



Indagación apreciativa como
metodología para la transformación

TEMA 2. Mentoreo apreciativo, enfoque en el éxito y bienestar de los estudiantes

“Si crees que algo es posible o imposible, de las dos formas estás en lo correcto.” — **Cy Walkerman**

Una aplicación de la indagación apreciativa (IA) en la educación es el mentoreo apreciativo (Bloom et al., 2008), esta es una herramienta poderosa que permite a mentores o profesores enfocarse en las fortalezas y generar una orientación hacia los sueños y aspiraciones de sus estudiantes (Castro et al., 2023). Es importante mencionar que la metodología de la IA creada por Copperrider (1985) tiene, por un lado, como su nombre lo indica, un enfoque en la indagación: la mentalidad continua de hacer preguntas, y por otro lado en lo apreciativo es decir comprender lo mejor de los sistemas humanos, lo que da vida y eleva a un sistema humano.

El propósito del mentoreo apreciativo es identificar las fortalezas personales y las motivaciones para elevar el potencial personal. Se construye bajo dos premisas: el desempeño de un estudiante llega a su pico máximo cuando la expectativa (externa) sobre el estudiante se alinea con su motivación (interna) y sus fortalezas. En segundo lugar, los asesores, mentores académicos o coaches, pueden ayudar a identificar las fortalezas personales y alinearlas con las expectativas de los estudiantes (Hutson, 2006).



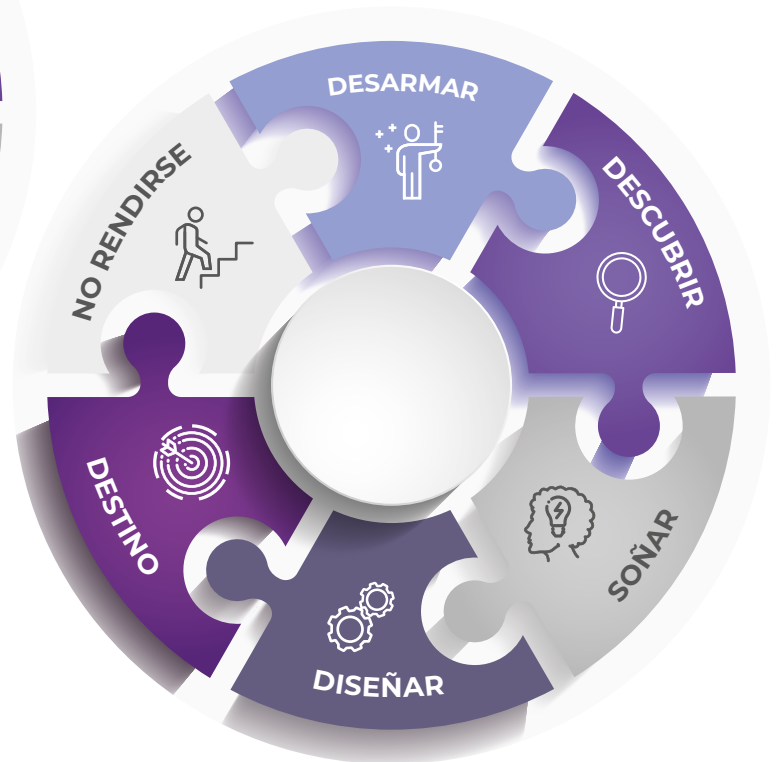
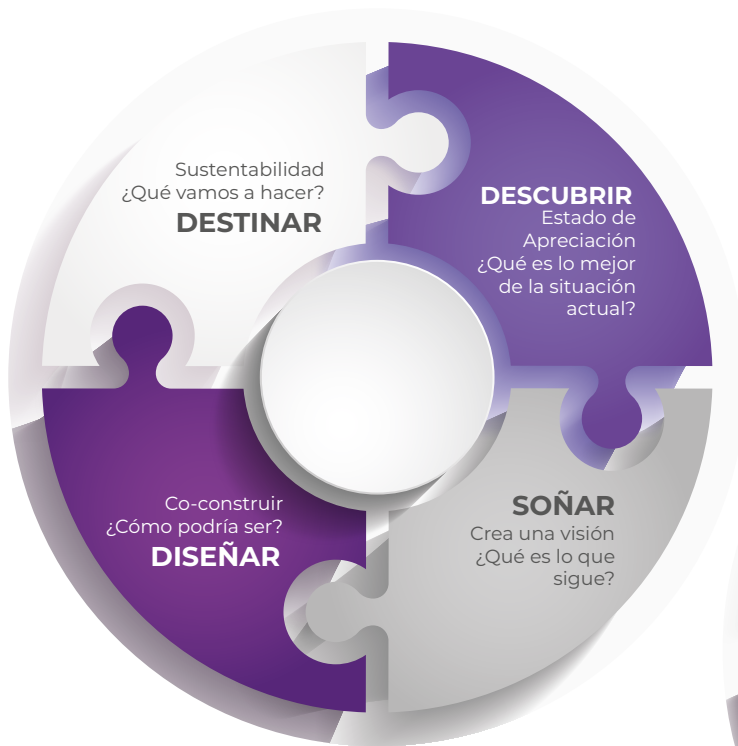
En el caso de un mentoreo apreciativo se requiere tener una mentalidad especial, sobre todo, creer en el pleno potencial de los estudiantes y en su habilidad de encontrar lo extraordinario en los momentos ordinarios (Castro et al., 2023). Para estos autores el uso de un lenguaje siempre apreciativo es un cambio importante, algunas afirmaciones que reflejan esta perspectiva son:

- 1 Todos los estudiantes pueden tener éxito.
- 2 Cada estudiante tiene fortalezas propias.
- 3 Las fortalezas se pueden reconocer al explorar, narrar y observar historias de éxito y relaciones interpersonales.
- 4 Para ser exitosos o exitosas los mentoreados deben elevar sus fortalezas.
- 5 No todos tienen claridad de sus fortalezas.
- 6 Los mentores y mentoras que logran el éxito con el mentoreo apreciativo hacen que los estudiantes sean más conscientes de sus habilidades.
- 7 La interacción con el mentor cambia pensamientos, puntos de vista y comportamientos.
- 8 Los mentores deben estar conscientes de cómo su perspectiva cambia las actitudes de los estudiantes y el lenguaje utilizado en la relación cambia el mentoreo.



Este modelo, el mentoreo apreciativo, es una aplicación de la indagación apreciativa de Copperider (1985). Se basa en los principios de las 4D (Descubrir, Soñar [Dream], Diseñar, Destino) para aplicar en sesiones de mentoreo. Incluso se puede utilizar como forma de gestión de un centro escolar o de un plan de vida personal.

Sin embargo, para el tema de estudiantes y, sobre todo, aquellos que ya tienen edad para tomar decisiones propias, el modelo de Bloom, Hutson y He (2008) propone pasos adicionales, esto se debe a que primero debe generarse un rapport, con los y las estudiantes; a esta fase los autores le llaman “Desarmar”, posteriormente se sigue el ciclo con “Descubrir”, “Soñar”, “Diseñar”, “Destino” y “No rendirse”.



Fuente: Bloom, J. L., Hutson, B. L., y He, D. Y. (2008). *The appreciative advising revolution*. Estados Unidos: Stipes Publishers.



La siguiente explicación de las fases muestra cómo utilizar el modelo:

Desarmar. Generar una primera impresión positiva para crear una conexión entre el mentor o asesor y el estudiante o cliente. Esto es importante, pues usualmente en un rol de mentoría existe una barrera natural entre un rol experto y un rol de aprendiz. Esto es diferente que un proceso de coaching donde la guía no es experta, sino lateral. Para esta sesión se debe considerar que el espacio sea adecuado, privado, la hora esté reservada y el estudiante comience a tener esta conversación fluida con el mentor o mentora.

Descubrir. Hacer preguntas abiertas y generativas que lleven al mentor a conocer las fortalezas de los mentoreados, sus habilidades y valores, en el contexto de su programa educativo. En algunos casos, como el de Tecmilenio, se usa el marco de trabajo de las Fortalezas de Carácter del VIA. Esta sección de la conversación requiere una guía especial, pues con frecuencia quienes están en este proceso no se han enfrentado a una introspección personal, por lo tanto, aplicar el cuestionario del VIA puede ser útil; por otro lado, es válido utilizar la guía de las tres preguntas apreciativas:

1) **La pregunta de descubrimiento.** Esta pregunta tiene que ver con un momento excepcional. Narrar historias cuándo las cosas han ido bien en la escuela, en alguna actividad extraacadémica o en general en la vida, contar momentos de éxito personal, o incluso historias de personas a quienes se admira por algún logro pueden iniciar la conversación.

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? ¿Qué te emociona más de lo que me cuentas respecto a ti? ¿Qué sabes ahora sobre ti y cómo logras las cosas?

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?”. En este punto se puede hacer una visualización del futuro, por ejemplo, el final del semestre o la graduación de la preparatoria u universidad.

Soñar. Preguntar al mentoreado sobre su visión de futuro, sus aspiraciones y sueños. Esta es una fase proyectiva del futuro. Esto es similar a un proceso de coaching o el modelo de sesión individual de FOAR, mencionado en el tema anterior. Se trata de hacer los sueños del estudiante realidad. Esta parte es vital, pues lleva a la motivación interior de la persona.



Diseñar. A diferencia de otras aplicaciones, en el mentoreo apreciativo se genera un plan en conjunto por parte del mentor y el mentoreado, esto debido a que un asesor académico o mentor abiertamente asesora y puede jugar este rol, esto es diferente a una sesión de coaching donde el coach no toma decisiones sobre el plan. Al cocrear el plan los y las estudiantes se hacen más autónomos y responsables de su propio destino (Castro et al., 2023). Algunas técnicas utilizadas en esta fase son por ejemplo la lluvia de ideas o elementos lúdicos, sin embargo, es importante llevar a los estudiantes a tomar decisiones propias. Algunas metodologías que se pueden usar para el establecimiento de metas son:

a. El formato SMART

- I. (S) específicas
- II. (M) medibles
- III. (A) logrables
- IV. (R) relevantes
- V. (T) con tiempo de terminación

b. Metas autoconcordantes (Dörnyei y Henry, 2022)

- I. Establecer una meta global.
- II. Desglosar la meta en metas parciales para lograr la meta global.
- III. Establecer las actividades para lograr las metas parciales.
- IV. Establecer los obstáculos posibles y trazar un plan para resolverlos.



Destino o entrega. En esta parte es el mentoreado quien entrega y se compromete a un plan con el mentor o asesor académico. El rol del mentor o mentora es mantener a quien mentorea con energía y comprometido con las metas establecidas, se debe tener un plan de seguimiento y no dejar “a la suerte” lo que suceda. Es importante entender que en el plan puede haber obstáculos y se deben encontrar las redes de apoyo y formas de superarlos.



No conformarse, en inglés Don't settle.

Este es el último componente de las 4D, en esta parte del modelo se pide al estudiante ponerse metas altas y cumplir con el plan, para lo cual el mentor o mentora ofrece su apoyo. Estos dos modelos pueden ayudar a ilustrar mejor el concepto:

1. En Tecmilenio se usa el concepto de “Canal de flow”, Castro, Toledo y Pérez Arroyo (2023), hacen una adaptación para utilizar en la sesión la idea de Flow o flujo de Csikszentmihályi y colaboradores (2005). Básicamente, si la persona tiene actividades altamente retadoras para las que no tiene las competencias o habilidades, esto genera ansiedad, y si la persona está en actividades rutinarias genera aburrimiento. Encontrar el canal de flujo dónde se mezclan perfectamente habilidades y retos ayuda a generar un estado óptimo de funcionamiento.

2. El concepto de metas Everest de Kim Cameron, indica que la persona puede crear una gran meta inspiradora que guíe su actuar y no solamente la establezca en formato SMART, sino que sea una afirmación de un estado virtuoso deseado. Por ejemplo, cuando Steve Jobs se planteó que hubiera una computadora en cada hogar (Ballesteros et al., 2023).

En el contexto de la escuela o instituciones educativas, el mentoreo apreciativo tiene penetración en Estados Unidos. En México, Tecmilenio es líder en el avance de los documentos y aplicación de este modelo (Castro et al., 2023).



Por otro lado, Varona (2022) hace una revisión a 35 años de la creación de la IA resaltando del enfoque apreciativo, la nueva manera de ver y entender, estudiar, transformar, valorar, y hablar sobre las personas y su comportamiento en el mundo social. La escuela es un espacio de convivencia social y el periodo universitario es un proceso de cambio personal continuo, es un tránsito de la adolescencia a la edad adulta, para los estudiantes de edad promedio. Sin embargo, este enfoque también ha sido utilizado para la retención de estudiantes de programas de educación para adultos o estudiantes multiculturales, estudiantes que realizan cambios de carrera o que están en programas de apoyo académico (Hutson, 2006).

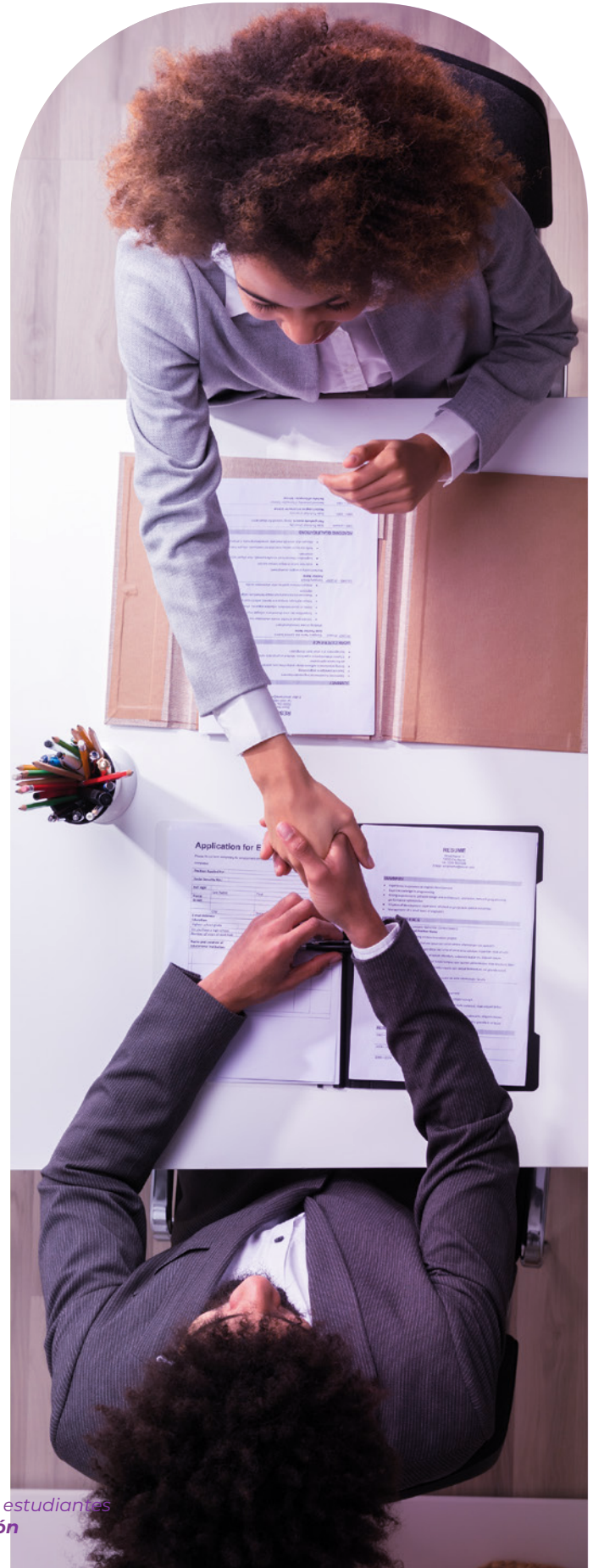


Si en la indagación apreciativa para el cambio organizacional se pregunta ¿qué le da vida a los momentos extraordinarios de las empresas e instituciones?, en el mentoreo apreciativo se pregunta qué le da vida y mantiene en el plan a los alumnos y alumnas de una institución educativa. El proceso es un entrenamiento para que quienes cumplen el rol puedan desempeñarlo de mejor manera frente a sus estudiantes o mentoreados.



Para cerrar, es importante mencionar que como metodología el mentoreo apreciativo busca además que los mentores generen habilidades específicas de trabajo desde lo positivo y la admiración por los mentoreados. Existen cuatro principios que son básicos para esto (Bloom et al., 2008):

- 1 **Desviación a lo positivo en el lenguaje:** como en otros métodos basados en indagación apreciativa, en este método es importante mantener al mentoreado en el lenguaje positivo.
- 2 **Uso del lenguaje corporal para crear confianza en la conversación:** los elementos de afirmación y comprensión de la conversación son importantes.
- 3 **Preguntas positivas y abiertas:** siempre hacer preguntas con sesgo a lo positivo y que puedan narrar una historia para que quien está en la sesión pueda generar esta introspección sobre sus habilidades y fortalezas.
- 4 **Habilidades de escucha:** validación de apoyo (repetir la idea), respuesta no verbal a la escucha, contacto visual en la medida que quien está en la sesión se sienta cómodo o cómoda. Con estos elementos se pueden diseñar y llevar a cabo sesiones de mentoreo apreciativo.



Referencias

Ballesteros, R., Castro, C. G., Charles-Leija, H., Guerrero, I., y Toledo, M. (2023). *Factor Wellbeing: El bienestar como ventaja competitiva*. México: LID Editorial Mexicana.

Bloom, J. L., Hutson, B. L., y He, D. Y. (2008). *The appreciative advising revolution*. Estados Unidos: Stipes Publishers.

Castro, C.G., Toledo, M., Pérez-Arroyo, A. (2023). Fostering students' belonging through appreciative advising. En: M. White., F. McCallum y C. Boyle, C. (Eds.). *New Research and Possibilities in Wellbeing Education*. Singapur: Springer Link.

Csíkszentmihályi, M., Abuhamdeh, S., y Nakamura, J. (2005). Flow. En: A. J. Elliot y C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation*. Nueva York: Guilford Publications.

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

Dörnyei, Z., y Henry, A. (2022). Accounting for long-term motivation and sustained motivated learning: Motivational currents, self-concordant vision, and persistence in language learning. *Advances in motivation science*.

Hutson, B. L. (2006). *Monitoring for success: Implementing a proactive probation program for diverse, at-risk college students*. Estados Unidos: University of North Carolina.

Varona Madrid, F. (2022). El Paradigma Apreciativo: De la Metodología al Paradigma. Nuevo Paradigma para el Cambio Social. Nuevo Paradigma de las Ciencias Sociales. *ResearchGate*.