

INDAGACIÓN APRECIATIVA: UNA METODOLOGÍA DE CAMBIO Y DESARROLLO, BASADA EN PRINCIPIOS POSITIVOS Y CONSTRUCTIVOS

El artículo presenta los fundamentos de la Indagación o Búsqueda Apreciativa y ejemplos de aplicaciones en el medio nacional. Expone también las condiciones en que este nuevo enfoque está posicionándose en nuestro país.

Se reproduce con la autorización del Director del Programa de Magister en Psicología Organizacional Humana de la Universidad Adolfo Ibáñez, quien es también el editor del libro sobre nuevas tendencias en Psicología Organizacional, donde este artículo constituye uno de los capítulos.

Indagación Apreciativa: una metodología de cambio y desarrollo, basada en principios positivos y constructivos.

Carlos Aguilera Muga.

Psicólogo, M. Sc.

Director Gerente, Gestar Blanchard International Group
Associate, The Corporation for Positive Change

1- INTRODUCCIÓN.

Encontrarse con la Indagación Apreciativa puede ser paradójal: un evento buscado e inesperado. Si se ha estado tratando de encontrar un enfoque de Consultoría que permita optimizar procesos sin tener que esperar a que las cosas estén mal para mejorarlas, este método cumple plenamente con esas expectativas. Curiosamente, ha sido desarrollado hace más de tres décadas y a pesar de su exitosa historia, aún es precariamente conocido en nuestro medio. Más aún, se le rechaza con más fuerza que la que se invierte en estudiarlo.

Quien haya tenido experiencia en proyectos de Calidad Total puede recordar la historia del pan quemado: *“Hagamos tostadas: yo las quemo y tú las raspas”*. Esta idea ejemplifica la forma errada de hacer las cosas y subraya la necesidad de hacerlas bien a la primera. Sin embargo, estas buenas intenciones se ven posteriormente entrampadas en largos procedimientos para generar soluciones y mejoras, que consumen los mejores esfuerzos y la mayor parte del tiempo y energía en proyectos de este tipo, con el propósito de llevar a cabo una exhaustiva investigación de las causas primarias de los errores, fallas o no conformidades. Quien haya trabajado en análisis causa – efecto usando la herramienta “espina de pescado” sabe que puede comenzar con una albacora y terminar con un pejerrey. Trabajando en esta línea se echa de menos la búsqueda de lo que realmente hace la diferencia, aquello que produce los resultados de calidad, lo que hace que las personas inviertan esfuerzos y energía con pasión. Y la respuesta no está precisamente en las estadísticas.

Es curioso enterarse acerca del enfoque de IA a partir de una condición impuesta por un cliente, pero sucede. En algunas compañías e instituciones de carácter internacional es un requisito para poder trabajar con ellas. Para enterarse de qué se trata, una referencia obligada es el libro *The Power of Appreciative Inquiry* (1), que se puede leer con facilidad y gran satisfacción. En él se descubre que hace muchos años que un grupo de consultores desarrolló una filosofía y un método sintónicos con valores y competencias de quienes consideran una

buena opción la psicología positiva, el constructivismo social, el diálogo como generador de espacios de creatividad o que simplemente compartan la teoría Y del viejo Douglas McGregor.

Al aplicar este enfoque en la práctica se puede reconocer, además, que la herramienta es verdaderamente poderosa en procesos de desarrollo organizacional, en formación y potenciamiento de equipos y en jornadas de planificación estratégica. En estas últimas, sin tener que utilizar el clásico procedimiento de análisis FODA, se gana en tiempo, los resultados son de alta calidad y los participantes verdaderamente se comprometen con el producto de sus propios aportes. Más aún, las discusiones generadas en las instancias de análisis durante cualquiera de estos procesos se centran en lo que verdaderamente aparece como las características más importantes del grupo, la institución o la empresa. Es decir, el método logra sacar lo mejor de las personas y los equipos, para ponerlo al servicio de los objetivos organizacionales y todos quienes participan ganan en el proceso.

Si se quiere profundizar en la lectura especializada en el tema es posible aprender que, siendo una comunidad abierta, existe mucha disponibilidad de recursos gratis a través de internet (ver listado de sitios en la bibliografía). Hay también distintas opciones de formación y certificación donde uno puede comprobar que, efectivamente, la disposición de los autores y los practicantes de la IA es bastante más solidaria que en otras áreas. Personas como Diana Whitney, Amanda Trosten-Bloom o Jim Ludema son fácilmente accesibles, siendo posible interactuar con ellos e incluso obtener transparencias, ejercicios, materiales y agendas usados en sus intervenciones, sin más requisito que citarlos cuando uno los utiliza.

El impacto de la Indagación apreciativa a nivel global ha sido significativo en los últimos tiempos. Un reciente ejemplo excepcional en latinoamérica lo constituye la visita de Diana Whitney a Cuba en Enero de 2009, donde realizó una actividad en la que 45 agentes de cambio participaron en sesiones de investigación – acción para formular proyectos de desarrollo positivo en ámbitos tan diversos como la mantención ambiental de la bahía de La Habana, optimización del curriculum escolar, participación juvenil en desarrollo social, mejoramiento de las relaciones entre Cuba y USA, derechos civiles e incluso la formación de una comunidad de aprendizaje de IA en la isla. La literatura también ha registrado el positivo giro logrado en Brasil con la implementación de la metodología de Appreciative Summit (Cumbre Apreciativa) en Nutrimental Foods, una enorme empresa productora de alimentos, que pudo revertir una situación crítica para transformarse en una compañía de primer nivel, a

través de la masiva participación creativa de todos sus miembros. En su corta historia de vida, la IA llegó rápidamente a ser reconocida por la comunidad de especialistas reunidos en la ASTD (American Society for Training and Development) como el mejor programa de cambio organizacional de USA el año 1997, en virtud de los resultados obtenidos por la intervención hecha con este enfoque en GTE.

En Chile ha sido posible aplicar la metodología en organizaciones de diverso tipo: instituciones gubernamentales, organismos internacionales, colegios, empresas del área financiera, de logística, comunicaciones y mineras, entre otras. Las aplicaciones han sido también variadas: planificación estratégica, desarrollo de equipos, integración entre mandantes y contratistas e incluso, coaching apreciativo a nivel Ejecutivo. Lo que más impacta del proceso en cada oportunidad es la calidad de los resultados y la gestación de un clima creativo, positivo, de gran capacidad generativa, entre los participantes.

2- FUNDAMENTOS DE LA INDAGACIÓN O BÚSQUEDA APRECIATIVA.

El origen de la IA se remonta a los años 70 y se ubica en la Case Western University, donde un grupo de académicos e investigadores, encabezados por David Cooperrider, con la activa participación de Diana Whitney, desarrollaron este enfoque basado en la Psicología Positiva y el Constructivismo Social. Cooperrider desarrolló su tesis doctoral en el tema y acuñó el nombre de *Appreciative Inquiry* para denominar el enfoque y el método. En castellano se ha utilizado la denominación Indagación, Búsqueda, Inquisición o Investigación Apreciativa para caracterizarlo, aún cuando alguna de las traducciones no permiten capturar con exactitud la idea original, mientras que otras se ven contaminadas por factores externos de connotación poco positiva. Para efectos de este artículo se alternan las palabras Búsqueda e Indagación con el mismo significado y en el mismo sentido se utiliza alternativamente BA o IA.

El enfoque de IA contiene en las dos palabras que lo nominan la esencia de su ser:

- a) Apreciativa (*Appreciative*, en inglés): En nuestro medio, la Real Academia Española de la Lengua define apreciar con diversas acepciones, entre las cuales la más aplicable al sentido que tiene en este caso es el de “reconocer y estimar el mérito de alguien o de algo”. La palabra originalmente utilizada por los autores contiene justamente la idea de rescatar lo que tiene más valor.
- b) Indagación o Búsqueda (*Inquiry*, en inglés): En este caso, la RAE define indagar como “intentar averiguar algo, inquirir algo, discurriendo o con preguntas”. Esta acepción

mantiene la esencia de la IA, ya que ella se basa en la formulación de preguntas positivas que inician un proceso de cambio o desarrollo.

Los autores destacan que esta mezcla es la que genera el poder de la IA. La combinación de la búsqueda con la apreciación produce un efecto catalizador extraordinariamente vital y poderoso sobre los líderes, las organizaciones y los grupos, en general. La aplicación del método en organizaciones y grupos en Chile ha probado en cada caso que el poder de la BA trasciende barreras o diferencias culturales. El uso del enfoque apreciativo ha generado en cada caso resultados superiores a lo esperado.

Uno de los aspectos fundamentales de la IA está constituido por los cinco principios básicos que la inspiran y la transportan desde la teoría a la práctica. Estos principios son los siguientes:

- a) **El principio constructivista:** las organizaciones son construcciones humanas. En tal sentido, cualquier cambio o desarrollo se inicia con la primera pregunta que se hace, ya que ésta moviliza el sistema social en una dirección determinada.
- b) **El principio de simultaneidad:** un antiguo concepto presente desde su origen en los modelos de Desarrollo Organizacional, que enfatiza que el cambio y la búsqueda (o el diagnóstico) no ocurren en momentos distintos, sino que coexisten en el tiempo. Buscar o indagar produce cambios desde el instante en que se inicia.
- c) **El principio poético:** siempre existe una opción. Este principio enfatiza que la selección de los tópicos a estudiar dentro de una organización es una decisión que debe considerar la dicotomía positivo – negativo, ya que lo que se busque es lo que se encontrará. La creación final es producto de la primera pregunta. Si optamos por estudiar el stress laboral, aprenderemos sobre lo que lo produce y sus consecuencias. Pero tenemos la alternativa de buscar información acerca de lo que genera alegría y satisfacción en el trabajo. Es nuestra opción.
- d) **El principio anticipatorio:** una visión de futuro moviliza a los miembros de una organización hacia su consecución. En la práctica, todos los miembros poseen una imagen más o menos definida de cuál es el lugar donde quieren estar en el futuro. Este principio señala que la articulación de un sueño compartido es un poderoso impulso para activar hoy el comportamiento organizacional y darle un norte definido, aunando esfuerzos, integrando y motivando a las personas en torno a lo que esperan construir.

- e) **El principio positivo:** lo que permite que una organización crezca y se desarrolle son sus activos positivos: sus fortalezas, sus cualidades, la capacidad de su gente, los recursos que posee. El cambio organizacional requiere gran cantidad de afectos y actitudes positivas para que ocurra. Es así que mientras más positivas sean las preguntas utilizadas para guiar un proceso de desarrollo organizacional, más efectivo y duradero serán sus resultados.

Algunos autores incorporan tres principios adicionales: el de la **Totalidad**, que enfatiza la idea de incorporar a todo el sistema social en los procesos de IA para generar compromiso e identificación; el de la **Actuación**, que muestra la necesidad de proveer modelos vivos para promover el cambio; y el de la **Libre Opción**, que destaca que las personas se desempeñan mejor y con más compromiso cuando tienen la libertad para decidir cómo y qué contribuir a un proceso.

Otro fundamento esencial de la IA se encuentra en el Constructivismo Social. Una traducción textual de Cooperrider, Whitney & Stavros (1) permite identificar las bases de la BA en este enfoque:

*“Una premisa central de la IA es que el proceso apreciativo de conocer es construido socialmente. En otras palabras, el conocer ocurre a través de la interacción con y dentro de un sistema social. De ahí el por qué la IA visualiza a las organizaciones como centros de relacionamiento humano. Así entonces, al reunir personas en torno a una idea o tema central, la IA permite que ellas compartan un objetivo relacionado para proyectar o construir su futuro – en este caso, el futuro de una organización... La idea de que un sistema social crea o determina su propia realidad es conocida como **constructivismo social**. La IA toma este marco de referencia teórico y simplemente lo pone en un contexto positivo”.*

El modelo presenta un gran desafío, en tanto significa un cambio de paradigma, desde un enfoque de cambio basado en el déficit, a uno centrado en lo positivo. El contrapunto con los enfoques que utilizan el análisis de brechas o deficiencias es presentado por Whitney y Trosten – Bloom (2) de la siguiente manera:

Tabla 1: La transición desde el Cambio basado en el Déficit al Cambio basado en lo Positivo

| | Enfoque de déficit | Enfoque Positivo |
|-------------------------------------|--|---|
| Foco de la intervención | Problema identificado | Tópicos afirmativos |
| Participación | Inclusión selectiva de personas | Sistema completo |
| Elementos de Investigación – Acción | - Diagnóstico el problema | - Descubrimiento del Centro Positivo |
| | - Causas y consecuencias | - La Organización en su mejor estado |
| | - Análisis cuantitativo | - Análisis Narrativo |
| | - Perfil de necesidades (Análisis de brecha) | - Mapa del Centro Positivo |
| | - Conducido desde afuera | - Conducido por los propios miembros |
| Difusión | Retroalimentación a quienes toman decisiones. | Difusión amplia y compartimiento creativo de mejores prácticas. |
| Potencial Creativo | Lista de alternativas a través de lluvia de ideas. | Sueños de un mundo mejor y de la contribución de la organización. |
| Resultados | La mejor solución para resolver el problema. | Un diseño para realizar los sueños y las aspiraciones humanas. |
| Competencia desarrollada | Capacidad para implementar y evaluar el plan. | Capacidad para sostener un proceso de cambio positivo. |

(Traducido y adaptado de Whitney & Trosten-Bloom, *The Power of Appreciative Inquiry*. BK Publishers, Inc. San Francisco, CA, USA, 2003)

El otro elemento fundamental de la IA lo constituye su método, denominado “Las Cuatro Ds”, por la letra inicial de las palabras en inglés que constituyen cada una de las cuatro fases que lo componen: **Discover, Dream, Design, Destiny**. Estas cuatro etapas se despliegan una vez identificado un punto de partida esencial, los **Tópicos Afirmativos** o **Focos Estratégicos**. El desarrollo posterior de las actividades que las componen genera resultados que van a alimentar un aspecto característico y diferenciador del enfoque: el **Núcleo o Centro Positivo**, constituido por todo aquello que da vida a la organización.

La selección de los **Tópicos Afirmativos** establece el foco de toda intervención en IA. En principio, ellos representan lo que las personas quieren descubrir o aquello acerca de lo cual quieren aprender, para potenciar, reorientar o dirigir la organización y sus contribuciones individuales. Hay dos grandes preguntas que permiten que una organización o un grupo defina los tópicos que dan inicio a una intervención en IA:

- *¿Qué factores o elementos quieren que abunde en la organización?* Esta pregunta busca descubrir lo que los participantes u otras personas relacionadas con la organización esperan alcanzar en el proceso. La respuesta a esta pregunta fija el rumbo de la indagación.
- *¿Qué condiciones, latentes y evidentes, proveen oportunidades para optimizar la organización o el equipo y hacerlo más vital, exitoso, efectivo y valóricamente congruente?* En este caso, la pregunta lleva a soñar y diseñar un futuro deseado.

Una selección efectiva de los tópicos afirmativos o focos estratégicos considera la participación de todos los interesados (stakeholders) en su definición, ya sea activa o indirectamente. De esta forma se asegura que el foco realmente apunte a lo que satisfará a todas las partes al final del proceso.

El aspecto de mayor relevancia y complejidad en el método está constituido por el **núcleo o centro positivo**, ya que éste comprende todas las variables o elementos que dan vida a la organización cuando ella está en su mejor momento. Esto implica aspectos tan concretos como su solvencia económico – financiera, así como otros que pueden estar asociados a la imagen de la organización que comparten sus miembros. Esta multidimensionalidad no es ajena a otros enfoques. Tal es así que el concepto de capital intelectual incluye el capital humano (la capacidad de proveer respuestas o entregar servicios que poseen los miembros de una organización) y el capital cliente (el valor atribuido a la imagen organizacional por quienes reciben sus productos o servicios), los que son activos intangibles de gran valor.

El **centro positivo** de la organización es reconocido a partir de los procesos que se desarrollan al aplicar la metodología de las 4 Ds:

- a. **Descubrir (Discover)**: la tarea primordial en esta fase es identificar y apreciar lo mejor de “**lo que la organización es**” (el centro positivo). Se logra al focalizar en los

momentos de excelencia, entendiendo cuáles son los factores específicos (liderazgo, relaciones, tecnologías, procesos de negocio, estructura, valores, procesos de aprendizaje, condiciones externas, etc.) que hacen posible el mejor desempeño organizacional.

- b. **Desear un Sueño (Dream)**: esta fase amplifica el descubrimiento anterior y desafía el status quo requiriendo visualizar un futuro más valioso y vital. Representa **“lo que la organización puede ser”**. En esta etapa es especialmente importante la visualización de los resultados esperados y potenciales, así como también lo que algunos autores consideran las tres últimas líneas de toda organización: resultados, personas y el planeta (Profit, People, Planet).
- c. **Diseño (Design)**: esta etapa involucra la creación de la arquitectura social de la organización, a partir de proposiciones provocativas que aterrizan el sueño en condiciones de relacionamiento internas y externas que lo harán posible. Implica definir **“lo que la organización debe ser”**.
- d. **Destino (Destiny)**: la fase final integra los recursos y la energía disponibles para contribuir a la realización del sueño organizacional, de la forma como ha sido articulado en las proposiciones provocativas generadas en la fase anterior. Establece las bases de **“lo que la organización será”**. En este momento del proceso cada cual asume responsabilidades específicas y compromisos concretos, pudiendo ser necesario incluso el rediseño de procesos y sistemas organizacionales para asegurar la concreción del sueño. Esta etapa puede dar inicio a otro ciclo de descubrimiento, generando aprendizaje permanente, diálogos continuos y nuevos tópicos afirmativos.

El método de las 4 Ds es un proceso de co-construcción que se inicia con una búsqueda y continúa permanentemente como un proceso de aprendizaje organizacional continuo.

3. CONTRIBUCIONES A LA APLICACIÓN DE LA IA EN NUESTRO MEDIO.

Tres aplicaciones del enfoque de la IA han permitido probar su eficacia en la integración de una organización, el mejoramiento del clima laboral y la planificación estratégica. En dos casos se partió de información originada a través de metodologías tradicionales. En el otro se enfrentó una situación de cambio e incertidumbre caracterizada por el temor y una

experiencia negativa previa. En todos ellos, las evaluaciones finales hechas por los clientes fueron extraordinariamente positivas, al punto que en una organización educativa un grupo de profesionales decidió continuar investigando acerca de la IA, realizar una tesis de post grado centrada en este enfoque e incorporarla habitualmente a su trabajo como herramienta metodológica.

a. Integración en torno a una visión común, en condiciones de temor e incertidumbre.

El primer caso requirió una alteración metodológica no menor. Diana Whitney ha expresado verbalmente que *“el método de las 4 Ds es más una receta que una fórmula”*, sin embargo, es sabido que la calidad de los resultados obtenidos en la etapa de Soñar está fuertemente condicionada por la profundidad de la búsqueda en la fase de Descubrimiento, lo que hace que ésta sea necesariamente previa a la de desear un sueño. Esto planteaba un desafío metodológico para responder a las necesidades de una institución gubernamental que hizo un requerimiento especial.

Una Dirección Nacional solicitó una intervención que permitiera mantener la cohesión, el espíritu de cuerpo y la motivación y productividad en su organización, previo a una situación que se anticipaba en esos momentos como crítica para la supervivencia laboral de la mayor parte de sus miembros y que estaba afectando el desempeño en todos sus niveles. Enfrentado el país a un cambio de gobierno, los integrantes de la institución creían que muchos de ellos perderían sus cargos una vez realizadas las elecciones. El año anterior la Dirección había contratado los servicios de una firma que había realizado una jornada de catarsis organizacional de mucha intensidad emocional, produciendo un negativo efecto inmediato de abandono e inasistencia al segundo día de trabajo. La experiencia era recordada con temor, ya que las condiciones que se enfrentaban en ese momento eran aún más críticas, por lo que reunir a todo el personal en torno a una actividad de este tipo podría tener consecuencias aún más negativas, con mucho dolor organizacional.

El enfoque apreciativo utilizado en este caso se aproximó a la práctica del *Summit* (cumbre) organizacional, ya que se incluyó en la intervención a todo el sistema organizacional, participando los directivos y todo el personal en una jornada de tres días.

La innovación efectuada significó una inversión en el orden de las cuatro fases. Se estimó necesario en ese momento que los participantes fueran capaces de desear y valorar un futuro

de continuidad del proyecto organizacional, incluso más allá de su propia participación en él, como una forma de validar el aporte que había hecho la institución a la sociedad. Por lo tanto, la primera etapa se centró en el Deseo un Sueño (*Dream*). Así fue que los participantes fueron capaces de generar al inicio del proceso una gran cantidad de visiones creativas, innovadoras, de alto contenido valórico y práctico, expresado de maneras muy diversas. Diferentes grupos heterogéneos crearon historias, cuentos infantiles, réplicas de películas, actuaciones, entre otras manifestaciones, en las que se pudo identificar los elementos comunes que constituían una visión positiva del futuro, construida sobre la base de lo que la organización había sido capaz de aportar al país. El estado de ánimo del grupo total se asentó en lo positivo y la participación de los asistentes giró desde el temor hacia la contribución desinteresada y entusiasta, lográndose superar la reticencia inicial anclada en el recuerdo de la experiencia del año anterior.

En una segunda fase, los participantes se abocaron a Descubrir qué es lo que había en la historia institucional que había permitido el éxito de los proyectos institucionales. En respuesta a las preguntas se encontraron elementos tan concretos como la estructura jurídica de la organización y su despliegue geográfico y otros más abstractos pero muy valiosos, como el nivel de compromiso de las personas con un ideal común. El proceso finalizó con un plan de continuidad de acciones que aglutinó emocional y concretamente a todos los miembros.

b. El clima organizacional desde una perspectiva apreciativa.

Una Empresa de origen alemán solicitó trabajar con los resultados obtenidos de una medición hecha con una metodología estándar de diagnóstico de clima organizacional. El procedimiento que había estado utilizando con este propósito le había generado resultados muy pobres y sus ejecutivos consideraban que las sesiones de análisis de gráficos se perdían en discusiones sin mayor valor.

El tratamiento habitual de los datos cuantitativos de clima organizacional se hace en grupos focales donde los participantes conocen los resultados y elaboran interpretaciones acerca de por qué ellos se produjeron. A veces los asistentes a los grupos no se sienten interpretados por los números, así como también es frecuente que las sesiones se transformen en reuniones catárticas en las que las personas transmiten su frustración, sin que se logre obtener de ellos

proposiciones de mejoras, ya que el tiempo se va entre el análisis de lo que anda mal y el anecdotario que lo comprueba.

Un planteamiento alternativo surge de la IA. En este caso, la realización de Jornadas de Proposiciones Constructivas permitió obtener sugerencias y propuestas de mayor calidad, más precisas y acotadas, de parte de los asistentes, además de generar en ellos un buen nivel de compromiso para facilitar la implementación de soluciones que los involucraban. El proceso comprendió la presentación de los resultados numéricos como un dato referencial y la selección focalizada de los aspectos que la empresa y los asistentes querían trabajar. A partir de esa definición, las preguntas que orientaron el quehacer en las jornadas fueron dirigidas a identificar contribuciones que los participantes consideraban viables para optimizar los aspectos críticos y que podían ser ejecutadas por ellos mismos, sus respectivos equipos de trabajo y otras áreas o niveles de la empresa. Los resultados integrados de los distintos grupos permitieron a la organización contar con un listado priorizado de acciones realistas y efectivas para optimizar el clima organizacional. Las jornadas tuvieron un carácter mucho más positivo y las conversaciones se centraron en los aspectos que los participantes más valoraban de la empresa. Cierta grado de disonancia y oposición se encontró en participantes que poseían una formación o función ligada a los paradigmas de calidad, quienes requerían un análisis causal antes de hacer proposiciones, sin embargo los mismos grupos se autorregularon, pudiendo avanzarse en todas las jornadas hasta el logro de los objetivos planteados, con satisfacción expresada tanto por los participantes como por los ejecutivos.

c. La planificación y el desarrollo con enfoque apreciativo.

El tercer caso requirió también de un cierto grado de creatividad para integrar información obtenida por distintos métodos y con diferentes propósitos.

Un Colegio de la Región Metropolitana solicitó una jornada de Planificación Estratégica, requiriendo que, para esos efectos, se integrara una gran cantidad de información existente, recolectada a través de encuestas, reuniones y entrevistas, realizadas a todos los niveles de la comunidad educativa: profesores, padres y apoderados, alumnos. El dossier conteniendo esta información constituía un verdadero libro, donde se podía encontrar la sistematización de conversaciones – desayuno con alumnos de los cursos superiores, conclusiones derivadas de una investigación hecha por tesis de sociología, resultados de entrevistas individuales

sostenidas con profesores y jefaturas del colegio, encuestas a padres y apoderados y estudios de mercado, entre otras cosas. El propósito con que se había obtenido toda esta información respondía en cada caso a un objetivo específico, no necesariamente común, pero la cantidad y calidad de la información constituía un legado de mucho valor como para desconsiderarlo. Se podía entender este conjunto de documentos como una visión multidimensional del estado de cosas en el colegio en ese momento.

La IA enfatiza que las preguntas iniciales condicionan la búsqueda y, en este caso, ellas habían sido realizadas con fines diversos, por lo cual la investigación tenía diferentes aristas, no necesariamente apreciativas. La innovación tecnológica que se realizó en este caso fue la creación y preparación de un *“comité de futuro”* que debió encargarse de sistematizar la información disponible, a partir de preguntas apreciativas. El comité estuvo compuesto por un grupo de profesores que trabajó en parejas, generando respuestas concretas a preguntas que permitieron integrar todos los datos cualitativos en una visión que los consultores elaboraron como insumo para una jornada de tres días de planificación. Al mismo tiempo, el Comité Directivo del colegio trabajó en paralelo con una pauta de entrevista apreciativa cuyo resultado fue presentado utilizando el antiguo método de la *“pecera”* en la jornada donde participaron todos los profesores involucrados en el proceso, junto con los Directivos. El resultado final de esta jornada fue la identificación de un determinado número de ejes estratégicos que daban cuenta de los logros y de las posibilidades de desarrollo del colegio, que fueron asignados a distintos equipos de trabajo para su posterior implementación, a partir de un plan elaborado en conjunto durante la jornada. Se pudo así tomar todas las visiones de las partes interesadas para componer una imagen de futuro que diera cuenta de las potencialidades de desarrollo de la organización.

4. CONCLUSIONES

La incursión de una nueva metodología, especialmente si ella contrasta significativamente con enfoques ya en boga, requiere de una gran dosis de persistencia, incluso tozudez. Es necesario llevar a cabo un proceso de penetración que no siempre genera resultados satisfactorios. A la larga, lo único que asegura el éxito de estos esfuerzos es el resultado obtenido por quienes se ven beneficiados por la aplicación del nuevo método.

La experiencia chilena en materia de asimilación de modelos teórico – prácticos parece tener como característica distintiva la necesidad de “*adaptar*” culturalmente cada nueva aproximación a la realidad local. Lamentablemente, en este proceso a veces se incurre en errores mayúsculos, desarticulando el todo en partes no relacionadas o sencillamente excluyendo aspectos esenciales de los nuevos enfoques. Parece haber una tendencia a descartar lo que se considera inadecuado o impracticable en nuestro medio, para posteriormente comprobar casi en forma obvia, que el modelo no sirve.

En el caso de la Indagación Apiciativa lo que se ha observado es una descalificación al modelo basada en apreciaciones superficiales acerca de su supuesta liviandad. Quienes sostienen esta postura habitualmente califican a la BA como una metodología “*light*” y presuponen que ella deja de lado o desconsidera “*los problemas*”, lo que le impediría llegar a las reales causas que los generan para poder resolverlos. Se asume que los problemas son inherentes a las organizaciones y grupos humanos, por lo que su tratamiento debiera ser la preocupación prioritaria de quienes los dirigen.

Estas posiciones habitualmente provienen de prejuicios acerca de las metodologías cualitativas, adonde los críticos tienden a ubicar a la BA. Sin embargo, en las oportunidades en que equipos de profesionales se han “sometido” a un ejercicio básico de IA como es la definición de sus propios tópicos estratégicos, teniendo que especificar qué es lo que quieren que abunde en su trabajo, han reconocido la dificultad y rigurosidad que ello implica y la calidad y precisión de los resultados que surgen del esfuerzo por acotar el propósito que los reúne.

Es así que el éxito de no pocas intervenciones en IA ha estado condicionado por la omisión de la presentación de los fundamentos y teorías que sustentan el método. La focalización en lo positivo genera resultados de forma eficiente y precisa, permitiendo que los participantes adopten una actitud abierta y confiada, favoreciendo el trabajo de los agentes de cambio. En este contexto, la rigurosidad es requisito sine qua non. El consultor debe ser capaz de capturar las inquietudes referidas a los problemas organizacionales y formular las preguntas apropiadas para abordarlos apiciativamente. Del resto se hacen cargo los propios resultados positivos alcanzados.

Abril de 2009.

Referencias:

1. Cooperrider, D.L., Whitney, D., & Stavros, J. *Appreciative Inquiry Handbook. The First in a Series of AI Workbooks for Leaders of Change*. Lakeshore Publishers, Bedford Heights, OH. 2003.
2. Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. *The Power of Appreciative Inquiry. A practical Guide to Positive Change*. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA. 2003.

Bibliografía recomendada:

- Buckingham, M. & Clifton, D.O. *Now Discover your Strengths*. The Free Press, New York, NY. 2001.
- Cooperrider, D. & Whitney, D. *Appreciative Inquiry. A Positive Revolution in Change*. Berret – Koehler Publishers Inc. San Francisco, CA. 2005.
- Cooperrider, D. & Whitney, D. *Appreciative Inquiry*. Berret – Koehler Communications Inc., San Francisco, CA. 1999.
- Cooperrider, D.L., Whitey, D. & Stavros, J.M. *Essentials of Appreciative Inquiry*. Crown Custom Publishing, Inc. Brunswick, OH. 2008.
- Cooperrider, D.L., Whitney, D., & Stavros, J. *Appreciative Inquiry Handbook. The First in a Series of AI Workbooks for Leaders of Change*. Lakeshore Publishers, Bedford Heights, OH. 2003.
- Cooperrider Dole, D., Hetzel Silbert, J., Mann, A.J. & Whitney, D. *Positive Family Dynamics. Appreciative Inquiry Questions to Bring Out the Best in Families*. Taos Institute Publications, Taos, N.M. 2008.
- Ludema, J.D., Whitney, D., Mohr, B.J. & Griffin, T. *The Appreciative Inquiry Summit. A Practitioner's Guide for Leading Large- Group Change*. Berret – Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA. 2003.

- Miller, C.J., Aguilar, C.R., Maslowski, L., McDaniel, D. & Mantel, M.J. *Guía de las Organizaciones sin Fines de Lucro para el Poder de la Investigación Apreciativa*. Community Development Institute, Denver, CO. 2005.
- Torres, C.B. *The Appreciative Facilitator*. Mobile Team Challenge, Mariville, TN. 2008.
- Whitney, D. & Cooperrider, D. *Appreciative Inquiry. A Workshop by Dr. Diana Whitney & Dr. David Cooperrider*. Eight Disc Audio CD Set – Recorded October 1996. Corporation for Positive Change, Chapel Hill, NC. 1996.
- Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. *The Power of Appreciative Inquiry. A practical Guide to Positive Change*. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA. 2003.
- Whitney, D., Trosten-Bloom, A., Cherney, J. & Fry, R. *Appreciative Team Building. Positive Questions to Bring Out the Best of Your Team*. iUniverse Inc., Lincoln NE. 2004.
- Whitney, D., Cooperrider, D., Trosten-Bloom, A. & Kaplin, B.S. *Encyclopedia of Positive Questions. Volume One. Using Appreciative Inquiry to Bring Out the Best in Your Organization*. Lakeshore Communications, Garfield Heights, OH. 2005