



Indagación apreciativa como  
metodología para la transformación

## **TEMA 3. Conversaciones y el poder de las preguntas positivas**

“Uno reconoce a las personas inteligentes por sus respuestas, a un sabio por sus preguntas.” — **Naguib Mahfuz**

Las conversaciones son el centro de nuestra interacción, ya que en todo momento estamos interactuando con diálogos internos o externos (Stravos y Torres, 2021). Las conversaciones son además el medio de trabajo de un acompañador y generan resultados cuando son intencionadas con el propósito de trabajar con alguien hacia una meta. Cada persona es única, con su propia personalidad, estilo de comunicación y apertura a diferentes ideas, por lo que cada uno entra a una conversación de manera distinta. El objetivo de este tema es desarrollar una forma experta de conversar para líderes de equipos y acompañadores, con base en el estudio de la indagación (preguntas) apreciativa (centrarse en lo bueno).

La práctica de la indagación apreciativa (IA) se basa en entrevistas y conversaciones que se centran en preguntar lo que está bien y lo que da vida a la organización (Mohr y Watkins, 2002). En este sentido, la conversación es una parte esencial, sin embargo, tiene un enfoque muy particular respecto a centrarse en las fortalezas y elevar el lenguaje a lo apreciativo. Subirana (2020), al hablar sobre las imágenes colectivas y creadas en común por las personas, menciona que las preguntas movilizan nuestros mundos.



Las tres preguntas básicas de la IA son:

1. **Pregunta de mejores momentos**
2. **Pregunta de fortalezas y habilidades**
3. **Pregunta sobre el futuro**

Diferentes versiones de estas preguntas suelen ser parte de todas las intervenciones, basadas en la IA de Cooperrider y colaboradores (2008).

Según Stravos y Torres (2021), el cambio comienza con una conversación. Entre las lecciones más importantes que encuentran en su ejercicio de consultoría está la siguiente: cuando te aproximas a cada conversación como si fuera la más importante que podrías tener en tu vida creas un legado positivo, ¿con qué frecuencia piensas que tus conversaciones son así de importantes?

Albert Einstein decía que, si tuviera una hora para resolver el problema, dedicaría 55 minutos a encontrar la pregunta apropiada y en cinco minutos obtendría la respuesta. Desde la óptica apreciativa, las preguntas deben ser generativas (Subirana, 2020), es decir, llevar a la persona a comenzar una generación de ideas y a observar su conversación interna con curiosidad. En los procesos de FOAR (Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados) o de mentoreo apreciativo, las preguntas y las conversaciones son clave.

David Cooperrider y colaboradores (2008) sostienen que vivimos en los mundos que nuestras conversaciones crean, si estas conversaciones son positivas nuestra visión de futuro también lo será. Marilee Goldberg (1998), en su clásico libro de psicología sobre cómo preguntar, indica que una pregunta no realizada es una puerta no abierta. Existe también una enciclopedia de preguntas apreciativas que puede ser una clave de uso (Whitney et al., 2002), aun así, es necesario desarrollar la habilidad de hacer la pregunta correcta en el momento adecuado para tener esa generación de ideas.



Robert Biswas Diener (2023) explica cómo en muchas ocasiones en una sesión de acompañamiento centrada en la conversación, se enfoca en resolver un “problema” y no en entender la relación de la persona con la situación. Las conversaciones son una oportunidad para el autoconocimiento. En primera instancia, una conversación orientada a resolver soluciones puede tener el beneficio de un resultado rápido, sin embargo, este resultado es superficial. Un proceso de relación de un coachee o mentoreado con un tema toma más tiempo y genera oportunidad para cambiar la perspectiva y desarrollar habilidades y capacidades, no solamente resolver un problema.



Algunas pautas para generar preguntas apreciativas, poderosas y generativas son las siguientes (Subirana, 2020):

**○ Preguntar en tono afirmativo.** Buscan lo que está bien, los aprendizajes, y se centran en el aspecto positivo. Ej., ¿qué aprendiste de la situación? (esto supone que en todas las situaciones hay aprendizaje, no busca culpables, evita que la mente se enfoque en lo negativo).

**○ Preguntar con base en una suposición positiva.** Ej., ¿qué va bien hoy? Esto supone que algo va bien en tu vida y sólo es cuestión de indagar qué quieres contar, a diferencia de preguntar ¿algo va bien hoy? Incluso, si la persona no puede responder la idea de que algo va bien, o inspira o fortalece, la pregunta se queda en su mente. Es importante resaltar, que siempre se debe preguntar desde una suposición positiva: ¿Qué te inspira? ¿Cuándo sentiste que eras tu mejor versión?

**O Buscar respuestas amplias.** Es fundamental recordar el principio narrativo de la indagación, que nos permite descubrir lo mejor de uno mismo o misma. (Mohr y Watkins, 2002). Las preguntas, según Subirana (2020) deben explorar posibilidades de que la persona nombre sus sueños, aspiraciones y anhelos. Ej., cuéntame el mejor momento que has vivido en tu trabajo en los últimos dos años.

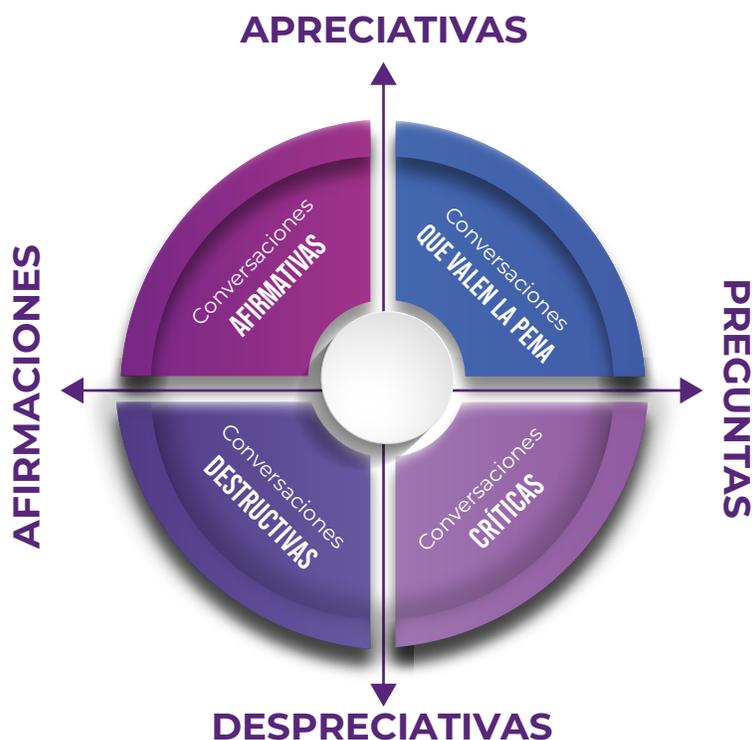
**O Valorar lo que la persona es.** Son inclusivas y generan un lenguaje que eleva y pone la visión en las fortalezas. Ej., ¿cómo contribuiste a que todo saliera bien?

**O Transmitir un respeto positivo incondicional.** En este enfoque, las preguntas deben hacer que la persona se sienta segura, abierta a la conversación, llena de recursos para elevar sus sueños y generar futuros deseados, contrario a resolver un problema a través de ser retados por el acompañador.

**O Evocar los valores de la persona y la trascendencia.** Subirana (2020) sugiere conectar con el sentido de trascendencia las sesiones de acompañamiento.



Por su parte, Stavros y Torres (2021) señalan que hay un continuo con dos variables para las conversaciones, lo que crea una matriz que invita a pensar que cada conversación es valiosa y puede ser de impacto en la vida de las personas.



Fuente: Stavros, J. M., y Torres, C. (2021). *Conversations worth having: Using appreciative inquiry to fuel productive and meaningful engagement*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers..

Las conversaciones que fluyen en el continuo de lo apreciativo (agregar valor), y lo despreciativo (restar valor), tienen que ver con compartir de manera genuina e interesada la conversación. Las formas de agregar valor para tener una conversación apreciativa son:

- Compartir ideas.
- Aumentar y potenciar la contribución de otros.
- Generar soluciones.
- Nombrar las ideas importantes.
- Crear una conversación sobre acciones positivas orientadas al futuro.
- Señalar las oportunidades.

- Desarrollar perspectivas nuevas.
- Involucrarse en la conversación, entendiendo las oportunidades únicas de expandir las fortalezas y generar mayor consciencia.

El valor añadido de este tipo de conversaciones va más allá de sentirnos bien en ellas, genera un compromiso e involucramiento que lleva a la acción en el tema sugerido. Las conversaciones que aprecian y valoran, mejoran nuestro bienestar y nos llevan a elevar el pensamiento, la creatividad, la conexión y a acceder al pensamiento crítico (Stavros y Torres, 2021).

El valor añadido de este tipo de conversaciones va más allá de sentirnos bien en ellas, genera un compromiso e involucramiento que lleva a la acción en el tema sugerido. Las conversaciones que aprecian y valoran, mejoran nuestro bienestar y nos llevan a elevar el pensamiento, la creatividad, la conexión y a acceder al pensamiento crítico (Stravos y Torres, 2021).

Por el contrario, las conversaciones que deprecian están basadas en juicios, en ellas las personas defienden sus propias ideas, continuamente mencionan las razones por las que las cosas que se proponen no van a funcionar, y/o ignoran las contribuciones de otros y otras. Esto pone un fuerte reto en las relaciones interpersonales.

La segunda dimensión tiene que ver con hacer preguntas, basar la conversación en la indagación, con esto emergen oportunidades de ampliar la consciencia y profundizar en la comprensión iniciando un cambio. Este cambio tendrá la posibilidad de generar un futuro óptimo. Stravos y Torres (2021) llaman a las conversaciones apreciativas y basadas en la indagación, “conversaciones que valen la pena”. Estas conversaciones son significativas, avivan e involucran a ambas partes de la conversación, están orientadas a generar conocimiento y posibilidades, están pensadas en los resultados que pueden lograr y generan una sensación de vitalidad. ¿Cómo podemos lograr conversaciones de este tipo?



La base de las conversaciones apreciativas y, sobre todo, que estas conversaciones se conviertan en conversaciones de cambio son las preguntas apreciativas. Para Stravos y Torres (2021) hay tres variables indispensables para formular este tipo de preguntas.

Estas variables son:

1. Encuadre positivo
2. Preguntas generativas
3. Atención consciente en la conversación



**Encuadre positivo.** Significa que debemos orientarnos a ambientes que generen valor y apreciación, así como crear un encuadre para la meta de la conversación. En un proceso de liderazgo, un ejemplo podría ser el siguiente: “los colaboradores desean tener revisiones de desempeño, pues los energizan”. En un proceso de coaching el encuadre se puede acordar con el coachee. En muchas ocasiones, los procesos de conversaciones son con un líder y están orientados a la solución de un problema, lo mismo sucede en los procesos de coaching. Una forma de cambiar esto es que quien lleve la conversación la reencuadre a lo positivo.

### Por ejemplo:

Melisa, generalmente, llega tarde a las juntas. El opuesto positivo es que Melisa llegue a tiempo y cumpla sus objetivos. El reencuadre se hace a través de pensar en el impacto de que Melisa sea puntual. “La excelencia del equipo depende de que todos sus miembros tengan un fuerte sentido de cohesión, confianza y sostengan sus compromisos. Esto significa que el planteamiento de la conversación con Melisa no es su puntualidad, sino el resultado deseado de la misma”.

**Preguntas generativas.** Este tipo de preguntas solicitan información, historias, buscan experiencias, muestran las fortalezas, se enfocan en soluciones, exploran nuevas formas de aproximar las situaciones. Deben hacer visible lo positivo, crear un significado compartido, generar nueva información y ser inspiradoras.

Aquí algunos ejemplos:

- ¿Cómo podríamos incluir las perspectivas de esta situación que no vemos?
- ¿Cómo podríamos combinar nuestras ideas y generar una nueva forma de aproximarnos a la situación?



- ¿Qué valor tiene esto para nuestro cliente?
- ¿Cómo podríamos crear rutas hacia el futuro que funcionen para todas las partes involucradas?

**Atención consciente en la conversación.** Existen factores internos y externos que determinan nuestra atención en la conversación. Un factor externo podría ser el lugar que elijamos para conversar, ya que nuestras acciones y palabras están guiadas por el ambiente.



Un factor interno podrían ser nuestras creencias, ya que pueden tener un impacto en la conversación, de ahí la relevancia de ser consciente de ellas. El hambre o el sueño también son variables que influyen en el desarrollo y resultado de la conversación. Un buen conversador se alinea y se prepara antes de sostener una conversación.

### Recomendaciones:

- Conectar nuestra mente y nuestro cuerpo a la conversación. Usa ejercicios de respiración. Identifica rutinas de inhalación que ayuden a despertar la serenidad. Realiza una pausa para observar con curiosidad y exhalar con una pregunta. Cada cierto tiempo, haz esto para regresar la concentración a la conversación.
- Formular constantemente preguntas internas de los supuestos que tenemos sobre la conversación. ¿Qué supuestos tengo? ¿Qué no es evidente en las emociones, creencias mías y de la otra persona en la conversación?

Recuerda que la escucha **activa centrada en la conversación** con la otra persona es relevante para su óptimo desarrollo. Cultiva un estado de escucha profunda que pueda dejar de lado los distractores físicos y cognitivos, a través de estar conectada o conectado a la conversación. Una escucha intencional implica que, previo a la conversación, te prepares y elimines los distractores. Cuando estamos escuchando y no preguntando se requiere de una intencionalidad especial de comprensión del lenguaje verbal, el mensaje, las señales no verbales y las emociones presentes.



## Referencias

Biswas Diener, R. (2023). *Positive Provocation*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.

Cooperrider, D. L., Whitney, D., y Stavros, J. M. (2008). *Appreciative inquiry handbook: For leaders of change*. Estados Unidos: Angewandte Chemie International Edition.

Goldberg, M. (1998). *The art of the question: A Guide to Short-Term Question-Centered Therapy*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.

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

Stavros, J., y Torres, C. (2021). *Conversations worth having: Using appreciative inquiry to fuel productive and meaningful engagement*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.

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

Whitney, D., Cooperrider, D., Kaplin, B., y Trosten-Bloom, A. (2002). *Encyclopedia of positive Questions: Volume One: Using Appreciative Inquiry to Bring Out the Best in Your Organization*. Reino Unido: Brunswick: Lakeshore Communications.

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.