambio, sobre todo que una vez que comenzamos a pensar en el cambio, ya cambiamos. La realidad no es la misma una vez que a través de nuestras aspiraciones comenzamos a cambiarla.

▶ 3. Principio Anticipatorio

Este es probablemente uno de los más importantes de la IA, dado que nuestro comportamiento respecto al presente está influenciado por el futuro que anticipamos. Intuitivamente comenzamos a guiar nuestros esfuerzos hacia lo que visualizamos que debe suceder, empezamos a ver en nuestra realidad aquello que reafirma lo que ya creemos que debe pasar.

En psicología se habla del sesgo de confirmación, que indica que vemos en nuestra realidad o procesamos lo que observamos, a partir de lo que ya creemos (Ling, 2020). Si lo que deseamos y observamos proviene de una indagación apreciativa comenzaremos a crear y ver una realidad a partir de usar este sesgo a nuestro favor.

▶ 4. Principio Poético

La selección de los tópicos a estudiar dentro de una organización es una decisión que debe considerar la dicotomía positiva–negativa, ya que lo que se busca es lo que se encontrará.

Por ejemplo, si optamos por estudiar el estrés laboral, aprenderemos sobre lo que lo produce y sus consecuencias. Pero tenemos la alternativa de buscar información acerca de lo que genera alegría y satisfacción en el trabajo.

Noam Chomsky (2002) habla de capacidad y plasticidad para comprender las estructuras del lenguaje y de cómo no tenemos que saber todas las posibles combinaciones de palabras o reglas gramaticales para poder aplicarlas. El lenguaje poético se refiere a esto, la capacidad que tenemos como seres humanos de extender el significado de las palabras y crear mundos a partir de ello.

Los cinco procesos genéricos

Los cinco procesos genéricos comprenden un “ciclo de indagación apreciativa (IA)”, que la mayoría de las personas usan cuando están integrando la práctica de IA en sus organizaciones. Si eres un consultor externo, interno, o un gerente de línea, puedes considerar estos procesos como una hoja de ruta en lugar de una receta para aplicar la IA.

La indagación apreciativa requiere la intención consciente de orientarse a estos principios a través de procesos positivos:

- ▶ Elegir siempre lo positivo como proceso de indagación.

- ▶ Buscar los momentos excepcionalmente positivos.

- ▶ Usar la narrativa, contar historias para entender lo que da fuerza a la organización o personas.

- ▶ Crear una imagen o imágenes de futuro que sean compartidas por los miembros de la organización.

- ▶ Innovar e improvisar para crear la ruta hacia el futuro deseado (romper restricciones de la realidad actual).

El cerebro humano tiene una tendencia a observar lo negativo, las amenazas y lo que no funciona. Algunos estudios comunes de las Ciencias del Bienestar hablan de este efecto (Fredrickson, 2009), por lo tanto, el enfoque en lo positivo es especialmente importante y es lo que hace diferente.

Roy Baumeister (Tierney y Baumeister, 2021) señala que cuando su equipo de investigación buscó aquellos eventos positivos que se presentan en nuestra mente con mayor fuerza que los negativos (ej., una celebración vs. una pena), no les fue posible encontrar evidencia de este tipo de experiencia. Las experiencias negativas pesan más. Según estos estudios existe una razón evolutiva lógica para que nuestro cerebro tenga este sesgo hacia lo negativo, de estos eventos aprendemos para no volver a ponernos en riesgo.

Un ejemplo clásico de esto está en la investigación sobre cómo aprendemos habilidades deportivas. Por ejemplo, se han hecho repetidas veces experimentos en los que se les pide a golfistas que observen videos de personas logrando el tiro que ellos desean hacer o aprender, mientras que a otro grupo se le muestran videos de personas cometiendo errores en el tiro y se le pide analizarlo para corregirlo. Sistemáticamente las personas que tuvieron imágenes positivas en sus mentes lograron adquirir las habilidades en comparación con el grupo que intentaba corregir (Terry y Leveleva, 2008).

Este sesgo pudiera prevenirnos de observar todo el espectro de lo positivo y por ello el modelo de la IA nos invita a hacer esta inflexión hacia lo positivo y solamente lo positivo. Tenemos que centrar la atención en los momentos en los que los éxitos han estado presentes, pues los fracasos generan un mayor impacto. Una mente que se enfrenta a este sesgo negativo lo lleva a todos los aspectos de su vida, no es sencillo para un coach, mentor o facilitador de un grupo mantener al grupo dirigido hacia lo positivo.

Es frecuente que consultores y *coaches* comiencen con metodologías que hablan de “encontrar el problema”, enunciar correctamente el problema o la situación a resolver. Esta metodología llama a encontrar en nuestras propias experiencias pasadas los mejores momentos para diseñar el mejor futuro posible. Esto es un cambio fundamental en la forma de abordar el cambio.

Enfoque de déficit		Enfoque positivo
Foco de la intervención	Problema identificado	Tópicos afirmativos
Participación	Inclusión selectiva de personas	Sistema completo
Elementos de Investigación Acción	Diagnóstico el problema Causas y consecuencias Análisis cuantitativo Perfil de necesidades (Análisis de brecha) Conducido desde afuera	Descubrimiento del Centro Positivo La Organización en su mejor estado Análisis Narrativo Mapa del Centro Positivo Conducido por los propios miembros
Difusión	Retroalimentación a quienes toman decisiones.	Difusión amplia y compartimiento creativo de mejores prácticas.
Potencial Creativo	Lista de alternativas a través de lluvia de ideas.	Sueños de un mundo mejor y de la contribución de la organización.
Resultados	La mejor solución para resolver el problema.	Un diseño para realizar los sueños y las aspiraciones humanas.
Competencia desarrollada	Capacidad para implementar y evaluar el plan.	Capacidad para sostener implementar y evaluar el un proceso de cambio positivo.

Fuente: Whitney y Trosten-Bloom (2003). *The Power of Appreciative Inquiry*. Estados Unidos: BK Publishers, Inc.

La herramienta transversal a los principios, los procesos y los pasos que tiene la IA es el lenguaje, dada nuestra capacidad que han señalado filósofos y lingüistas para elevar nuestro propio uso del lenguaje.

El planteamiento que se requiere hacer es cambiar la conversación interna de las personas que participan en los procesos para cambiar el resultado de la indagación. Esto funciona en los procesos colectivos, llamados de sistema completo y también en las aplicaciones individuales en coaching o mentoría.

Recientemente en una conferencia se presentó un modelo de coaching que comienza con la aspiración del coachee, invitándole a ser su mejor versión y usar sus fortalezas y no comienza por un problema a resolver (Green, 2023). Estas aplicaciones son cada vez más frecuentes en temas de coaching.

Según Stelter (2014) el coaching de tercera generación se distingue por un fuerte énfasis en los valores, en lo que genera significado, y se aleja del enfoque en metas, acercándose más a pasiones y aspiraciones. Este tipo de coaching, con un enfoque explícito en el desarrollo y bienestar lleva a mejorar el desempeño en los lugares de trabajo, pero no es su fin último (Grant, 2016).

La psicología positiva, el enfoque en fortalezas y el principio constructorista son herramientas básicas que sustentan la IA, buscando el florecimiento y funcionamiento óptimo de las personas. Dado que estos modelos de desarrollo son conversacionales y/o narrativos

también el lenguaje es de vital importancia para desarrollar resultados que desplacen a las personas hacia resultados de mayor valor para ellas y con mejores resultados en tema de aspiraciones.

En un proceso de cambio organizacional el tema es aún más importante, la indagación apreciativa considera dos factores elementales, la representación de todos los actores involucrados y la orientación a lo positivo. El diseño de las preguntas que buscan los ejemplos extraordinariamente positivos es fundamental para evitar que el sesgo de alguno de los participantes pueda llevar al grupo a ser poco positivos o incluso caer en el enfoque de solución de problemas. Por ello el enfoque narrativo y recursos como la representación teatral de escenarios futuros apreciativos es indispensable; en ocasiones, para honrar el proceso de innovación, se usan también técnicas de improvisación o procesos de *Design Thinking*.



Referencias

Chomsky, N. (2002). *On nature and language*. Nueva York: Cambridge University Press.

Fredrickson, B. (2009). *Positivity: Groundbreaking research reveals how to embrace the hidden strength of positive emotions, overcome negativity, and thrive*. Nueva York: Crown Publishers/Random House.

Grant, A. M. (2016). What constitutes evidence-based coaching?: A two-by-two framework for distinguishing strong from weak evidence for coaching. *International journal of evidence based coaching and mentoring*.

Green, S., Biswas Diener, R., Van Nieuwerburgh, C., y Boniwell, I. (2023). New Developments in Positive Psychology Coaching. En *International Positive Psychology Association [Pre-Congress Workshop]*. International Positive Psychology Association 8th IPPA World Congress 2023, Vancouver, Canada.

Terry, P., Levleva, L. (2008). Getting in tune with the psychology of musical performance. In Proceedings of the 43rd Annual Australian Psychological Society Conference (APS 2008). *Australian Psychological Society*.

Ling, R. (2020). Confirmation bias in the era of mobile news consumption: the social and psychological dimensions. *Digital Journalism*.

Mohr, B. J., y Watkins, J. M. (2002). *The Essentials of Appreciative Inquiry. A Roadmap for Creating Positive Futures*. Waltham: Pegasus Communication.

Nordmann, A. (2005). *Wittgenstein's Tractatus: an introduction*. Nueva York: Cambridge University Press.

Stelter, R. (2014). Third generation coaching: Reconstructing dialogues through collaborative practice and a focus on values. *International Coaching Psychology Review*.

Tierney, J., & Baumeister, R. F. (2021). *The power of bad: How the negativity effect rules us and how we can rule it*. Nueva York: Penguin.

Whitney, D. D., & Trosten-Bloom, A. (2003). *The power of appreciative inquiry: A practical guide to positive change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

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.