



Indagación Apreciativa

# Intervenciones de Indagación apreciativa

**“Lo mejor de los sistemas humanos surge cuando potenciamos nuestras fortalezas y no cuando erradicamos o disminuimos nuestras debilidades.”  
— David Cooperrider**

La investigación acción es un término acuñado y desarrollado por Kurt Lewin en varias de sus investigaciones (Herrera, 2004), actualmente, es utilizado con diversos enfoques y perspectivas, dependiendo de la problemática a abordar. En el caso de la indagación apreciativa, lo que persigue este enfoque es que las personas que son afectadas por un fenómeno sean los participantes de la generación de las herramientas de cambio.

El proceso de una cumbre o *summit* corresponde a la forma de ejecución del tópico apreciativo en un grupo de gran escala, el proceso de coaching apreciativo por su parte es un proceso personal, una intervención guiada por un facilitador o mentor. En la siguiente información encontrarás los procesos básicos para los tipos de intervenciones.



Primeramente, abordaremos la planeación de intervenciones para grupos grandes, también llamados grupos de sistema completo. Esta intervención es un proceso que requiere de una conducción sistemática para lograr los objetivos deseados. Para Cooperrider y McQuaid (2012) la pregunta primordial no se refiere al cambio en sí mismo, sino a cómo lograr un cambio de un sistema completo, un cambio comprensivo. Para implementar este cambio, es esencial tener condiciones claramente establecidas para que quienes aprueben la intervención, generalmente los líderes de la organización, stakeholders y otras partes interesadas, tengan el nivel mínimo de comprensión necesaria para su aplicación.

Con estos factores de éxito se garantiza que lo mejor del sistema pueda surgir de manera sencilla, alejándose de los sesgos negativos o el enfoque en los déficits. La premisa tal vez más importante de Cooperrider y sus colaboradores (2012) es que los sistemas humanos se vuelven de excelencia cuando potenciamos y catalizamos las fortalezas y no cuando reducimos o erradicamos las debilidades.

De esta forma, es posible que un proceso de este tipo logre plantear soluciones a temas relevantes, tanto para las organizaciones como para la humanidad, generando prototipos para mejores futuros, creando conexiones que lleven a planes de cambio exitosos.



Tomando esto en cuenta, los factores de éxito que conforman a una intervención de gran escala son los siguientes (Cooperrider y McQuaid, 2012):

- ▶ **Preparación de líderes en la organización:** pensar desde las fortalezas, para ello se debe comenzar con preparar a los líderes para un cambio sistémico con información sobre las fortalezas y la psicología positiva de las fortalezas humanas, para contar con un trabajo de campo lógico, revirtiendo la forma de pensar en déficits y los sesgos negativos que prevalecen en ambientes de la organización.

---

- ▶ **Formar un equipo base:** el paso dos es generar un equipo de trabajo para la cumbre, este equipo tiene el propósito de realizar el trabajo previo y encontrar ese propósito que es más grande que el sistema o la organización.

---

- ▶ **Búsqueda de participantes:** en siguiente lugar, se debe crear una configuración para la reunión, pensando en la colaboración improbable (unir a personas de origen distinto en la organización, por ejemplo: clientes). Esta combinación de perfiles llevará a fortalezas distintas y puntos diferentes de observación en la organización.

---

- ▶ **Summit:** se debe crear un sistema dónde la innovación pueda emerger, para tener una colaboración inspirada en el diseño de un futuro aspiracional. Este paso implica involucrar a las personas para lograr un impacto profundo y acciones de avance. El sistema se va a comprometer con el cambio, pues participa en él.

---

- ▶ **Seguimiento:** el paso final es lograr que el efecto del summit basado en fortalezas permee al sistema y a la gestión de la organización, convertir el proceso en una revolución de gestión macro de la organización, creando una cultura abierta y que acelera las soluciones escalando sus resultados.



## Las cumbres

El proceso de una cumbre o summit busca involucrar a tantos miembros de la organización como sea posible para darle vida. Estos miembros serán los encargados de gestionar día a día el proceso en cada localidad involucrada, con el objetivo de promover las nuevas imágenes del futuro creadas a partir de los pasos que conforman una intervención de gran escala (Mohr y Watkins, 2002).

Cuando logramos tener representación por parte de la organización durante todo el proceso, las fortalezas de la organización y de los individuos involucrados emergen, creando así espacios de cooperación inesperados.

Al finalizar la cumbre o *summit*, las personas presentes o algunas más por invitación podrían formar grupos de "iniciativas" para implementar las visiones, apoyándose en la indagación continua para monitorear cómo los nuevos cambios están funcionando. Esta es una parte muy importante que genera el cambio real.

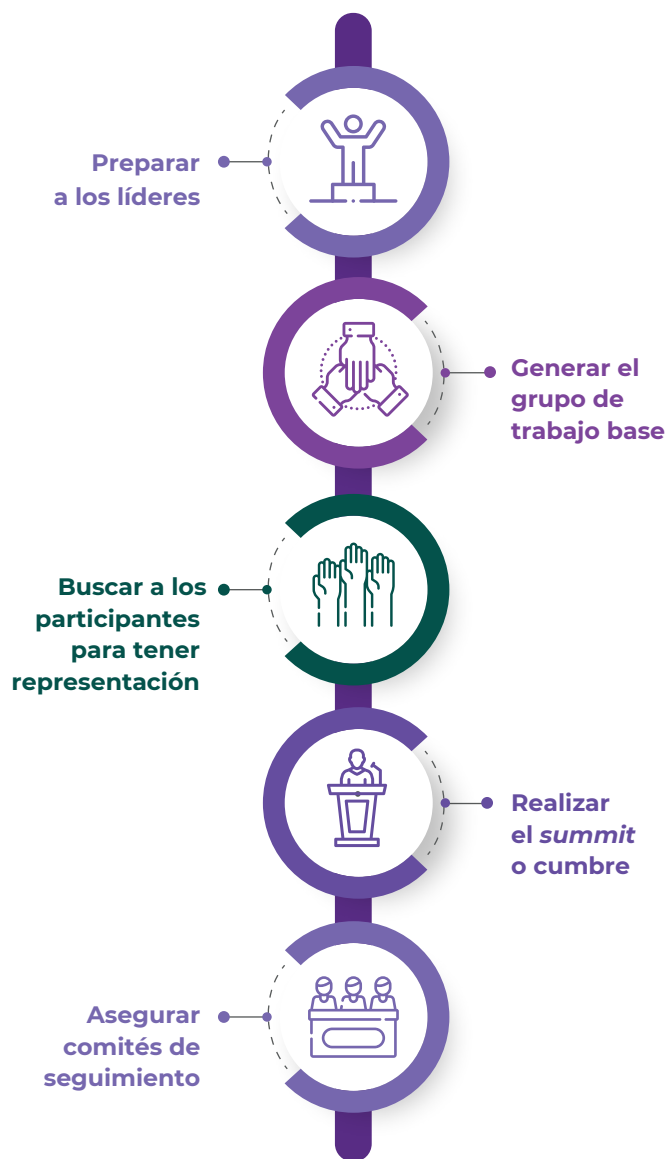


Figura 1. Pasos para realizar una cumbre

## El proceso de una cumbre de sistema completo

### Trabajo previo a la cumbre

El primer paso es la fase de preparación de los líderes, es importante hacer ver dos temas: a) el enfoque en fortalezas y b) la posibilidad que genera para un futuro aspiracional trabajar en grandes grupos que representen a todos los stakeholders.

Según Cooperrider y Godwin (2012) estos son los principios de la IA que basados en fortalezas generan un cambio positivo:

- ▶ Vivimos en el mundo que crea nuestra curiosidad, nuestro cuestionar ¿qué está bien?, el poder transformador de las preguntas implica estar atentos y atentas a nuestros cuestionamientos sobre lo positivo, y no a nuestros retos.

---

- ▶ Generamos excelencia solamente cuando amplificamos las fortalezas y no al cerrar las debilidades, es importante estar atentos al sesgo negativo. La excelencia no es lo opuesto a fallar, es lo opuesto a la negatividad.

---

- ▶ Los pequeños cambios hacen diferencias contundentes, existe un punto de inflexión, por lo que es importante observar lo que sí funciona, incluso si es sólo un 20% del proceso o sistema y crear un ratio positivo.

---

- ▶ Las fortalezas transforman, no solamente generan mejor desempeño. Poder imaginar lo mejor, lo siguiente en un espiral ascendente sucede cuando podemos ampliar la visión. Lo que apreciamos (le damos valor) crece y se aprecia (se valúa mejor), por ello el enfoque en fortalezas es una energía siempre ascendente.

---

La metodología de IA se ha utilizado en empresas, instituciones, ciudades, organismos internacionales (Cooperrider et al., 2012), y en todas las áreas de desempeño se ha encontrado que revertir la visión de déficit es lo más complejo.

Por ello es fundamental que los líderes puedan gestionar este cambio de perspectiva. Una forma de lograrlo es, por ejemplo, con el modelo de fortalezas del VIA Institute, otra posibilidad es con una entrevista positiva, usando las preguntas afirmativas.

Como segundo paso debe generarse un grupo de trabajo base, con quienes serán los encargados de la planeación y composición del proceso completo, y cuya labor primordial será obtener el tópico apreciativo. Las cumbres pueden realizarse con grupos más pequeños de 5 a 20 personas o grupos más extensos conformados por 100 o 1000 personas, quienes tienen la función de encontrar los hilos que generan la conexión de las fortalezas con una muestra pequeña de partes interesadas.

Para establecer el rumbo de una cumbre se debe:

- a.** Diseñar la entrevista apreciativa en conjunto con quien lleva la intervención y con el apoyo de líderes de la organización.
- b.** Realizar un grupo de entrevistas iniciales, por ejemplo 30, con *stakeholders* que no irán a la cumbre o *summit*.
- c.** Tener una reunión previa para establecer el tópico apreciativo.
- d.** Diseñar el manual de la intervención, con el facilitador, que lleve paso a paso al grupo completo a través del cambio.

Una etapa muy relevante es la búsqueda de participantes, el equipo debe buscar la representación de todas las personas implicadas en el proceso, desde aquellos que tradicionalmente toman decisiones hasta los que participan ejecutando las decisiones, incluyendo a proveedores, clientes y la comunidad cercana de ser posible. Es importante que las personas puedan hacer el compromiso de la atención a la cumbre.

En la siguiente fase, la que tiene que ver con la cumbre, se debe contar con el trabajo del grupo base, con un manual y agenda.

El manual debe asegurar que se lleven a cabo las 4D de la indagación apreciativa, y es la guía para la conducción de un *summit* (se detalla un modelo de dos días, que puede extenderse a tres en un grupo de más de 500 personas). Cada participante tiene un manual y debe haber un manual extra en cada mesa donde uno de los miembros de la mesa realizará un registro.

## Día 0: Trabajo previo a la cumbre

### Preparación de los líderes

Discutir con los líderes involucrados:

1. Qué es y para qué sirve el enfoque en fortalezas.
2. Por qué es importante que el grupo invitado a la cumbre este conformado por representantes de todos los grupos involucrados.

### Formación del grupo de trabajo base

Grupo encargado de generar el tópico apreciativo previo a la reunión.

### Diseño de la entrevista apreciativa

Se deben realizar entrevistas iniciales con stakeholders diferentes a los que participaran en la cumbre.

### Diseño del manual de intervención

Diseño de un manual de intervención que detalle la agenda de la cumbre y el trabajo a realizar en cada una de las 4D.

Se debe de proporcionar un manual por participante más un manual extra por mesa para anotaciones.



## Día 1 de la cumbre

*En esta etapa las mesas están organizadas en una mezcla de stakeholders donde se aspira a que haya al menos una persona por mesa de cada grupo. Los grupos de trabajo deben ser de ocho a diez personas sentados en círculo o semicírculo para que sea posible la interacción.*

*Se debe contar con un punto central para que quien facilita y posteriormente los que exponen tengan un espacio para estar visibles.*

- o **Introducción:** por qué estamos aquí, mencionar el tópico apreciativo y generar una introducción sobre fortalezas. Esto se relaciona con las entrevistas previas y la reunión de diseño del manual.
- o **Entrevista apreciativa (fase de descubrimiento):** realizar las tres preguntas básicas de la indagación apreciativa adaptadas al tópico. Estas se resolverán en parejas dentro la sesión y debe contarse con un espacio para registrar las fortalezas de todos los miembros del equipo de trabajo de esa fase, usualmente ocho a diez personas.  
En este punto, es posible poner una charla o presentación de un cliente, proveedor o una figura de influencia para el grupo que nos hable de lo bueno, positivo y transformador que es el producto o servicio que el grupo hace. Esto puede ser en un video, en persona y puede ir desde una presentación de diez minutos hasta una hora.

*Usualmente en este punto se haría el receso de comida.*

- o **Visión de futuro (sueño):** en esta fase en el manual se deben tomar las fortalezas para hacer una intervención lúdica para crear el futuro más aspiracional posible de acuerdo con el tópico apreciativo. Se debe dejar espacio para documentar el proceso y escribir un enunciado aspiracional de visión de futuro. Usualmente, se dan instrucciones en el manual para utilizar materiales físicos, que deben ser preparados previamente (bloques de construcción, papel de colores, limpia pipas, materiales de modelo, etc.) y posteriormente hacer una explicación al grupo completo o una puesta en escena.

Si el grupo excede las 500 personas, esta fase será más extensa, es indispensable que todos participen mostrando sus enunciados-aspiraciones, esto genera, por un lado, sentido de pertenencia en el grupo y también los demás comprenden aquello que es común a todos y pueden ver ideas diferentes. Para mantener la atención se pueden hacer esquemas de retroalimentación a través de hojas de las fortalezas de cada presentación que el grupo *base podrá recopilar y entregar a cada equipo.*

Posteriormente, se hace una segunda ronda de visión de futuro dónde los grupos de ocho a diez personas toman en cuenta la visión recibida y vuelven a pensar en su enunciado para hacerlo aún más aspiracional.

*En este momento se concluye la fase de “sueño” o dream y se debe documentar cómo se siente el grupo por parte del facilitador. Idealmente, hay un espacio de reflexión personal en el manual para cerrar el día.*

- **Nota para el final del día 1:** para la siguiente fase, que es de diseño, el grupo base de trabajo debe revisar los manuales de las mesas y reunirse al finalizar el día para revisar los puntos en común y visiones. En conjunto con quien facilite la cumbre y alguna representación del liderazgo de la empresa, deben obtener de ocho a diez proyectos para avanzar hacia esos enunciados aspiracionales.

*Es importante que mientras este grupo esté trabajando, el resto de los asistentes tengan una actividad de conexión interpersonal para finalizar el día, como una cena o fiesta.*

<b>Día 1: Introducción, sueño y descubrimiento</b>	
<b>Introducción</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mención del tópico apreciativo creado en el Día 0</li> <li>2. Introducción sobre fortalezas</li> </ol>
<b>Entrevista apreciativa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tres preguntas básicas de la IA (trabajo en parejas)</li> </ol>
<b>Charla o presentación</b>	Opcional. Charla o presentación de un cliente, proveedor o una figura de influencia para el grupo
<b>Receso de alimentos</b>	
<b>Visión de futuro</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación del futuro aspiracional</li> <li>2. Explicación o puesta en escena de la visión de futuro</li> </ol>
<b>Cierre</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Espacio de reflexión personal</li> </ol>
<b>Actividad de integración</b>	Fiesta o cena para los participantes de la cumbre

## Día 2 de la cumbre

*En este momento inicial de la fase de diseño, en la primera parte del día un miembro del equipo base presenta los proyectos que se trabajaron la tarde-noche anterior mientras el grupo estaba en su actividad de conexión. Se debe ubicar a las personas por interés en el desarrollo de un proyecto y dejar el acomodo del día anterior. Para este día se debe contar con una configuración de la sala con espacios de trabajo para los ocho o diez proyectos. Cada grupo requiere un pizarrón o pintarrón para poder trabajar en conjunto, sillas y hojas de diferentes tamaños para pegar sobre el mamparo, se requieren plumones de colores que permitan la creatividad de los participantes.*

Debe realizarse una actividad de conexión con el día anterior, ya sea pidiendo a una persona de cada grupo de *stakeholders* que dé una breve impresión o con una participación del facilitador como resumen.

En el manual se ponen instrucciones para la fase de diseño con una lluvia de ideas y una fase de *Design Thinking*, esta consta de tres pasos: a) ideación sin restricción, b) agrupación de ideas, c) conversación y elección de acciones en un plan de trabajo bajo el proyecto. Esta es una fase intensa de colaboración y trabajo. Para esta fase se debe contar con una configuración de la sala apropiada para la ideación y posteriormente para armar un plan de trabajo.

Esta fase es intensa en tiempo, y se debe tener al equipo base recorriendo la sala para observar que todos estén participando y que se avance hacia la hora de terminación, se pueden dar tres a cuatro horas para esta fase.

*Usualmente en este punto se pone el receso de comida o alimentos.*

Al regresar del receso inicia la fase de planeación o destino, en este momento se debe pedir a los asistentes que escriban, a partir del trabajo realizado en la mañana, un enunciado aspiracional para su proyecto. Se presentará al grupo el enunciado de cada equipo de trabajo, conformado ahora por interés. Esta actividad puede realizarse de forma lúdica utilizando algunas de las siguientes consignas:

- “Imaginen que este proyecto aparece en una portada de una revista en el futuro. ¿Qué frases y logros resalta sobre el proyecto?”
- Cuando logremos lo que aspiramos, ¿qué logros podremos resaltar de estos proyectos?
- Visualiza que hemos ganado un premio por este proyecto y escribe el guion de la razón por la cual se ha obtenido. También se puede, con base al tiempo disponible, hacerse como una lectura.

En este punto también debe haber un mecanismo de convergencia y participación grupal, se puede dar el micrófono o participación a algunas personas.

Para el cierre de la *summit* los grupos deben documentar sus proyectos, enunciado aspiracional y propuestas de acciones a tomar para lograr el avance de este proyecto. El grupo base debe asegurar que cuenta con esta información.

En este punto el liderazgo de la organización hace una intervención para asegurar su compromiso con los proyectos y asignar patrocinadores o sponsors de los ocho a diez proyectos. Se harán compromisos de seguimiento y el patrocinador será responsable de regresar con el equipo líder de la organización a informar avances.

*Es importante al cierre tener la documentación de los planes, los sponsors y los compromisos de revisión de avances, esto puede estar parcialmente definido con el equipo base y dar guías en el cierre de la cumbre.*

<b>Día 2: Diseño y destino</b>	
<b>Introducción</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipo base presenta los proyectos trabajados la noche anterior</li> <li>2. Actividad de conexión</li> </ol>
<b>Fase de diseño</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lluvia de ideas</li> <li>2. Design Thinking               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Ideación sin restricción</li> <li>b. Agrupación de ideas</li> <li>c. Conversación y elección de acciones</li> </ol> </li> </ol>
<b>Receso de alimentos</b>	
<b>Fase de destino</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escritura de enunciado aspiracional</li> <li>2. Presentación de los enunciados en plenario</li> </ol>
<b>Cierre</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documentar los proyectos, enunciados aspiracionales y propuestas de acción</li> <li>2. Intervención de compromiso</li> <li>3. Nombramiento de los sponsors</li> </ol>

## Adaptaciones de acuerdo con la necesidad

- ▶ Cuando se trabaja con grupos de menos de 50 personas es posible reducir el proceso a un día y medio, y cuando se trabaja con grupos mayores a 500 personas será necesario ampliar a tres días.

---

- ▶ Otras intervenciones de la indagación apreciativa pueden tener solamente el objetivo de poner a un grupo en un estado inicial de apreciación y en el *mindset* de preguntas, por lo que pueden realizarse sólo la etapa de descubrir y soñar. Para el cierre de este ejercicio se puede hacer un diseño lúdico proyectivo, con maquetas, o la portada de la revista, etc. Estas intervenciones pueden hacerse en dos o tres horas y es valioso integrarlas en procesos de planeación anual, o en reuniones grupales, en ellas puede que no participen *stakeholders* de todos los procesos, pero sí será valioso tener alguna información de lo que esos grupos consideran importante.

---

- ▶ Para la adaptación a ambientes educativos hay un modelo de apreciación de la persona, llamado “mentoreo apreciativo”, con el cual se puede dar asesoría y consejería en ambientes universitarios. Este modelo es una derivación de este proceso y es un modelo uno a uno.

---

- ▶ Para el desarrollo de habilidades de vida y de mejora de desempeño los procesos de coaching apreciativo utilizan el modelo de las 4D y enfoque en fortalezas para conducir una sesión de *coaching* que puede hacerse hasta en una hora. En este proceso se puede mantener las tres preguntas de la IA, utilizar un enfoque lúdico y el proceso de diseño con una lluvia de ideas o ideación.

## Referencias

Cooperrider, D., Godwin, L., Boland, B., y Avital, M. (2012). The Appreciative Inquiry Summit: Explorations into the Magic of Macro-Management and Crowdsourcing. *International Journal of Appreciative Inquiry*.

Cooperrider, D. L., y McQuaid, M. (2012). The positive arc of systemic strengths: How appreciative inquiry and sustainable designing can bring out the best in human systems. *Journal of Corporate Citizenship*.

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

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.