

# Lo Esencial de la Indagación Apreciativa: Un Mapa para Crear Futuros Positivos

Bernard J. Mohr y Jane Magruder Watkins

"Los problemas importantes que enfrentamos no se pueden resolver con el mismo nivel de  
Albert Einstein

Durante gran parte de los últimos cuatro siglos, los humanos hemos tratado de mejorar el mundo a través de la ciencia occidental moderna, con su enfoque en la lógica lineal y la disección de las cosas para comprenderlas. Cuando aplicamos este enfoque a los desafíos técnicos, como la necesidad de compartir información con personas del otro lado del mundo, hemos tenido mucho éxito. Sin embargo, a pesar de los desarrollos dramáticos en los sistemas tecnológicos, nuestro progreso en el desarrollo de los sistemas humanos, como las familias, los equipos de trabajo, los grupos comunitarios, las corporaciones y las naciones ha sido mucho más lento. Muchas personas se preguntan por qué podemos triunfar tan bien en una esfera y tenemos tantas dificultades en otra.

Las personas interesadas en mejorar los sistemas humanos a menudo asumen que el cambio organizacional es secuencial: primero preguntamos cómo funciona una empresa y luego tomamos medidas para cambiarla en función de nuestros hallazgos. Sin embargo, un creciente número de científicos sociales está llegando a reconocer que el proceso de estudiar un fenómeno en realidad cambia ese fenómeno, creando de hecho una nueva realidad durante el proceso de investigación. A principios de 1920, el renombrado físico Werner von Heisenberg articuló este principio para el mundo físico. Por ejemplo, el acto de insertar un termómetro en un vaso de agua para determinar la temperatura del agua cambiará esa temperatura. Por extensión, podemos inferir que estudiar una empresa o comunidad cambia esa entidad. Los investigadores han descubierto que esta influencia comienza con las primeras preguntas que los líderes, consultores u otros hacen durante el proceso

## Índice

<b>El poder de la pregunta positiva</b>	.. 2
<b>Los orígenes de la IA</b>	3
<i>La naturaleza holística del ser</i>	
<i>Repensando nuestro enfoque hacia el cambio organizacional</i>	
<i>Por qué las preguntas son importantes: El poder de la imagen</i>	
<i>Una invitación a cambiar</i>	
<b>Cómo funciona la Indagación Apreciativa: Cinco procesos genéricos guiados por</b>	

A través de una amplia consulta, ayuda a los participantes a percibir la necesidad de cambio, explorar nuevas posibilidades y contribuir a soluciones.

A través de guías de entrevista personalizadas, se enfoca en los momentos de alto rendimiento para prender el diálogo transformador y la acción dentro de la organización.

A través de la alineación de las estructuras formales e informales de la organización con su propósito y principios, se traduce la visión compartida en realidad y las creencias en la puesta en práctica.

Claramente, el proceso de recopilar información sobre nuestras experiencias, y analizar y actuar sobre nuestras interpretaciones de la misma, no representa una idea nueva. Pero creemos que ser intencional acerca de los datos en los que nos enfocamos, es decir, elegir aprender de los momentos de alegría, asombro y excelencia, es una desviación radical de las metodologías previas y puede ser inusualmente efectiva para mejorar nuestra organización.

### **Los orígenes de la IA**

La IA surgió por primera vez a principios de la década de 1980, cuando se contrató a David Cooperrider, un estudiante de posgrado de la Case Western Reserve University, para realizar un diagnóstico organizacional de la Clínica Cleveland para averiguar qué estaba mal con la forma en que la organización estaba operando. Durante su investigación, se sorprendió por el nivel de cooperación, innovación y gobernanza igualitaria que observó en ciertas partes de la instalación médica.

En respuesta a estas observaciones, Cooperrider reorientó su investigación para estudiar las causas poderosas y creativas dentro de la organización. Cuando comenzó a formalizar una teoría basada en sus hallazgos, los lí

síntomas simplemente creyendo que se les está dando un tratamiento efectivo. Sus mejoras son aún mayores si el médico que prescribe la medicina o el tratamiento también cree que ayudará (Beecher, 1955; White, Turks y Schwartz, 1985).

**Los estudios Pigmalión:** El Impacto de la Imagen que otro tiene de nosotros. Estos estudios del comportamiento en el aula demuestran el poder que la imagen que otra persona tiene de nosotros puede influir en nuestro desempeño. Los investigadores descubrieron que las respuestas de los docentes a los estudiantes individuales reflejaban lo que creían sobre el potencial y la capacidad de cada niño (Jessum, 1986; Rosenthal y Rubin, 1978). Además, demostraron que la imagen que el maestro tenía del alumno era un predictor más poderoso de su desempeño que los puntajes de CI, el ambiente del hogar o el desempeño previo. El seguimiento a largo plazo mostró que este juicio afectó a los estudiantes en el futuro. Tan dañinos fueron estos experimentos para los niños etiquetados como menos hábiles que la comunidad científica los discontinuó.

**Diálogos internos:** La evidencia sugiere que podemos crear imágenes positivas de nosotros mismos a través de nuestras propias conversaciones internas. Norman Cousins popularizó la noción de que el estado de ánimo afecta su salud. En su libro *Human Options* (Berkley Books, 1981), escribe sobre el valor terapéutico de esperanza, fe, amor, voluntad de vivir, alegría, humor, reactividad, alegría, confianza y grandes expectativas, todas que contribuyen a éú.00000912 0 1o978).2( )-20

Impulsados por los profesionales del desarrollo organizacional (DO), estas ideas han experimentado una innovación continua y han sido adoptadas por grupos e instituciones de todo el mundo. Algunos han confundido estas nuevas ideas simplemente con el "pensamiento positivo" o simplemente como otra técnica para facilitar el cambio organizacional. Sin embargo, muchos profesionales comprenden cada vez más que la IA es una filosofía organizacional que al final del día transforma nuestro enfoque en todo el campo de del DO, incluida la gestión del conocimiento, alianzas, integración posterior a la fusión de negocios, servicio al cliente, la diversidad, la innovación de procesos de negocio, el desarrollo de estrategias, la evaluación, desarrollo de capacidades y mucho más.

*Por qué las preguntas son importantes: El poder de la imagen*  
*"La imaginación es más importante que el conocimiento". Albert Einstein*



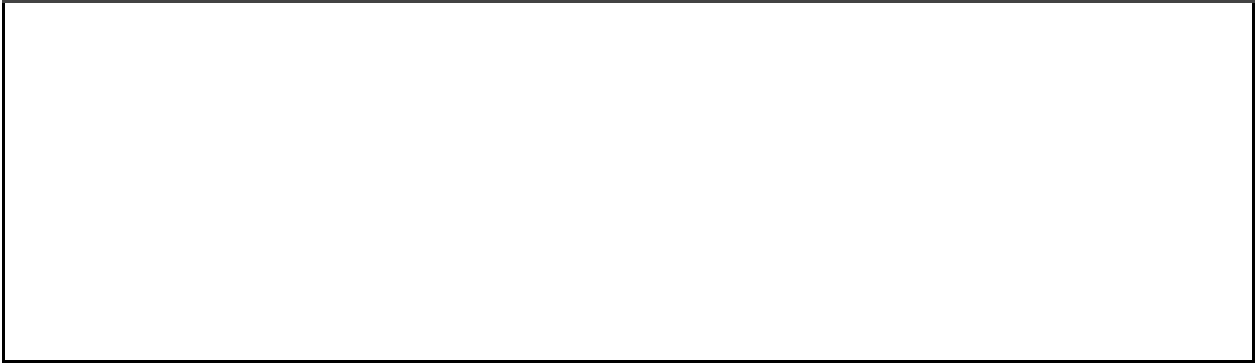


**1.**



Nuevamente, basado en el tamaño del grupo, los detalles de esta fase varían enormemente. En un grupo pequeño, entrevistas con todos pueden ser posibles. Estas pueden tomar la forma de miembros de equipos conversando con café o almuerzo o uno a uno entre los miembros del grupo central y otros miembros de la empresa. En una organización grande, de 500 a 1,000 personas





INTERPRETANDO EL SIGNIFICADO DE LAS ENTREVISTAS



La clave para sustentar este movimiento es construir un "ojo apreciativo" en todos los sistemas, procedimientos y formas de trabajar de la organización. Las mejores prácticas para hacer esto incluyen la indagación continua sobre cuestiones claves de la empresa, actualización de las visiones micro y macro, y realizando evaluaciones apreciativas de progreso hacia la visión especialmente con nuevos miembros de la organización. Los miembros de la organización, por lo tanto, están involucrados en el aprendizaje continuo, ajuste e improvisación conforme experimentan con diferentes formas de llevar la visión hacia adelante.

## **Principios en la práctica de IA: Tres historias de campo**

### *Mejora de Servicio al Cliente en la División de Recursos Humanos.*

En esta empresa, dos grupos dentro de la función de recursos humanos, separados por fronteras culturales y organizacionales, no se comunicaban de manera efectiva, lo que resultaba en clientes frustrados que recibían consejos contradictorios. Durante un período de semanas, a través de múltiples diálogos entre los consultores e involucrados claves, los departamentos enmarcaron la situación como "conflicto interno y falta de cooperación" desde la indagación "Servicio sin representantes de todas las partes involucradas y los capacitaron en IA. Este grupo central desarrolló una guía de entrevista y planeó una reunión de tres días con 300 personas llamada "Cumbre de IA". El vicepresidente ejecutivo fue el patrocinador del proyecto. En la Cumbre de IA, los participantes se entrevistaron entre sí en pares utilizando la guía de entrevista personalizada. Luego, en grupos de seis analizaron las historias y recopilaron temas / fuerzas que dan vida, para la innovación en los procesos, roles y relaciones de trabajo del servicio al cliente. Los reportes de aprendizaje tomaron la forma de una "caminata por una galería de arte", un recorrido por los rotafolios de cada grupo que se mostraban alrededor de la sala. A continuación, grupos de 12 crearon imágenes, parodias y canciones de la cultura y los sistemas organizacionales futuros ideales, que presentaron a los otros grupos. Luego, los participantes se organizaron en grupos de tareas autoseleccionados para crear visiones de elementos organizacionales clave, como liderazgo, procesos de trabajo, sistemas de recompensa, sistemas de información, etc.

Durante el año siguiente, los participantes de la Cumbre regresaron a sus oficinas regionales en todo el país para participar en la implementación de cambios a nivel local. Un año después, se utilizó un proceso de evaluación basado en la apreciación para medir el progreso. La división de recursos humanos de 600 miembros y algunos de sus clientes identificaron aproximadamente 300 historias de mejoras e innovaciones. Estos datos formaron la base para otra Cumbre de tres días, en la que se discutieron las siguientes preguntas: ¿Qué hemos logrado? ¿Qué está funcionando bien en nuestro proceso de cambio? ¿Hacia dónde queremos movernos ahora? ¿Cómo construimos sobre lo mejor de nuestro éxito para llegar allí?

Se entrenaron a miembros adicionales del personal en la IA, particularmente a aquellos en la función de desarrollo organizacional, que ha crecido enormemente en personal y recursos financieros para apoyar la práctica continua de IA. En lugar de considerar el proceso de cambio como un evento único, la organización ahora lo ve como la forma normal de hacer las cosas: participando en un ciclo continuo de aprendizaje sobre lo que funciona y por qué, creando imágenes compartidas del futuro e inventando nuevas formas de lograr los objetivos. Además, la





La indagación apreciativa es una filosofía y proceso adaptables para involucrar a las personas en la construcción de las organizaciones y el mundo en que quieren trabajar y vivir. La IA supone que cada sistema vivo tiene historias de excelencia sin explotar y que estas historias, cuando son exploradas y compartidas sistemáticamente, liberan energía positiva. El proceso de la IA invita a las personas a elegir conscientemente buscar e indagar estas fuerzas en su propia vida y la de otras personas y explorar sus esperanzas y sueños para el futuro. Luego permite a las personas tejer sus



atención integrada (Springer, en prensa). Bernard posee un B.A. en psicología de la Universidad de Waterloo, un M.Ed. en aprendizaje de adultos y organización de OISE en la Universidad de Toronto y un Diploma en diseño organizacional y gestión de recursos humanos de la Columbia University. Puede ser contactado en + 1-207-807