



Indagación apreciativa como
metodología para la transformación

TEMA 1. Procesos transformacionales

“Todo ser vivo tiene la tendencia de dirigirse hacia la luz y alejarse de la oscuridad, o de dirigirse hacia una energía positiva y alejarse de la energía negativa.” — **Kim Cameron**

Como metodología transformacional, la indagación apreciativa (IA) puede ser utilizada de diversas maneras. En estas secciones se verán dos formas de trabajarla como proceso de transformación: a) desde la parte organizacional en un proceso de planeación estratégica (Cooperrider et al., 2003), y b) desde la parte personal en un proceso de coaching (Orem et al., 2007).

La IA está compuesta de historias de elevación y apreciación. El proceso de planeación estratégica de las organizaciones sigue de forma tradicional un modelo basado en el análisis de la competencia o los competidores. Si bien, habla de las ventajas, realmente está centrado en aminorar los déficits o desventajas para “competir”, la analogía de competencia significa una continua mirada al enfoque de déficit (McKenna et al., 2007). La propuesta de usar un modelo diferente responde a la necesidad de cambio acelerado que las organizaciones tienen que usar para responder al contexto cambiante.



La transformación a nivel organizacional

Aquí un ejemplo de las características comparadas de un proceso de planeación regular y uno de IA:

Supuestos de la planeación estratégica tradicional	Supuestos de la planeación con indagación apreciativa
La planeación es trabajo de los equipos de alto liderazgo, trazan el rumbo y hacen la ruta que los demás deben seguir.	La planeación estratégica es una invitación para atraer lo mejor de la organización al servicio de poner la meta trascendente al frente.
Se usan análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).	Se utilizan análisis FOAR (Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones, Resultados).
Se evitan las amenazas y se trata de reducir las debilidades.	Se alinean las fortalezas con las oportunidades visibles.
El despliegue se hace en “cascada”.	Se asume que la organización completa puede moverse junta.

Fuente: McKenna, C., Daykin, J., Mohr, B. J., Y Silbert, T. (2007). Strategic planning with Appreciative inquiry: Unleashing the positive potential to SOAR. *Innovation Partners International*.

Para propósitos de explicar la diferencia nos centraremos en el análisis FOAR, dado que la planeación basada en indagación apreciativa inicia siempre con las fortalezas, lo que es más valioso para la organización. Esto es, a diferencia del proceso tradicional que resulta de una revisión de la posición estratégica de la empresa.

A diferencia del método FODA mencionado antes, el análisis FOAR (SOAR en inglés), es la inspiración para elevar a la organización hacia el futuro.

Indagación estratégica	Fortalezas: ¿Cuáles son nuestros mayores activos? ¿Para qué somos excepcionalmente buenos?	Oportunidades: ¿Cuáles son las mayores oportunidades que nos da el mercado? ¿Qué posibilidades nos permite el contexto actual?
Intención apreciativa	Aspiraciones: ¿Cuál es nuestro futuro deseable? ¿Cuál es nuestro sueño o deseo?	Resultados: ¿Cómo sabemos que lo hemos logrado? ¿Cuáles son los resultados significativos de nuestra labor?

En este modelo, la indagación se encuentra en la parte de fortalezas y oportunidades, y la parte apreciativa, en las aspiraciones y resultados. Stavros y sus colegas (2021) le llaman: indagación

estratégica e intención apreciativa. De este modelo desaparecen las debilidades (aspectos internos negativos) y amenazas (aspectos externos negativos).



La indagación estratégica corresponde a las formas en las que podemos preguntar por lo que está bien, y esto no deja espacio a las debilidades. En este espacio de igual forma que en otras prácticas de indagación apreciativa se pueden hacer preguntas cada vez más aspiracionales y positivas. Según Stavros y Hinrichs (2021) las fuerzas vitales de una organización son aquellos elementos que representan sus fortalezas en la mejor versión que pueden representar. Esto crea un encuadre positivo y permite realizar preguntas generativas.

El modelo FOAR se usa además por la parte de comunicación para generar valor sostenido, participación grupal y consciencia compartida de futuro. A diferencia de un modelo de planeación que se implementa de arriba abajo, el modelo implica que se deben incluir las aspiraciones y fortalezas de los empleados y empleadas en general y de otros stakeholders.

En resumen, el modelo ayuda a la comprensión de cómo cada uno de los stakeholders se acopla y genera valor

dentro de la organización. Por ejemplo, una pregunta para hacer a los diferentes públicos puede ser “Piensa en qué momento la organización ha tenido los mayores éxitos, ha sido reconocida y logrado sus resultados”.

En el caso de las organizaciones, el análisis se puede llevar en el proceso de planeación total o global de la empresa, pero también por departamentos, por ejemplo, en ventas podrían hacer un análisis de este tipo:

Fortalezas:

Esta parte permite no solamente conocer dónde están las ventajas de la organización, sino también generar conversaciones de alto valor generativo para el futuro de la organización.

Preguntas: ¿Qué es lo que valora el cliente? ¿Cuáles relaciones profesionales son las más comprometidas? ¿Cuáles son nuestras formas de aprender y crecer como equipo?

Oportunidades:

En el modelo tradicional se busca las oportunidades del ambiente, en el modelo FOAR se pide que se haga un reencadre positivo para ver de qué forma queremos aproximarnos a estas oportunidades.

Preguntas: ¿Cuáles cuentas tienen el potencial de crecer? ¿Cómo podemos incrementar los márgenes financieros? ¿Cómo deben ser los incentivos para apoyar las fortalezas?

Aspiraciones:

Una vez que conocemos nuestras fortalezas y oportunidades, ¿cómo podemos generarle valor a los stakeholders? ¿Qué es convincente para todos los miembros de la organización y no solamente para el equipo de liderazgo?

Objetivos: a) ser reconocidos por nuestros clientes como grandes socios, b) estar en el máximo nivel de satisfacción del cliente, c) cumplir con ser de alto valor, generando un porcentaje mayor de ingresos.

Resultados:

Esta sección no es solamente lo que podemos medir y observar, sino también la parte trascendente y por lo que queremos ser recordados.

Objetivos: Mejorar el margen de contribución en x cantidad, lograr el compromiso de la fuerza de ventas con un 90% de retención, contar con una satisfacción de 4/4.

Al igual que en el resto de las aplicaciones de la IA, las preguntas son la clave de la interacción, llenar un ejercicio como el anterior significa que se hicieron preguntas apreciativas sobre momentos de elevación, la mejor versión de un equipo o los momentos en los que todo funcionó bien. De esta forma el cuadro de planeación de elevación o FOAR se puede realizar en el nivel global, en el nivel divisional, departamental y de proyectos.

Elevación personal

En su trabajo sobre coaching usando IA, Miriam Subirana (2020) habla de la importancia y diferencia del acompañamiento, ya sea mentoreo o coaching, usando IA. Sostiene que la diferencia entre el modelo de coaching basado en metas y objetivos y el de IA son las formas de trabajar, en principio el coaching apreciativo busca que la persona visualice y cree sus ideas de futuro y genere un entendimiento de cómo lograr estas ideas de futuro.

Por su parte Stavros y Hinrichs (2021) hablan sobre la elevación de las aspiraciones a nivel personal como un potenciador del cambio personal. Existe investigación como la de Boyatzis, Smith y Van Oosten (2019), en la que señalan que, al utilizar los enfoques de compasión y el enfoque apreciativo en el coaching, se generan efectos en el sistema parasimpático que a su vez crean nuevas conexiones neuronales a través del proceso de coaching. Las personas se conectan con sus anhelos más deseados y utilizan su red de relaciones (incluyendo al coach) para lograrlos.



Existen diversas formas de conducir coaching apreciativo, por ejemplo, usando el modelo de las 4D (Descubrir, Soñar [Dream], Diseñar, Destino), utilizando cambios en el modelo gracias a que la metodología es de libre uso. En este caso ilustraremos el modelo FOAR.

En el modelo FOAR de la sesión individual o coaching la palabra clave es posibilidad: ¿qué es posible hoy? Algunos ejemplos de preguntas para conducir una sesión de coaching usando FOAR según Stavros y Hinrichs (2021) son los siguientes:

La sesión inicia con un momento de conexión con el cliente o coachee:

- ¿Qué deseas traer a la sesión de hoy?
- ¿Cuáles son las posibilidades que visualizas crear para el tema hoy?
- Háblame más de estas posibilidades.

Preguntas de seguimiento, que son el centro de la sesión:

- **Fortalezas:** ¿Cuáles fortalezas tuyas se relacionan con las posibilidades que vas a crear hoy?
- **Oportunidades:** ¿Qué oportunidades ves en esta situación?
- **Aspiraciones:** ¿Cuál es tu visión para las posibilidades que vas a crear? ¿Qué aspiras a crear?
- **Resultados:** ¿A qué te vas a comprometer contigo hoy? ¿Cómo sabrás que tuviste éxito?



Para cerrar se hacen preguntas de aprendizaje y compromiso:

- Cuándo crees esta nueva posibilidad, ¿cuáles más se abrirán?
- ¿A qué acciones te comprometes este día, esta semana?
- ¿Qué recursos necesitas? ¿Quién te puede conectar con los recursos que requieres?

Hay que indicar, para quienes realizan sesiones de coaching o mentoring, que el futuro en el que la persona se centra es el que crea la realidad (Orem et al., 2007) y que para lograr este futuro las preguntas deben ser generativas, basadas en las aspiraciones y en el caso de este ejercicio basadas en las posibilidades. Según Subirana (2020), el cliente caminará en la dirección de sus preguntas, es por ello que mantener las preguntas del lado de lo positivo y las aspiraciones es altamente relevante para tener el resultado esperado en el largo plazo.



Referencias

Boyatzis, R., Smith, M. L., & Van Oosten, E. (2019). *Helping people change: Coaching with compassion for lifelong learning and growth*. Estados Unidos: Harvard Business Press.

Cooperrider, D., et al. (2003). The Appreciative Inquiry Summit Explorations into the Magic of Macro-Management and Crowdsourcing. *AI Practitioner*.

McKenna, C., Daykin, J., Mohr, B. J., & Silbert, T. (2007). Strategic planning with Appreciative inquiry: Unleashing the positive potential to SOAR. *Innovation Partners International*.

Orem, S. L., Binkert, J., & Clancy, A. L. (2007). *Appreciative coaching: A positive process for change*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.

Stavros, J., & Hinrichs, G. (2021). *Learning to SOAR: Creating Strategy That Inspires Innovation and Engagement*. Estados Unidos: Soar Institute.

Subirana, M. (2020). *Florecer juntos: Guía de coaching apreciativo*. Argentina: Editorial Kairs.

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.