

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 pensamiento que teníamos cuando los creamos". —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 de indagación-Y que las imágenes evocadas por sus preguntas tienen una atracción casi magnética.

Como resultado de este nuevo pensamiento, algunos han empezado a cuestionar el enfoque de lo que típicamente estudiamos en la vida organizacional. En lugar de concentrarnos en averías y disfunciones, hemos empezado a preguntar: si el acto de estudiar un sistema lo altera, ¿por qué no hacerlo de manera que cree un movimiento hacia experiencias o éxitos máximos? Plantear esta consulta puede abrir nuestros ojos al enorme potencial de la pregunta positiva.

Índice

El poder de la pregunta positiva	2
Los orígenes de la IA	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>	
Cómo funciona la Indagación Appreciativa: Cinco procesos genéricos guiados por cinco principios centrales	6
<i>Elija lo positivo como enfoque de la indagación</i>	
1. <i>Indaga en los momentos excepcionalmente positivos</i>	
2. <i>Comparte las historias e identifica las fuerzas que dan vida</i>	
3. <i>Crea imágenes compartidas de un futuro preferido</i>	
4. <i>Innova e improvisa formas de crear ese futuro</i>	
Principios en la práctica de IA: Tres historias de campo	13
<i>Mejora de Servicio al Cliente en la División de Recursos Humanos.</i>	
<i>Integración posterior a la fusión de tres culturas en una escuela primaria.</i>	
<i>Desarrollo de liderazgo entre los Altos Directivos de una División de I&D</i>	
Condiciones útiles para la Implementación del proceso de IA	16

El poder de la pregunta positiva

En 1982, investigadores de la Universidad de Wisconsin realizaron un estudio del proceso de aprendizaje filmando dos equipos de boliche durante varios juegos. Más tarde, los miembros de cada equipo estudiaron una copia del video de sus esfuerzos para mejorar sus habilidades. Pero las copias fueron editadas de manera diferente. Un equipo recibió un video que muestra sólo los momentos en que sus miembros cometieron errores; el video del otro equipo incluyó sólo los momentos en que los miembros se desempeñaron bien. Después de que los jugadores de boliche estudiaran los videos y actuaran sobre lo que habían aprendido, ¿qué pasó? Ambos equipos mejoraron su juego, pero el equipo que estudió sus éxitos mejoró su puntaje dos veces más que el que estudió sus errores.

Aprender de los momentos de excelencia sirve como fundamento a la Indagación Appreciativa (IA). IA es un enfoque emergente para la transformación organizacional basado en una premisa engañosamente simple: que las organizaciones crecen en la dirección de lo que constantemente hacen preguntas y enfocan su atención. ¿Por qué hacer esta suposición? La investigación sociológica ha demostrado que cuando las personas estudian problemas y conflictos, el número y la gravedad de los problemas que identifican realmente aumentan. Pero cuando se enfocan en los ideales humanos y los logros, las experiencias pico y las mejores prácticas, estas cosas, no los conflictos, tienden a florecer.

Al alentar a una amplia gama de los involucrados, tanto dentro como fuera de la organización, a hacer ciertos tipos de preguntas, dar un significado compartido a las respuestas y actuar sobre las respuestas, la IA sirve como fuente para el cambio transformador. Es compatible con el aprendizaje y la renovación en toda la organización de las siguientes maneras:

- 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 de tal excelencia. Pronto descubrió que este enfoque “apreciativo” estaba causando un revuelo poderoso y creativo dentro de la organización. Cuando comenzó a formalizar una teoría basada en sus hallazgos, los líderes de la clínica le pidieron que los ayudara a crear una práctica basada en la indagación positiva. Pronto Cooperrider comenzó a ver posibilidades más amplias para aplicar esta filosofía emergente para guiar el cambio en otras organizaciones.

La naturaleza holística del ser

El trabajo de Cooperrider es parte de un cambio más amplio en el pensamiento occidental, particularmente en los campos de la medicina, la psicología cognitiva, la sociología cultural y el atletismo. Desde mediados de la década de 1950, la ciencia médica occidental se ha visto cada vez más influenciada por un concepto antiguo arraigado en las culturas orientales, que la mente tiene el poder de sanar el cuerpo. Este principio contrasta fuertemente con el concepto de una división entre la mente y el cuerpo, primero articulado por los antiguos griegos, que ha dominado el pensamiento y el comportamiento occidental desde entonces. Sin embargo, en los últimos 50 años, a medida que aumentaba el interés por comprender la naturaleza integrada del "yo", las principales instituciones de investigación científica y los medios de comunicación han comenzado a documentar historias y estudios que respaldan una visión holística del pensamiento, la conversación, y la acción. A continuación, hay ejemplos de esta investigación:

El efecto Placebo: el poder de nuestras propias imágenes de nosotros mismos. Desde mediados de la década de 1950, estos experimentos, una vez controvertidos, muestran que de un tercio a dos tercios de todos los pacientes mostrarán una marcada mejoría fisiológica y emocional en los

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 Pígalión: 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 descontinuó.

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, creatividad, alegría, confianza y grandes expectativas, todas que contribuyen a la curación del cuerpo. Bill Moyers creó una serie para PBS sobre el poder de la mente para sanar el cuerpo. Y el libro *Golf My Way* de Jack Nicklaus (Simon & Schuster, 1974) argumenta que las afirmaciones internas positivas ("Voy a pegar la pelota derechita en medio del campo" en lugar de "No pegarla en la dirección del bosque") hacen que todo el cuerpo responda a lo que la mente imagina que es posible.

En la comunidad de la salud, James y Stephanie Simonton documentaron una tasa inusualmente alta de recuperación de lo que se diagnosticó como cáncer terminal por pacientes que trabajaron para resolver sus problemas psicológicos y practicaron imaginación positiva (1981). En otros estudios de personas que enfrentan cirugía cardíaca mayor, los científicos del comportamiento registraron una tasa de recuperación de dos a uno de aquellos que se acercaron a la operación con confianza en comparación con aquellos que la abordaron con temor y preocupación (Cooperrider y Srivastva, 1990).

Repensando nuestro enfoque hacia el cambio organizacional

Con tal evidencia científica emergente, muchos de nosotros estamos reconsiderando nuestro enfoque del cambio organizacional. Por ejemplo, los experimentos de Pígalión sugieren que el enfoque de un supervisor en las deficiencias de un empleado durante las evaluaciones de desempeño afectará adversamente el desempeño futuro de ese empleado. Los estudios sobre imágenes positivas implican que los empleados que tienen autoimágenes de sus propias competencias y éxitos tienen más probabilidades de alcanzar altos niveles de desempeño que aquellos con baja autoestima. Si aceptamos que tenemos el poder de crear lo que imaginamos, entonces un proceso organizacional que busca lograr un cambio positivo se centraría conscientemente en el empoderamiento de los empleados a creer que sí pueden hacer una diferencia; recompensar a los líderes que saben cómo empoderar a los demás; y dirigir la energía del sistema hacia las fuerzas generativas y creativas que dan vida y vitalidad al trabajo.

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

La IA se basa en el poder de la indagación positiva. Pero, ¿cómo puede una simple pregunta mover a toda una organización en una nueva dirección productiva? Las organizaciones son manifestaciones de la imaginación humana. Es decir, ninguna organización podría existir si una o varias personas no se lo hubieran imaginado primero (incluso si esa visión fuera vaga o incompleta). Los aprendizajes que surgen a través del proceso de la IA comienzan a cambiar la imagen colectiva que las personas tienen de la organización. En sus encuentros diarios, los miembros comienzan a crear nuevas visiones convincentes del futuro de la compañía, basadas en su comprensión de los éxitos del pasado. Estas visiones inician "ondas" sobre cómo piensan los empleados sobre el trabajo que realizan, sus relaciones, sus roles, etc. Con el tiempo, estas ondas se convierten en olas; cuantas más preguntas positivas hace la gente, más incorporan los aprendizajes que obtienen de esas preguntas en las conductas diarias y, finalmente, en la infraestructura de la organización.

Para ver cómo podríamos comenzar a formular estas preguntas, supongamos que el rendimiento de un equipo ha fluctuado por un tiempo y sus miembros ahora están experimentando conflictos y baja productividad. ¿Cuáles de los siguientes conjuntos de preguntas tienen las probabilidades de dar información que generará impulso hacia adelante?

¿Qué les pasa a las personas en este grupo?

¿Por qué este equipo no está mejor?

¿Qué está causando este conflicto y quién es el responsable?

o

Piensa en una época de su historia como equipo cuando el rendimiento fue alto y te sentías comprometido y valorado. Cuéntame una historia de esa época. ¿Qué estaban haciendo tú y los demás?

¿Qué factores externos / organizacionales estuvieron presentes que respaldaron esos momentos?

¿Cómo funcionaría este equipo si pudiéramos expandir las condiciones que condujeron a los éxitos del pasado?

Ambos conjuntos de preguntas generarán datos que comenzarán a cambiar la dinámica del equipo, pero sólo el primero dará lugar a la culpa, la fatiga y la resistencia que suelen acompañar a los análisis centrados en el problema. Descubrir y apoyar las pasiones, las habilidades, el conocimiento, la experiencia y los éxitos de las personas los entusiasma y los moviliza para implementar innovaciones que nunca antes habían creído posibles.

Una invitación a cambiar

A diferencia de muchos enfoques de cambio, la IA no se enfoca en *cambiar a las personas*. En lugar de ello, invita a las personas a involucrarse en la construcción del tipo de organizaciones y comunidades en las que quieren trabajar y vivir. Por lo tanto, La IA implica el *descubrimiento colaborativo* de lo que hace que una organización sea más efectiva, en términos económicos, ecológicos y humanos. A partir de ahí, las personas tejen ese nuevo conocimiento en el tejido de los sistemas formales e informales de la empresa, como la forma en que desarrollan e implementan la estrategia de la empresa o se organizan para realizar tareas. Este proceso representa un verdadero aprendizaje y cambio.

Por ejemplo, en Curitiba, Brasil, la empresa de fabricación de alimentos Nutritional perdió un importante cliente de mucho tiempo y se tambaleó al borde del desastre financiero. En respuesta, cerró por un día para que los 700 empleados pudieran hablar juntos sobre cómo vencer a la dura competencia que enfrentaba la compañía. David Cooperrider (actualmente miembro de la facultad de CWRU) facilitó el proceso. Invitó a los empleados a identificar "los factores y fuerzas que dieron vida a la empresa cuando era más efectiva, más viva y más exitosa como productora de alimentos saludables de alta calidad".

Después del primer día, un grupo más pequeño de 150 de los involucradas-empleados de todos los niveles, proveedores, distribuidores, líderes comunitarios, financieros y clientes-comenzaron una sesión de estrategia de cuatro días para articular un nuevo sueño corporativo audaz. Seis meses después, las ventas alcanzaron un máximo histórico y las ganancias aumentaron en un 300 por ciento. Usando los resultados a corto plazo como un trampolín, en los siguientes dos años, la compañía completó la implementación de una reestructuración radical, dando a los empleados una influencia mucho mayor en el día a día. Ese empoderamiento a su vez permitió a la empresa ejecutar tres nuevas iniciativas estratégicas, lo que llevó a un mayor ingreso y rentabilidad.

Como muestra este ejemplo, el proceso de IA permite que los sistemas humanos participen en el aprendizaje continuo y traduzcan ese aprendizaje en innovación continua. Las organizaciones se vuelven tan ágiles que son capaces de prosperar incluso en medio de la volatilidad y cambian a la velocidad de la imaginación.

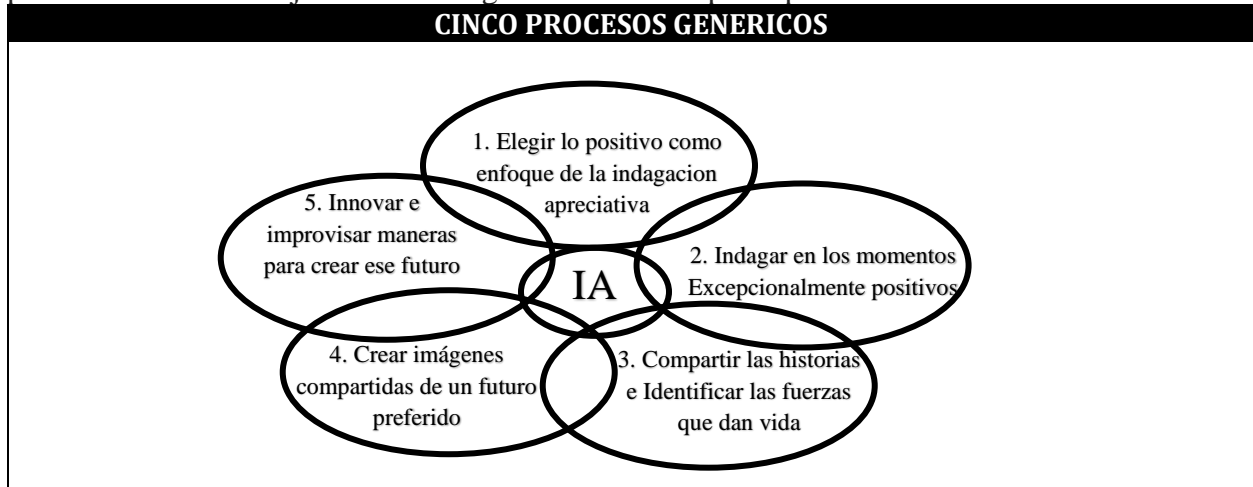
Cómo funciona la Indagación Apreciativa: Cinco procesos genéricos guiados por cinco principios centrales

La filosofía de IA es capturada por cinco Principios básicos que sirven de base para los cinco procesos genéricos de la IA:

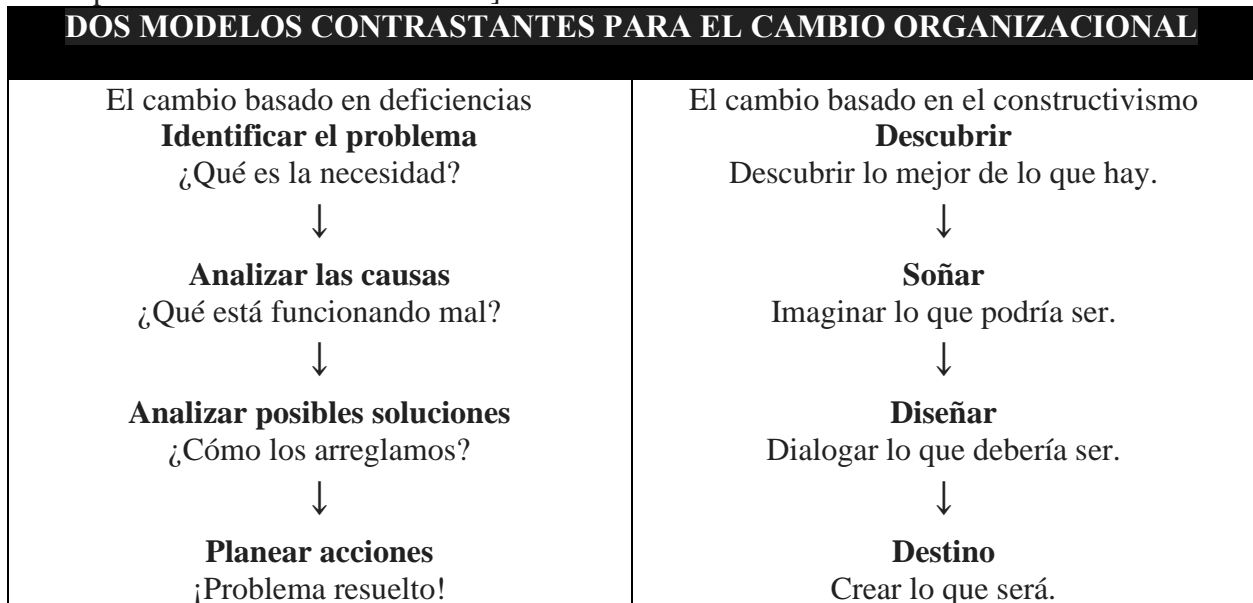
- **El principio Constructivista:** nuestras organizaciones evolucionan en la dirección de las imágenes que creamos basadas en las preguntas que hacemos a medida que nos esforzamos por entender los sistemas en función.
- **El principio de la Simultaneidad:** El cambio comienza en el momento en que hacemos las preguntas.
- **El Principio Anticipatorio:** Nuestro comportamiento en el presente está influenciado por el futuro que anticipamos.
- **El principio Poético:** al igual que los poetas no tienen restricciones sobre lo que pueden escribir, no tenemos límites en lo que podemos indagar y aprender de ello.

- **El principio Positivo:** cuanto más positivas sean las preguntas utilizadas para guiar un proceso de cambio, más duradero y efectivo será ese proceso.

Los cinco procesos genéricos comprenden un "Ciclo de IA", que la mayoría de las personas usan cuando están integrando la práctica de IA en sus organizaciones (ver el cuadro, "Cinco procesos genéricos"). Si eres un consultor externo, interno, o un gerente de línea, puedes considerar estos procesos como una hoja de ruta en lugar de una receta para aplicar la IA.



Debes personalizarlos para cada situación, con sus oportunidades únicas y restricciones. Además, con sólo pequeñas modificaciones, puede usar estos procesos con equipos, familias, comunidades y otros grupos. [Nota: la literatura sobre Indagación Apreciativa a menudo se refiere al ciclo 4D: Descubrir, Imaginar, Diseñar, Destino que también enfatiza abordar problemas a través de la indagación y el aprendizaje de momentos excepcionalmente positivos en lugar de analizar las fallas (ver "Dos modelos contrastantes para el cambio organizacional "). Sin embargo, nuestra experiencia con IA nos llevó a reformular el ciclo 4D en cinco procesos genéricos para simplificar la comprensión de cómo funciona IA.]



1. Elija lo positivo como enfoque de la indagación

La indagación apreciativa comienza cuando la organización elige conscientemente centrarse en lo positivo como base para el aprendizaje y el cambio. El primer paso incluye la educación de las partes clave involucradas, tales como la alta gerencia, líderes de áreas, líderes sindicales y grupos de empleados - cerca del proceso de la IA, la filosofía, y la investigación que la apoya; proveen la oportunidad para que colectivamente decidan si la IA es aplicable a su organización; y, si eligen implementar el proceso de la IA, identificar un equipo para desarrollar una guía de entrevista personalizada y supervisar el proceso de las entrevistas. El facilitador podría realizar preguntas al equipo tales como:

- ¿Le parece adecuado el enfoque de la IA a usted y para esta situación?
- De ser así, ¿cuál será el tema de la indagación? ¿Cómo vamos a expresar el tema para enfocarse en lo positivo como valor central?
- ¿Qué aprendizajes de los cambios más exitosos en el pasado de nuestra organización podemos aplicar a nuestro esfuerzo actual de cambio?
- ¿Cómo podemos crear una guía de entrevista personalizada y planear la estrategia general de indagación de una manera que tome en cuenta todas las voces en el sistema desde el principio?
- ¿Debería haber un equipo central? ¿Si es así, qué grupo en la organización guiará y apoyará el trabajo del equipo central?

Como las organizaciones o los equipos se mueven en la dirección de las preguntas que repetidamente hacen, el tema de la indagación y las preguntas relacionadas son las decisiones más importantes que los involucrados hacen en este proceso. Por ejemplo, el aprovechamiento al estudiar "equipaje perdido por la línea aérea" contra "experiencias excepcionales de llegada de los clientes", o "Las causas de discriminación contra las mujeres" contra "alianzas excepcionales entre géneros en el lugar de trabajo" son marcadamente diferentes.

Para descubrir el foco de la indagación con un grupo pequeño como un equipo, usted podría sugerir: "Vamos a dedicar un tiempo explorando los momentos de nuestro pasado cuando fuimos particularmente efectivos para poder identificar algunos temas específicos para una indagación más profunda". Grupos de involucrados más grandes y complejos a menudo necesitan muchas discusiones para aclarar y acordar el tema. En un centro médico, el enfoque podría ser ejemplos de colaboración sobresaliente entre especialistas; en un negocio, podrían ser momentos excepcionales de servicio al cliente o velocidad inusual al mercado de un nuevo producto; en una familia, es posible que haya momentos en que los miembros resolvieron las diferencias creativamente.

2. Indaga en los momentos excepcionalmente positivos

En esta fase, el mayor número posible de miembros de la organización recopilan historias de toda la organización, clientes e incluso otras empresas sobre los momentos cuando la organización ha reflejado la característica deseada. Investigadores que usan métodos tradicionales de recopilación de datos tratan de hacer simplemente suficientes entrevistas para que los resultados sean estadísticamente confiables. En la IA, los entrevistadores llegan a tanta gente como sea posible, porque cuanto más gente esté involucrada como entrevistadores y entrevistados entre las fronteras organizacionales, más se enciende la imaginación colectiva de la organización, impulsando el cambio transformador.

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 representantes se pueden reunir de tres a cinco días, se dividen en pares para hacer las entrevistas, y complete el proceso durante ese momento. En todos los casos, sin embargo, los participantes usan historias para generar descripciones atractivas y convincentes de lo que funciona bien, lo que da vida a la organización, y lo que desean para en el futuro.

El grupo puede usar la guía de una entrevista genérica (ver "Guía de una entrevista genérica") o personalizar las preguntas para centrarse en los intereses particulares de sus miembros. Al final hay un ejemplo de una guía de entrevista personalizada. Fue creado por un equipo central en una escuela secundaria lidiando con las consecuencias de una fusión que había causado enojo y enajenación en muchos del personal.

GUÍA DE UNA ENTREVISTA GENÉRICA

1-Mejor Experiencia: Plátame de los mejores momentos que has vivido con tu organización (equipo, familia, comunidad, redes, o algún otro grupo). Observando toda tu experiencia, recuerda un momento cuando te sentías más vivo o entusiasmado acerca de tu involucramiento. ¿Qué fue lo que hizo que la experiencia fuera tan excitante? ¿Quién(es) más estaba(n) involucrado(s)? Descríbeme el evento con lujo de detalle.

2-Valores: ¿Cuáles son las cosas que valoras de ti mismo, tu trabajo y tu organización?
Tú mismo: Sin humildad, ¿Qué valoras más de ti mismo-como ser humano, amigo, padre de familia, ciudadano etc.?

Tú trabajo: Cuándo te sientes mejor acerca de tu trabajo, ¿Qué valoras de ello?

Tú organización: ¿Qué de tú organización (equipo, familia, comunidad u otro grupo) valoras?
¿Qué es lo más importante que Tú organización ha contribuido a tu vida?

3-Factor Central que Da Vida: ¿Qué crees que sea el valor central o factor que permite que la organización sobrelleve tiempos difíciles? Si este valor central/factor no existiera, ¿Cómo haría a la organización ser totalmente diferente a lo que es actualmente?

4-Tres Deseos: Si tuvieras tres deseos para esta organización, ¿Cuáles serían?

3. Comparte las historias e identifica las fuerzas que dan vida

En esta fase, los entrevistadores comparten sus hallazgos con el resto de la organización para que mucha gente pueda colectivamente dar sentido a los datos, identificar aprendizajes sobre el núcleo positivo de la organización y las condiciones que apoyan momentos de alto desempeño, y desarrollar ideas para lo que no existe y que necesita ser creado, como fue descrito en las preguntas "deseo". Una organización tiene varias opciones para decidir cómo compartir las historias y la información y para seleccionar quién hará el análisis (o "hacer sentido") para identificar las fuerzas que dan vida. Algunas veces un pequeño grupo da sentido a los datos en nombre de la organización más grande. Siempre que sea posible, sin embargo, es deseable hacer que todos los involucrados

revisen los resultados de la entrevista, por ejemplo, a través de una Cumbre de IA, video conferencia, reuniones regionales, etc.

Una parte importante del trabajo de dar sentido es identificar temas, hilos importantes, subprocesos, recopilados de las entrevistas. Los temas son las respuestas cortas a la pregunta: "¿Qué escuchamos que las personas están describiendo en las entrevistas como las fuerzas que dan vida en esta organización?"

Se convierten en la base para colectivamente imaginar cómo sería la organización si los momentos excepcionales que hemos descubierto en las entrevistas se convirtieran en la norma. Los temas también proporcionan el enlace de este paso en el proceso para el proceso siguiente, en el cual el grupo crea una imagen compartida de su futuro preferido. Para ver cómo las tres primeras fases interactúan juntos para ayudar al grupo articular su futuro preferido, vea "Entender las entrevistas de la IA".

EJEMPLO DE UNA GUIA DE ENTREVISTA PERSONALIZADA PARA LA FUSION DE UNA ESCUELA

1. En cada una de nuestras vidas, hay momentos especiales en los que sabemos que hemos elegido la profesión correcta, momentos en los que nos sentimos realmente bien con el trabajo que estamos haciendo y con lo que contribuimos a los demás. Al recordar tus últimos cuatro o cinco años en esta u otra escuela, ¿puedes contarme una historia sobre uno de esos momentos especiales en los que sentiste que tu enseñanza era realmente viva y significativa para tus alumnos, un momento en el que te sentiste particularmente entusiasmado por tu participación en tu profesión, cuando fue afirmado tu compromiso de ser parte de la profesión de enseñanza / aprendizaje? (Use las preguntas a continuación para indagar más profundamente, a fin de ayudar a su entrevistado a ampliar su historia).

- ¿Qué hizo que fuera una experiencia máxima? ¿Qué estaba pasando en ese momento de tu vida?

- ¿Qué estaban haciendo los estudiantes?

- ¿Cómo estabas interactuando con ellos?

- ¿De qué se trataba el clima de aprendizaje y la tarea que provocó su compromiso?

2. ¿Sin ser humilde, dime qué valoras profundamente de ti mismo como individuo? ¿Como educador?

3. Al planificar este proceso, el equipo patrocinador ha dicho que una de las cosas que permite una gran enseñanza es cuando las personas en la escuela se "sienten conectadas", cuando se sienten "parte de una familia". Recordando los últimos años, ¿puedes contarme una historia sobre un momento en el que sentiste esa sensación de ¿Conectividad, ese sentido de familia? (Use las preguntas a continuación para indagar más profundamente, a fin de ayudar a su entrevistado a ampliar su historia).

- ¿Qué papel jugaste?

- ¿Qué aportaron los demás?

- ¿Qué otros factores en la situación, en el entorno, contribuyeron a esta conexión?

4. Con el ritmo acelerado del mundo de hoy y la necesidad de hacer malabares con muchas bolas diferentes a la vez, sentirse valioso y apoyado por la gente que te rodea puede hacer una gran diferencia. ¿Me contarías una historia sobre un momento específico, una experiencia en la que,

como profesional, te sentiste realmente apoyado y / o valorado por los estudiantes? por tus compañeros? por la administración?

5. En tu opinión, ¿cuáles son las expectativas de la comunidad y la sociedad de esta escuela para el futuro?

6. ¿Cuál es el factor central que le da vitalidad y vida a la escuela, la única cosa que es importante que retengamos y traigamos a medida que avanzamos hacia el futuro?

7. ¿Cuáles son los tres deseos que tienes para esta escuela? ¿Cosas que le permitirían ser aún más vibrante y verdaderamente el tipo de lugar en el que un gran aprendizaje y la enseñanza tenga lugar a diario?

INTERPRETANDO EL SIGNIFICADO DE LAS ENTREVISTAS

En la escuela secundaria descrita anteriormente, los entrevistados identificaron los siguientes temas, es decir, las condiciones que estaban presentes en el pasado y que llevaron a momentos de excelencia en la enseñanza, el aprendizaje y la calidad de la vida laboral.

- Auténticas experiencias de aprendizaje.
- Esfuerzos de colaboración entre maestros, estudiantes y padres, y entre maestros y administradores.
- Altos estándares de diálogo en el aula.
- Clima positivo, incluido el apoyo continuo y la comunicación efectiva entre el personal, los colegas, los estudiantes y la administración.
- Sentido de comunidad y conexión a diferentes niveles, con sentimientos de aprecio y amabilidad.
- Tiempo para conectarse con niños y colegas en diferentes niveles.
- Planificación y trabajo con propósito.
- Participación de los padres.
- Alta energía docente.

4. Crea imágenes compartidas de un futuro preferido

En el cuarto proceso del ciclo de la IA, los participantes articulan una imagen compartida o un sueño del futuro más deseado para toda la organización. Hacerlo implica invitar a los involucrados de la organización a participar en "conversaciones de posibilidades" sobre la posición de la organización, su potencial, su vocación y la contribución única que puede hacer al bienestar global.

La primera parte de este proceso generalmente se centra en las descripciones de la cultura de la organización, las formas en que las personas se relacionan entre sí, y la percepción general de la organización. Las siguientes preguntas pueden ser útiles para iniciar el diálogo:

- ¿A qué está el mundo invitando a nuestra organización a ser?
- ¿Cuáles son las posibilidades que más animan y son más emocionantes para nuestra organización?
- ¿Cuál es la inspiración que apoya a nuestra organización?

Estos caminos de indagación generan una visión "macro" general de cómo el grupo quiere que la organización funcione - una breve descripción narrativa del futuro deseado escrito en tiempo presente.

Los participantes en el proceso de IA presentan esta visión - o "propuesta provocativa" - al resto de la organización primero creativa y metafóricamente (a través de canciones, sketches, collages, etc.) y luego por escrito. Por ejemplo, en una empresa de productos de consumo, llegaron los participantes con la siguiente macro visión: "Nuestra compañía es una organización de aprendizaje que fomenta la fertilización cruzada de ideas, minimiza la construcción de imperios, aprovecha la sinergia de la cooperación grupal, y cultiva el orgullo de ser un miembro valioso de una empresa destacada".

La segunda parte de este proceso involucra a los participantes en la producción de una visión más específica y detallada de cómo la organización podría funcionar. Esta visión "micro" describe las estructuras, mecanismos, tecnologías, procesos, y estrategias que ayudarán a hacer que el futuro deseado sea una realidad. Idealmente, esta actividad involucra a tantas personas como sea posible y emerge directamente de las entrevistas y los temas resultantes. La firma de productos de consumo mencionada arriba identificó 20 elementos que ellos sentían podrían ser infundidos con el poder de su visión para una nueva cultura corporativa. Su micro visión para el proceso de desarrollo de una estrategia fue: "Nuestra empresa acelera su aprendizaje a través de una reunión anual de planeación estratégica que involucra a las 500 personas en la empresa, así como alianzas claves y partes involucradas (stakeholders en inglés). Como un foro para el aprendizaje estratégico, los equipos presentan sus estudios de benchmarking de las mejores cinco organizaciones, consideradas como líderes en su clase. Otros equipos presentan un análisis apreciativo anual de nuestra empresa, y juntas estas bases de datos de casos de éxito (internos y externos) ayudan a preparar el escenario para la planeación estratégica de nuestra búsqueda del futuro".

5. Innova e improvisa formas de crear ese futuro

El proceso final busca involucrar a tantos miembros de la organización como sea posible para darle vida, en el día a día a cada localidad, las nuevas imágenes del futuro articulado en los pasos anteriores. En esta etapa, el impulso y potencial para la innovación son extremadamente altos. Algunas personas en la organización podrían formar grupos de "iniciativas" para implementar las micro visiones, apoyándose en la indagación continua de cómo los nuevos cambios están funcionando.

En otra variación, cada persona tiene la oportunidad de declarar públicamente un compromiso simple, hacer una oferta, o articular una solicitud sobre qué partes del sueño él o ella quiere poner en práctica. Un compromiso simple describe las acciones que pueden tomarse fácilmente, dentro de una o dos semanas y dentro de la autoridad existente y recursos disponibles para la persona haciendo el compromiso. Una oferta es un tipo de "regalo" que puede venir en cualquier forma. Por ejemplo, un participante puede ofrecer acceso a una base de datos que ella controla; alguien más puede ofrecer asistencia financiera para iniciar un proyecto; otra persona puede ofrecer su ayuda en respuesta a una solicitud de colaboración. Una solicitud articula lo que una persona o grupo necesita de otra persona o grupo; por ejemplo, "El centro de llamadas de la región occidental solicita una reunión con el jefe de información para explorar la actualización del sistema de nuestro correo electrónico."

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 fronteras." Formaron un grupo central con 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

organización está publicando un libro que destaca historias de los cambios exitosos que han logrado.

Integración posterior a la fusión de tres culturas en una escuela primaria

Cuando tres escuelas se fusionaron por la fuerza, casi todos los maestros se sintieron enojados y privados de sus derechos. Estos sentimientos tuvieron un impacto negativo en su capacidad de enseñanza. Un equipo de liderazgo interno se reunió con un consultor durante cuatro horas para aprender sobre IA.

Basados en esta sesión, los miembros elaboraron un plan para involucrar a profesores, niños, padres y miembros de la junta escolar en una indagación de "Construir sobre lo mejor del pasado." Por correo electrónico, el consultor y el equipo de liderazgo desarrollaron tres guías de entrevistas distintas para maestros, estudiantes y otras partes involucradas.

En una serie de tres reuniones de dos horas celebradas con seis semanas de diferencia, maestros y maestros, maestros y padres, maestros y niños, y maestros y administradores realizaron entrevistas por pares. Identificaron fuerzas que daban vida, crearon imágenes compartidas de la cultura escolar ideal y elaboraron compromisos de acción.

Una semana después de la primera reunión, el enfoque de las personas había cambiado de problemas y sentimientos de aislamiento a éxitos y colaboraciones para realizar futuras posibilidades. Dos meses después, al finalizar la tercera reunión, los líderes del equipo usaron IA para diseñar estructuras de trabajo más efectivas para el año siguiente, incluido un nuevo sistema de informes y asignaciones de personal. IA comenzó con el año escolar, la facultad se centró en integrar la indagación apreciativa en su enseñanza diaria con el propósito de elevar el rendimiento de escritura de los estudiantes. La escuela continúa revisando las ideas, las esperanzas y los cambios de energía de su trabajo de IA, y los estudiantes de quinto grado ahora son una parte central del proceso de entrevista para la planificación estratégica basada en IA no sólo para esta escuela sino para todo el distrito escolar.

Desarrollo de liderazgo entre los Altos Directivos de una División de I&D

Una encuesta sobre el clima laboral en esta división de I + D (investigación y desarrollo) reveló que los 70 gerentes principales no estaban liderando bien, lo que provocó la insatisfacción de los empleados. En respuesta, el vicepresidente de la división, junto con su equipo directivo, decidió patrocinar un proceso para el desarrollo del liderazgo, basado en el supuesto de que había historias de liderazgo excepcional dentro de sus propias filas de las que se podían extraer lecciones. Se concibió una indagación apreciativa sobre sus propias mejores prácticas de liderazgo.

Después de enviar a cinco de los gerentes a un taller de IA de una semana, la división formó un grupo central. Este grupo formuló el tema de indagación "Liderazgo apasionado", desarrolló una guía de entrevista personalizada y planeó una mini-Cumbre de IA de un día para los 70 gerentes. En la Cumbre, los gerentes se entrevistaron entre sí en pares utilizando la guía de entrevista personalizada. Un pequeño grupo de ocho personas analizó las historias para descubrir las fuerzas que daban vida, que estaban presentes cuando experimentaron un liderazgo apasionado, compilaron temas convincentes e identificaron deseos para el futuro. Cada grupo informó a través de presentaciones generales.

Durante el almuerzo, un ejecutivo de otra industria compartió cómo su compañía ha utilizado la indagación apreciativa para desarrollar líderes. Luego, grupos de ocho personas hicieron dibujos que describían los temas y deseos que surgieron de la sesión anterior. Crearon imágenes metafóricas de roles y actividades de liderazgo futuros ideales y las compartieron en una caminata por la galería de arte. Luego, pequeños grupos escribieron macro y micro visiones, traduciendo metáforas en descripciones narrativas de cómo les gustaría liderar en el futuro. Al final del día, los participantes se unieron como un gran grupo y concluyeron describiendo las dos o tres cosas que requerían una acción colectiva (sistemas, políticas, etc.) y que les darían la mayor influencia para lograr su visión. Cada participante también se comprometió a tomar una acción simple dentro de su esfera de autoridad.

Aproximadamente tres semanas después, el vicepresidente responsable de la división envió correos electrónicos a las personas, pidiendo historias sobre cómo habían implementado la visión y las propuestas provocativas. Un torrente de historias fluyó detrás de él, que luego compartió con la división. Estas narraciones a menudo provocaron acciones adicionales, ya que las personas se inspiraron en cómo sus colegas avanzaban. Desde entonces, la organización ha creado una red interna de cambio positivo de personas capacitadas en conceptos básicos de IA, y la división está aplicando IA a la gestión del rendimiento, la innovación, la seguridad, el diseño de oficinas, la transferencia de conocimientos, la implementación de estrategias y otras áreas.

Condiciones útiles para la Implementación del proceso de IA

Aunque no es un requisito previo absoluto, hemos encontrado que las siguientes condiciones son útiles en la implementación de la IA en lograr un aprendizaje y cambio organizacional rápido:

- **Comienzos humildes:** La organización reconoce honestamente las dificultades actuales sin asignar culpas e invita a la construcción conjunta de soluciones que aún no existen.
- **Congruencia de medios y fines:** El proceso de indagación en sí y los resultados finales son congruentes. Por ejemplo, una organización que busca aumentar la participación significativa de grupos minoritarios en todos los aspectos de la vida organizacional debe participar esos grupos en la planificación de la indagación, creando la guía de entrevista personalizada, y desarrollando las innovaciones que se requieren.
- **La historia como fuente de innovación:** Los líderes clave creen que las historias en la organización son una fuente de posibilidades y están intrigados con la noción de que acceder a su “núcleo positivo” puede impulsar el aprendizaje y el cambio. Apoyan la participación de todas las voces en todos los niveles y están abiertos a las ideas de innovación resultantes.
- **Enfoque más allá del evento:** Los miembros de la organización ven la IA como un proceso para crear una cultura abierta para aprender, descubrir nuevas posibilidades para organizarse y producir resultados en formas que elevan el estándar colectivo de vivir en la organización y la comunidad, así como en el planeta. El aprendizaje y el cambio se ven como procesos en curso en lugar de un solo evento en el tiempo que trae la organización a un punto final de excelencia.
- **Historias más que números:** La organización suministra las estructuras y los recursos necesarios para recolectar y distribuir historias de “momentos excepcionales” y apoya la acción creativa. Las historias se valoran por su capacidad de captar el conjunto de significados.

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 descubrimientos en la tela de la organización formal e informal, lo que permite que el sistema reconceptualice y transforme su propósito, procesos y diseño de maneras que apoyen sus fuerzas más generativas y el éxito continuo.

Lecturas Adicionales Sugeridas

Anderson, Harlene, et al. *The Appreciative Organization* (Taos Institute Publishing, 2001)

Cooperrider, David, et al., *Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization Development* (Stipes Publishing, 2001)

Cooperrider, David, and Diana Whitney, *Appreciative Inquiry: Collaborating for Change* (Berrett-Koehler, 1999)

Fry, Ronald, et al., *Appreciative Inquiry and Organizational Transformation: Reports from the Field* (Quorum Books, 2002)

Magruder Watkins, Jane and Bernard J. Mohr, *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination* (Jossey Bass/Pfeiffer, 2001)

Schiller, Marjorie, et al., *Appreciative Leaders: The Eye of the Beholder* (Taos Institute, 2001)

Bernard J. Mohr, es el presidente de Innovation Partners International (Maine), cocreador de People Powered Innovations Labs, y uno de los principales profesionales e innovadores en la Indagación Apreciativa. Trabaja principalmente en el sector salud, la educación universitaria y la investigación científica, proporciona las herramientas y los métodos para que todos los involucrados co-creen e implementen nuevos modelos de prácticas profesionales que sean mejores para todos los interesados. Durante 50 años, a través de los E.UA, América Central, el Caribe, Europa occidental, Canadá y Oriente Medio, ha apoyado a los clientes como estratega y como un "recurso para subirse las mangas" en organizaciones como Baystate Health, British Petroleum R&D, Canadian Broadcasting Corp., Episcopal Church / USA, Exxon R&D, GlaxoSmithKline, Government of Trinidad and Tobago, Newark Beth Israel Medical Center, Novartis, Tufts Medical Center, University of Maine y la Organización Mundial de la Salud. Es ex decano de cambio de sistemas complejos en el Instituto NTL de Ciencias del Comportamiento Aplicadas y la facultad adjunta en innovación organizacional en la Universidad de Concordia (Montreal). Sus libros recientes incluyen "Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination" (Jossey Bass), "The Appreciative Inquiry Summit: A Practitioner's Guide for Leading Large-Group Change" (Berrett Koehler) y "Co-Creating Humane and Innovative Organizations: Evolutions in the Practice of Socio-Technical System Design" (Global STS-D Press). Diseño de ecosistemas de

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 + 1-207-807-4974 o bjmohr@innovationpartners.com

Jane Magruder Watkins, fue presidente de la junta de gobierno del Instituto NTL de Ciencias del Comportamiento Aplicadas, y trabajó en el campo del desarrollo organizacional durante más de 40 años. Desde mediados de la década de los años 1980, fue pionera en el uso de la Indagación Apreciativa en organizaciones corporativas, sin fines de lucro y gubernamentales en todo el mundo. Ella enseñó IA a través del Instituto Taos, el Instituto NTL, en organizaciones de clientes y para varios programas universitarios de posgrado. Jane fue co-autora de "Appreciative Inquiry: Change At the Speed of Imagination" con Bernard Mohr. Ella sostuvo un M.S. en desarrollo organizacional