



Indagación apreciativa

Las 4D de la indagación apreciativa

**“Lo que la gente puede elegir,
también lo puede cambiar.”
— Madeleine Albright**

¿Qué le da vida a un sistema humano en sus momentos extraordinarios?, según Lindsey Godwin (2016) este es la diferencia fundamental que la indagación apreciativa (IA) ha marcado en la forma de hacer cambios en las organizaciones. En su planteamiento original, Cooperrider y Srivastva (1987) indican que más que un método o técnica, el modo apreciativo de preguntar es una forma de vivir y ser. En estos 35 años de existencia de la metodología, la IA no sólo ha encontrado un lugar en las empresas, sino también en la educación (Bloom et al., 2008) y en las prácticas de coaching (Orem et al., 2007) entre otras menciones.

En todas sus derivaciones y aplicaciones, la selección de los tópicos afirmativos, también llamados centros positivos de la indagación, son los que establecen el punto focal de toda actividad que se realice con IA. En principio, en un modelo de sistema completo, los tópicos afirmativos representan lo que el sistema valora como extraordinario. Un cambio importante que hace la indagación apreciativa es hacia el enfoque en fortalezas, en 1987 esto no era lo común, posteriormente vinieron enfoques como los de Gallup con Buckingham y Clifton (2001) o con el modelo de fortalezas de Peterson y Seligman (2004).



Sin embargo, los modelos de fortalezas usualmente van a los temas individuales y personales. La indagación apreciativa busca encontrar las fortalezas de la organización a través de la participación del sistema completo. Este es un concepto muy poderoso y representa un cambio importante, pues es un ejercicio que debe incluir una muestra de todas las partes interesadas, no solamente de los líderes de un equipo. En la IA se incluye desde las personas con los roles más estratégicos hasta los más fundamentales de la organización, incluyendo a los proveedores, clientes y comunidad que es parte de la actividad de la organización o institución.

Ahora bien, a diferencia de las aplicaciones hacia los procesos personales que sí se nutren de los modelos de fortalezas, la IA plantea que las fortalezas se pueden observar en los momentos extraordinariamente positivos, este es el centro positivo de la indagación de un proceso personal.

Aunque los principios de la IA son muy relevantes para establecer la apreciación como parte fundamental del modelo, la parte más reconocida del modelo de intervención de la indagación apreciativa son las 4D del modelo original de Cooperrider y Srivastva (1987), y aunque hay derivaciones para cada aplicación es importante identificarlas aquí. Estas son las piezas que permiten implementar el ciclo de la indagación para obtener el cambio duradero y deseado.



Antes de iniciar con el modelo de las 4D es importante establecer el t3pico de la indagaci3n y no solamente ir directo a descubrir, para esto se puede hacer uso de las preguntas positivas (Whitney et al., 2011), sin embargo, tambi3n es importante preguntar a la organizaci3n o las personas que la conforman cu3les son sus aspiraciones. Para esto podemos establecer dos modelos diferentes:

Sistema completo:

Este modelo es el que busca un cambio organizacional. Para establecer el t3pico apreciativo se establece un grupo de entre 8 y 30 personas que puedan hacer una primera ronda de descubrimiento y establecer el t3pico con respecto al tema.

Cambio personal:

Se usa el inicio de la aspiraci3n, cu3l es la mayor aspiraci3n que tienes en este momento, la que deseas trabajar o el aspecto de tu vida que debe cambiar para que esa aspiraci3n suceda. En este caso se escribe un enunciado aspiracional.

Algunos ejemplos de t3picos son:

Ejemplo de t3pico tradicional	Ejemplo de t3pico apreciativo
Alto n3mero de quejas	¿C3mo podemos deleitar a nuestros clientes?
Bajo <i>engagement</i> laboral	¿C3mo podemos ser un centro de trabajo que atraiga y retenga al mejor talento?
Reducir la contaminaci3n del lago que es parte de la ciudad.	¿C3mo podemos crear una ciudad limpia con un lago azul?



A este proceso previo se le conoce como el t3pico afirmativo o el centro positivo del proceso de la IA. Tambi3n se le llega a conocer como el punto previo o la primera D, que implica “definir”.

Las 4D del modelo general son: a) Descubrir (*Discover*), b) Soñar (*Dream*), c) Diseñar (*Design*) y d) Destino (*Destiny*). El m3todo de las 4D es un proceso de co-construcci3n que se inicia con una b3squeda y contin3a permanentemente como un proceso de aprendizaje organizacional continuo (Cooperrider y Srivastva, 1987).

▶ Descubrir (Discover)

La tarea primordial en esta fase es identificar y apreciar lo mejor de “lo que la organizaci3n es” (el centro positivo). Se logra al focalizar en los momentos de excelencia, entendiendo cu3les son los factores espec3ficos, que hacen posible el mejor desempe1o organizacional. Para esta fase se usan las preguntas b3sicas de la indagaci3n apreciativa:

1. La pregunta de los **momentos excepcionales**, por ejemplo: plat3came de los mejores momentos que has vivido en tu organizaci3n.
2. La pregunta de **fortalezas**, por ejemplo: 3cu3les son las fortalezas clave que constituyen el n3cleo de la organizaci3n?
3. La pregunta de **futuro**, por ejemplo: si tuvieras tres deseos para esta organizaci3n 3cu3les ser3an?

En ellas encontraremos las oportunidades de 3xito para la transformaci3n hacia el futuro.

En el caso de los procesos personales tambi3n pueden usarse adaptaciones de las preguntas b3sicas centradas en la persona, incluso algunas preguntas que se hacen en distintos modelos de coaching, por ejemplo, 3cu3ntame alguna ocasi3n en la que todo sali3o como deseabas?, 3dime cinco habilidades o caracter3sticas tuyas que apoyaron este proceso?, 3qu3 de esto te ayuda a construir el futuro? Otra forma de descubrir fortalezas es con una taxonom3a de fortalezas como la del VIA Institute, esta tambi3n puede usarse, tanto para procesos organizacionales, como para procesos personales.

Sueño (Dream)

Esta fase amplifica el descubrimiento anterior y desafía el *statu quo*, requiriendo visualizar un futuro más valioso y vital. Representa “lo que la organización puede ser”.

En esta etapa es especialmente importante la visualización de los resultados esperados y potenciales. **Para esta fase se pueden utilizar herramientas como: la narración del futuro ideal**, hacer una escenificación en grupo, generar un diseño gráfico (portada de la revista o periódico, red social que da un premio o reconocimiento por ser ejemplo en aquello que queremos lograr), elementos físicos como armar un modelo con bloques de construcción y materiales manuales. Los elementos lúdicos son fundamentales para esta etapa.

Diseño (Design)

Esta etapa involucra la creación de la arquitectura social de la organización, a partir de proposiciones provocativas que aterrizan el sueño en condiciones de relacionamiento internas y externas que lo harán posible. Implica definir “lo que la organización debe ser”.

Esta etapa requiere romper las restricciones e imaginarse cómo podemos llegar al sueño si estas restricciones no existieran, derribando así barreras importantes. En esta etapa se utilizan herramientas como lluvia de ideas sin cuestionar la viabilidad, Design Thinking o elaboración de maquetas con elementos lúdicos (Bab y Boniwell, 2016). Esto es importante porque quienes están en el proceso, deben comprender que no solo no hay restricciones, sino que el futuro es una posibilidad. En los procesos personales la fase de diseño tiene un componente dialógico con un coach (Subirana, 2015).

Destino (Destiny)

La fase final integra los recursos y la energía disponibles para contribuir a la realización del sueño organizacional, de la forma como ha sido articulado en las proposiciones provocativas generadas en la fase anterior. Establece las bases de “lo que la organización será”. Para esta fase se utilizan herramientas de planeación como: establecer un número de proyectos, asignar tareas y grupos de trabajo.

En estos grupos participan quienes estuvieron en el proceso, esto debe quedar documentado y tener un modelo de responsabilidad para la organización.

De manera gráfica esto se ve así:



Usualmente, después de un proceso de indagación apreciativa, las personas sentirán un alto nivel de energía, se sentirán inspiradas, con mayor conexión entre ellas. Una de las afirmaciones y evidencias empíricas de este modelo es que puede hacer que la cultura de una organización se transforme no en 5 o 7 años que suele ser lo usual sino en menos tiempo, de 2 a 3 años, dado que genera esta energía transformacional (Godwin, 2016).

Existen diversas formas de usar preguntas apreciativas y/o el ciclo completo, puede hacerse desde un ejercicio de unas horas hasta un simposio de sistema completo de 3 o 4 días de transformación. La indagación apreciativa es una metodología de cambio y también una forma de vida (Subirana, 2015).

Algunos usos de este modelo pueden ser:

- Arrancar una reunión en la que se requiere tener un enfoque especialmente positivo o ampliar la visión.
- Procesos de coaching para establecer metas o lograrlas.
- Transformar situaciones problemáticas en oportunidades.
- Crear una sensación de pertenencia entre personas de una comunidad o grupo.
- Generar confianza con *steakholders* y clientes.
- Crear procesos de aprendizaje en las organizaciones.
- Construir equipos de alto desempeño.

El modelo siempre debe partir de centrarnos en lo positivo y el rol del facilitador o *coach* es asegurar en cada paso que el proceso se mantenga en lo positivo. Las preguntas que se hacen y la apertura que surge de los principios de la IA generan el motor de cambio. Experimentar con las preguntas es importante, como facilitador o puedes utilizar situaciones de vida diaria para cambiar las preguntas y con ello cambiar el resultado, de esta forma las habilidades estarán disponibles cuando desees utilizarlas.

Referencias

- Bab, M., y Boniwell, I. (2016). Exploring positive psychology with Lego serious play. A hands-on thinking guide. *Boston University*
- Bloom, J. L., Hutson, B. L., y He, D. Y. (2008). The appreciative advising revolution. *Stipes Pub.*
- Buckingham, M., y Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. Estados Unidos: Simon and Schuster.
- Cooperrider, D. L. y Srivastva, S. (1987) Appreciative Inquiry in Organizational Life. En W. Pasmore y R. Woodman (Eds.), *Research in Organization Change and Development*, CT: JAI Press.
- Godwin, L. N. (2016). Appreciative inquiry: Three decades of generative impact. *AI Practitioner*.
- Orem, S. L., Binkert, J., y Clancy, A. L. (2007). *Appreciative coaching: A positive process for change*. Estados Unidos John Wiley & Sons.
- Peterson, C., y Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification (Vol. 1)*. Nueva York: Oxford University Press.
- Subirana, M. (2015). *Florecer juntos: Guía de coaching apreciativo*. México: Editorial Kairós.
- Whitney, D., y Cooperrider, D. (2011). Appreciative inquiry: A positive revolution in change. *Read How You Want*.

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.