



Indagación apreciativa como
metodología para la transformación

TEMA 4. Transformación del liderazgo con indagación apreciativa

“La tarea del liderazgo es crear una alineación de fortalezas, haciendo nuestras debilidades irrelevantes.” — **Peter Drucker**

La indagación apreciativa como metodología de cambio organizacional tiene diversas aplicaciones en los procesos organizacionales, educativos o en el coaching. En esta sección hablaremos de una aplicación al liderazgo y la función de un líder de ejecutar un plan a través de otros. Hablaremos de un liderazgo enraizado en la indagación apreciativa.

Whitney, Trosten-Bloom y Reader (2010) definen la indagación apreciativa como la capacidad relacional para movilizar el potencial y convertirlo en un poder positivo —para poner en movimiento ondulaciones positivas que generan confianza, energía, entusiasmo y mejoran el desempeño— haciendo una diferencia desde lo positivo. El liderazgo desde la indagación apreciativa es un liderazgo que edifica y habilita.

McArthur-Blair y Cockell (2018) definen el liderazgo apreciativo con dos vertientes:

- Un líder incluyente que logra incorporar a las personas en el proyecto, proceso o resultado.
- Un líder consciente de sus preguntas y del efecto de cuidar su conversación interna. Este líder aplica la indagación apreciativa como estilo de liderazgo y permite a los miembros de su equipo aportar, florecer, soñar y apreciar las bondades de los otros a la par que su desempeño despegue.



Para Cockell y McArthur (2018) uno de los aspectos más importantes del liderazgo apreciativo es que continuamente genera esperanza entre los miembros de la organización y para el líder mismo.

Uno de los elementos a considerar del estilo de liderazgo apreciativo es que también genera un beneficio en temas de innovación. Thatchenkery (2009) habla del concepto de inteligencia apreciativa y el poder que tiene para desarrollar innovaciones. A partir de un estudio de cientos de casos exitosos de innovación Thatchenkery define la inteligencia apreciativa como la capacidad de percibir lo inherentemente positivo y generativo del presente, para ello encuentra tres

características de los líderes que están presentes en estas innovaciones:

- **Se focalizan en el presente**, están conscientes de lo que se vive en el momento que se vive dentro de la organización, ahí es donde se encuentran las oportunidades.
- **Reconoce lo positivo de cada situación**, observa las fortalezas y lo que tiene potencial en cada situación.
- **Tiene una visión de futuro esperanzadora**, ubicada en el aspecto de las posibilidades reales y no en un optimismo ilusorio, genera un plan para lograr un futuro óptimo para la organización y las personas.



Para Whitney y Trosten-Bloom (2011) el liderazgo apreciativo implica un líder que continuamente incluye en su estilo de trabajo prácticas que transforman las cualidades positivas de las personas en resultados excepcionales de desempeño. En todas las definiciones hasta ahora la capacidad relacional del líder es indispensable.



Figura 1. Modelo de Whitney y Trosten-Bloom de liderazgo apreciativo

Fuente: Whitney, D., y Trosten-Bloom, A. (2011). Five Strategies of Appreciative Leadership. *AI Practitioner*.

El liderazgo apreciativo está basado en la indagación. Como en otras aplicaciones de indagación apreciativa los líderes apreciativos insertan valor en las preguntas que hacen. Los líderes apreciativos hacen preguntas afirmativas y generativas, se enfocan en el aprendizaje y en el potencial en lugar de resolver problemas dentro de la organización.

En segundo lugar, el liderazgo apreciativo **ilumnia**. Las capacidades, sueños y fortalezas de las personas con frecuencia son pasadas por alto, pero están presentes. Iluminar es buscar historias y narrativas que regresen a hacer notar que las personas están llenas de recursos y fortalezas, para alinear dichos recursos y fortalezas en beneficio del proyecto, las personas y los objetivos.

La **inclusión**; en este rubro se habla de la co-creación con los miembros de la organización, quienes son indispensables e inspiran. Las personas nos comprometemos con lo que creamos y por ello la inclusión es indispensable para el cambio positivo y los resultados extraordinarios.

La **inspiración** se refiere a abrir a las personas y guiarlas hacia aquello que les da vida, esperanza y que con valentía se convierte en la vivacidad visionaria del propósito por el cuál las personas buscan el alto desempeño. Este aspecto del liderazgo apreciativo invita a las personas a ir más allá del día a día para buscar el propósito superior.



Finalmente, la **integridad** nos lleva a una integración de todos los aspectos de las personas al sistema que conforman, invita a generar un diálogo en el cual los líderes y los equipos se acercan a las situaciones que les confrontan y se oponen a las mismas con curiosidad e indagación, buscando ser congruentes de manera consciente, poniendo el capital relacional al centro del proceso de liderazgo.

Una vez que el líder domina estos elementos del enfoque apreciativo del

liderazgo, puede transformar el potencial en un poder que lleva al alto desempeño. Para ello es necesario que desarrolle el carácter de los miembros del equipo de trabajo. Un modelo para esto es a través de las fortalezas del VIA. Este modelo de Fortalezas de Seligman y Peterson (2004) desarrolla 6 categorías de virtud y contiene 24 fortalezas, un líder apreciativo conoce las de cada miembro de su equipo y las potencia.

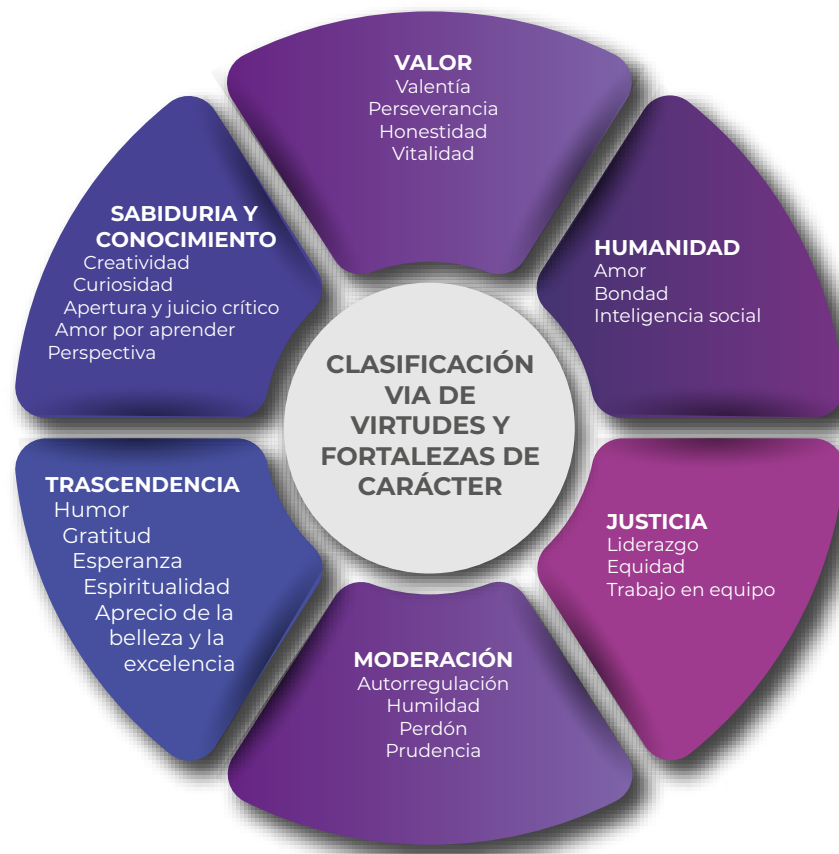


Figura 2. Modelo de fortalezas del carácter de Seligman y Peterson.

Fuente: Peterson, C., y Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification (Vol. 1)*. Reino Unido: Oxford University Press.



Una forma de liberar el potencial de los miembros del equipo es invitarles a utilizar sus fortalezas y habilidades de nuevas maneras y para ello las preguntas positivas y generativas son indispensables. Las aplicaciones de indagación apreciativa requieren que el líder haga las preguntas generativas, usualmente abiertas, sobre lo que las personas piensan y sobre los diversos puntos de vista. Según Subirana (2016) algunas de estas preguntas son: *¿cómo puede ser este trabajo un espacio de florecimiento para ti y para la empresa?, ¿qué es para ti la fidelidad a ti mismo?, ¿cómo la mantienes en el trabajo?, ¿en qué tipo de labores quisieras usar tus fortalezas?*

Para lograr que el potencial del equipo surja es necesario promover la colaboración, Cameron (2021) en su trabajo sobre liderazgo habla de las relaciones positivas y la comunicación positiva como dos de los ejes indispensables para la colaboración. La comunicación hace que las personas busquen más indagar entre ellos, no solamente en la jerarquía sino también en las relaciones horizontales y no formales de los equipos de trabajo, por otro lado, las relaciones positivas están basadas en buscar lo virtuoso en las posturas de los otros, en celebrar juntos y no hacer juicios.

Una organización en la que la estructura permite colaborar es la que permite que haya un liderazgo apreciativo, los diseños de los incentivos, los modelos de reconocimiento y de trabajo deben hacer que las personas sean más propensas a cooperar, a coordinar y generar conexiones que a competir de manera interna por los recursos. Un modelo ejemplo de esto es la holocracia, una forma de organización en la que la autoridad está distribuida; otra forma es en grupos de trabajo que se conforman de manera temporal para cumplir una función (Soto, Chiñas y Reyes, 2021).



Finalmente, el líder es un facilitador, es un coach de su equipo y acompaña a los miembros para lograr precisamente esta transformación positiva. Su acción debe estar sesgada a lo positivo de forma intencional, el liderazgo apreciativo es una forma de vida más que un estilo de liderazgo (Whitney y Trosten-Bloom, 2011).

Como nota final para este tema, es importante indicar que la tarea del liderazgo no solamente ocurre en momentos de inspiración y de crecimiento positivo. Sin duda, la tarea del liderazgo también es guiar a los equipos en momentos de desesperanza y de situaciones que requieren resiliencia.

El tener un enfoque apreciativo no implica negar los sucesos negativos de la vida o de las organizaciones, implica creer que estos son momentos de transformación positiva y que llevan a un ciclo de desaliento, esperanza y perdón (McArthur-Blair y Cockell, 2018). Para estas autoras, así como para Cameron (2021), el perdón es un elemento indispensable de la tarea del liderazgo para generar aprendizaje.

El perdón es un rasgo del liderazgo (Williams, 2015) y una fortaleza del carácter (Seligman y Peterson, 2004), para McArthur-Blair y Cockell (2018) el perdón puede ser hacia uno mismo, hacia los demás o hacia una situación. La cualidad intrínseca del perdón es que tiene una orientación al futuro, permite crecimiento y esperanza y re-encuadra las situaciones más negativas para volverlas generativas.



Referencias

Cameron, K. (2021). *Positively energizing leadership: Virtuous actions and relationships that create high performance*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.

McArthur-Blair, J., y Cockell, J. (2018). *Building resilience with appreciative inquiry: a leadership journey through Hope, despair, and forgiveness*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.

Peterson, C., y Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Reino Unido: Oxford University Press.

Soto, V. M. A., Chiñas, C. G., y Reyes, Z. K. S. (2021). Conocimiento explícito y universalidad fundamentado en teorías administrativas. *Revista de investigación en ciencias contables y administrativa*.

Subirana, M. (2016). *Flourishing together: Guide to appreciative inquiry coaching*. Estados Unidos: John Hunt Publishing.

Thatchenkery, T. (2009). *Appreciative intelligence: Seeing the mighty oak in the acorn*. *ReadHowYouWant.com*.

Whitney, D., y Cooperrider, D. (2011). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. *ReadHowYouWant.com*.

Whitney, D. K., Trosten-Bloom, A., y Reader, K. (2010). *Appreciative leadership: Focus on what works to drive winning performance and build a thriving organization*. Estados Unidos: McGraw Hill

Whitney, D., y Trosten-Bloom, A. (2011). Five Strategies of Appreciative Leadership. *AI Practitioner*.

Williams, D. K. (2015). Forgiveness: The least understood leadership trait in the workplace. *Forbes.com - Entrepreneurs Blog*.

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.