



Indagación Apreciativa

Metodología de cambio organizacional, personal y comunitario positivo

Dr. Mohanad A. H. Al Madi
mohanad@amminah.com

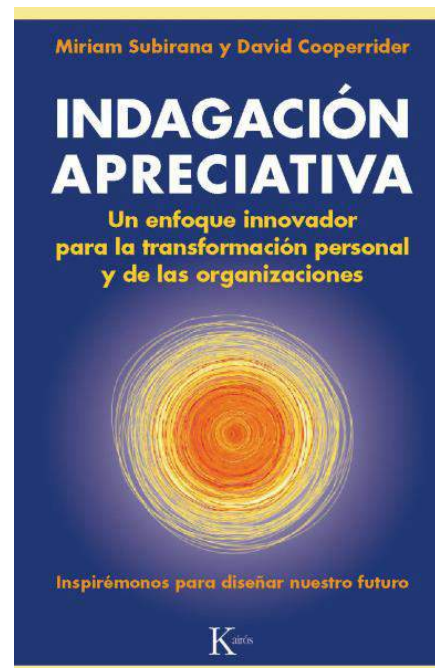
AMMINAH
INSTITUTE



¿Qué es la Indagación Apiciativa?

<< Si hiciéramos todo lo que somos capaces de hacer,
quedaríamos realmente sorprendidos>>.

THOMAS ALVA EDISON





La IA es un proceso y una metodología que impulsa el cambio, incrementa las fortalezas y las convierte en hábitos, promueve el crecimiento, la ilusión y la motivación. La IA propone la intervención en las organizaciones desde un enfoque revolucionario para el cambio estratégico y el crecimiento sostenible de las organizaciones. Se aplica a todos los niveles y en todos los ámbitos: personal, de equipo, social, político, empresarial, organizacional, educativo, sanitario, religioso, cultural, entre otros. La amplitud de posibilidades que ofrece nos facilita descubrir que tenemos un gran potencial generativo de una realidad mejor para todos.

La IA es un proceso de búsqueda colaborativa que se centra en el núcleo positivo de una organización, grupo o sistema. Busca conectar a las personas y a la organización con sus competencias, habilidades, talentos y con sus mejores logros y prácticas. En su enfoque más amplio, afirma Cooperrider, involucra un descubrimiento sistemático de lo que da vida a un sistema vivo cuando está en su momento más vital, más efectivo y capaz de construir en términos económicos, ecológicos y humanos.

Con la IA estudiamos, descubrimos, seleccionamos y enfatizamos lo que da vigor, y es el pilar de la existencia de la organización. Con la IA buscamos lo mejor de lo "que es" para ayudar a despertar la imaginación colectiva de "lo que podría ser".

En el proceso de la IA, los miembros de una organización visualizan el futuro que desean colectivamente, generando nuevos conocimientos que expandan la dimensión de lo posible. En el proceso facilitado por la IA se pone la visión colectiva en acción traduciendo las imágenes de posibilidades en realidad y las creencias, en prácticas.

La IA ofrece unas nuevas bases teóricas y prácticas del cambio. Ofrece una visión sistémica del cambio con la convicción de que para ser efectivo el cambio tiene que incluir a toda la organización. La IA es una metodología para la gestión del cambio. Es una perspectiva que puede aplicarse a cualquier proceso de cambio de una organización o modelo como planificación estratégica, construcción de equipo (team building), coaching, community building, e incluso para la reflexión personal.

Para ser efectivo el cambio requiere velocidad, ejecución clara y acuerdo a todos los niveles. La IA logra esto involucrando a todos los grupos interesados de forma colaborativa en el proceso de toma de decisiones. Es un proceso de indagación que desafía a todo el sistema a fin de maximizar el potencial positivo para el cambio cultural, la planificación estratégica, el desarrollo del liderazgo, las alianzas, el construir equipos más ágiles, el desarrollo de comunidades y el cambio integral del sistema.



La IA ofrece un método de liderazgo que permite que la innovación emerja del mismo sistema. No se busca a alguien ajeno a la organización para inspirar la innovación, sino que se potencia la exponencialidad y la creatividad personal y colectiva en el sistema organizacional, lo cual facilita que surja la innovación.

Desde mediados de la década de los ochenta, la IA se aplica en procesos de cambio organizacional alineamiento de competencias, definición de visión y de plan estratégico en empresas, comunidades, organizaciones de la sociedad civil y pública. El método se utiliza tanto en intervenciones con pequeños grupos como en grupos de hasta dos mil personas.

Una de las claves centrales de la IA es la práctica del arte de plantear preguntas que fortalecen la capacidad de un sistema para rescatar, anticipar y resaltar el potencial positivo. La indagación se moviliza creando la pregunta positiva incondicional.

Un proceso exitoso de IA involucra a menudo a cientos o a veces miles de personas, y consigue el compromiso voluntario de las personas en actividades que no se habían planificado con anterioridad. En los diálogos, las personas se motivan a emprender nuevas acciones en las que la cooperación es el motor. Se libera energía que había estado bloqueada por factores como: la burocracia, la excesiva jerarquización, los sistemas internos de petición de autorizaciones o la comunicación deficiente. Se reajustan muchos asuntos de forma rápida, creándose mayor armonía y empatía en el trabajo y en las relaciones. Las actividades respetan las aspiraciones comunes y consiguen mayores niveles de afiliación y energía.

La IA ofrece una filosofía de vida, una manera de ver la vida y una actitud hacia la vida. Despierta un espíritu renovador que nos invita a realizar un cambio positivo, comenzando por uno mismo, nos conecta con el núcleo positivo de nuestro ser y nos facilita nuevas formas de actuar.

Aplicando los principios de IA en la vida personal, uno convierte sus fortalezas en hábitos y la positividad en una actitud mental. Uno aprende a afrontar los desafíos con optimismo.

De hecho, David Cooperrider se resistió a escribir un libro sobre cómo practicar la IA hasta el cambio del milenio porque quería que las personas se centraran en la filosofía de este enfoque y no que lo vieran como una mera técnica o una metodología. Como resultado han proliferado muchas maneras diferentes de aplicar la IA y no sería preciso decir que la IA se practica de una sola forma, "la correcta". Gervase Bushe, experto en Liderazgo y Desarrollo Organizacional, ha estudiado a fondo la Indagación Apreciativa y el Construcciónismo Social, y explica que, «durante los primeros quince años, los practicantes de la IA basaban sus métodos en los cuatro principios iniciales (Cooperrider y Srivastva, 1987) que declaraban que la indagación en el potencial social de un sistema social debería iniciarse con apreciación, debería ser colaboradora, debería ser provocadora y debería ser aplicable».



«El método original hacía una llamada a un proceso colectivo de descubrimiento utilizando: 1) una observación fundamentada para identificar lo mejor de lo que es, 2) visión y lógica para identificar ideales de lo que podría ser, 3) diálogo colaborador y elección para lograr consenso acerca de lo que debería ser, y 4) experimentación colectiva para descubrir lo que puede ser.

No fue hasta 1997 cuando se creó el modelo de las 4D de la IA, que ahora casi se describe universalmente como el método IA. Diana Whitney, colaboradora de Cooperrider, tuvo mucha influencia en la evolución de la práctica de la IA en algunos de los primeros proyectos en los años noventa». Con la práctica, el ciclo de las 4D ha pasado a ser de 5D, al convertirse la definición del tema y tarea de la IA en prioritaria. ¹Con lo cual, la primera D es Definir.

¿Por qué y para qué indagar?

«Lo más importante que hacemos como líderes y consultores es indagar -afirma Cooperrider-. Leemos las situaciones; realizamos un análisis y diagnóstico organizacional. Todo se inicia con la Indagación. El punto clave es que la forma en que conocemos es decisiva. Las preguntas que planteamos, los aspectos en los que elegimos enfocamos Y los temas sobre los que elegimos indagar determinan qué es lo que encontramos• Lo que encontramos se convierte en la información y en la historia sobre la cual dialogamos y visualizamos el futuro. Así que las semillas del cambio están implícitas en la primera pregunta que planteamos. La indagación es la intervención». ²

La IA fortalece los vínculos entre personas y, además, aclara Cooperrider, «la IA vincula a un grupo de personas con su núcleo positivo, es decir, sus capacidades del pasado y el presente: logros, recursos, potenciales no explorados, innovaciones, fortalezas, pensamientos elevados, emociones positivas, oportunidades, cotas de referencia, momentos cumbre, valores vividos, tradiciones, competencias estratégicas, historias, expresiones de sabiduría, perspectivas en el espíritu corporativo profundo y visiones de futuros valorados y posibles. En toda la IA se busca a propósito trabajar desde este núcleo positivo. Todo sistema vivo tiene sin explotar muchas cuentas positivas que son inspiradoras y están por descubrir». ³

Veamos por qué se utilizan las palabras "Indagación" y "Apreciativa"

como nombre de esta metodología y filosofía. En algunos casos encontraremos la traducción de Appreciative Inquiry como Diálogo Apreciativo.



Apreciar

Apreciar es:

- Valorar el acto de reconocer lo mejor en las personas y el mundo que nos rodea.
- Afirmar las fortalezas del pasado y el presente, los éxitos y el potencial.
- Percibir las cosas que dan vida (salud, vitalidad y excelencia) a los sistemas vivos.
- Incrementar el valor de algo.
- Dar la bienvenida y acoger, respetar, reconocer, incrementar el valor, agradecer, afirmar, gratitud.

Sinónimos: valorar, estimar, preciar, honrar.

Indagar

Indagar es:

- El acto de explorar y descubrir.
- Plantear preguntas con un rigor que vas más allá de tan solo preguntar estando abierto a descubrir nuevos potenciales y posibilidades.

Sinónimos: inquirir, investigar, descubrir, buscar, explorar, averiguar, estudiar, examinar con cuidado.

La IA es la combinación de Indagar con una mirada apreciativa que valora y respeta al otro. En la intervención con IA utilizamos el diálogo como herramienta de comunicación, por eso encontramos en español la traducción de Appreciative Inquiry como Diálogos Apreciativos.



Dialogar

Dialogar es:

- Comunicar.
- Intercambiar puntos de vista y visiones personales y colectivas.
- Compartir inteligencia y sabiduría.
- Escuchar y proponer.
- Conocer y conocerse.

Sinónimos: hablar, platicar, conversar, charlar, debatir, discutir, entrevistar, departir.

A menudo, en las reuniones no dialogamos, sino que nos limitamos a exponer nuestras opiniones sin escuchar ni construir sobre las de los otros.

Cuando nuestro diálogo es auténtico, creamos un espacio en el que los participantes nos escuchamos, identificamos las propias opiniones y conocemos las del otro. El ignorarlas o no conocerlas nos lleva a reaccionar de acuerdo con lo que suponemos al respecto. Las suposiciones no siempre son acertadas y con frecuencia provocan malentendidos y decisiones sin fundamento cierto. Es bueno hacer hincapié en uno de los acuerdos que recomienda Miguel Ruiz: «No hagas suposiciones ni saques conclusiones de todo precipitadamente. Al hacerlo, crees que lo que supones es cierto y creas una realidad sobre ello. No siempre es positiva ni guiada por el amor.

Ten la valentía de preguntar, aclarar y expresar lo que quieres. Comunícate con los demás con la mayor claridad que puedas para evitar malentendidos, tristeza y otros dramas. Con solo este acuerdo puedes transformar tu vida por completo». ⁴

La etimología de la palabra " diálogo" es: dia ("a través de") logos ("palabra"). Es el significado que fluye entre, en y a través de los participantes, a partir del cual puede emerger una nueva comprensión. El objetivo del diálogo, según David Bohm, uno de los grandes físicos del siglo xx, es penetrar en el proceso de pensamiento colectivo y transformarlo.

Comparándolo con la discusión (disregar) cuyo objetivo es vencer (alguien gana y alguien pierde), el espíritu del diálogo sería " ganar-ganar".



Para que la comunicación pueda fluir con libertad, las personas debemos trabajar en un estado de superconductividad humana y aprender a no ofrecer resistencia, afirmó Bohm. Y comparó la comunicación humana con el flujo de electrones. Así como la resistencia en un circuito eléctrico hace que el flujo de corriente genere calor (energía desperdiciada), la comunicación en un grupo también disipa energía.

El principal obstáculo para el libre flujo de significados es nuestra manera de pensar. La mayoría de nosotros no ha desarrollado una conciencia que nos permita pensar de manera integral, y lo hacemos de modo fragmentado. En lugar de buscar un significado compartido, defendemos nuestra visión particular. Quizá deberíamos reconocer la "falta de sentido" que existe a menudo en la visión fragmentada: lo separados que estamos, los problemas colectivos que afrontamos. Muchos de los problemas que observamos en las familias, en los equipos de trabajo o en las grandes empresas, y la incapacidad para resolverlos se deben a que pensamos de manera individualizada y sin visión colectiva. No aplicamos el pensamiento sistémico ni colectivo. La fragmentación, la polarización y el aislamiento que resultan de ello nos impiden relacionarnos de forma productiva. En los diálogos que promovemos con la IA buscamos un significado compartido, fuera de la fragmentación y el pensamiento individual inconexo, con la realidad colectiva. Este es uno de los puntos fuertes de la IA.

Si el pensar colectivo es un arroyo continuo, dice Bohm, los "pensamientos" son como hojas flotando en las aguas que acarician las orillas. «Recogemos las hojas y creemos erróneamente que son nuestras, porque no atinamos a ver el arroyo del pensar colectivo que las arrastra... ». Al dialogar comenzamos a ver el arroyo que fluye entre las orillas.

Participamos en esta reserva de significado común, con posibilidad de constante desarrollo y cambio.

En los Diálogos Apreciativos permitimos el flujo permanente y la evolución de los significados, así podemos concebir nuevas acciones y encontramos soluciones innovadoras. El Diálogo Apreciativo crea las condiciones para que podamos compartir significados colectivos y damos cuenta de que formamos parte de un todo. En los diálogos que fomentamos con la IA se disuelven las resistencias potenciando la positividad y la apreciatividad para que fluya la comunicación. «El diálogo es abrazar diferentes puntos de vista –literalmente, el arte de pensar juntos, afirma William Isaacs–.⁵ En el diálogo aprendemos a utilizar la energía de nuestras diferencias para realzar la sabiduría colectiva».

Los problemas entre los gerentes y sus empleados, entre ciudadanos y sus políticos, e incluso entre las naciones, con frecuencia surgen –considera Isaacs– de una incapacidad para facilitar diálogos exitosos. Según este autor, la mayoría de las veces llegamos a nuestras conversaciones bien preparados. «Sabemos lo que queremos decir y esperamos nuestro turno para decirlo. Nos mantenemos herméticos a la hora de escuchar lo inesperado de los demás. Interrumpimos la comunicación de intercambios honestos que nos inspiren para emprender acciones. Esto es la antítesis



del diálogo». Con el fin de que esto no ocurra, la IA propone preguntas bien formuladas que inspiren un diálogo constructivo, apreciativo y positivo y sigue unos principios que facilitan que emerja lo inesperado y lo innovador.

Otro elemento en un diálogo genuino es la cuestión de desviar la relación de poderes, añade Isaacs. «En tanto exista una diferencia de poderes en los roles, el diálogo es muy difícil. Debemos suspender nuestras diferencias, de modo que el profesor pueda aprender del alumno y el jefe, del empleado. Si es posible verse como un compañero y no como un dependiente, súbitamente se presentan las posibilidades para la creatividad». Este logro es una de las claves del éxito de las cumbres de la IA. Una de las metas del diálogo es abrir nuevos terrenos mediante la creación de un "continente" o un "campo" para la indagación, un ámbito donde los participantes puedan ser más conscientes del contexto de su experiencia, y de los sentimientos y pensamientos que crearon esa experiencia.

Peter Senge y sus colaboradores (1997) afirman que: «El diálogo crea condiciones donde las personas experimentan la primacía del todo. Las relaciones son más fundamentales que las cosas, y la totalidad es más importante que las partes».⁶

CAMBIAR A LA VELOCIDAD DE LA IMAGINACIÓN

¿Para qué la Indagación Apreciativa?

En este apartado veremos los objetivos fundamentales de la IA y los logros que se obtienen al introducirla en nuestras organizaciones y en nuestras vidas. A lo largo del libro explicamos cómo se consiguen. Es decir, aquí expondremos el qué y el para qué, en los siguientes capítulos veremos el cómo, y entraremos con más detalle en su metodología en los capítulos 6 y 10.



La IA se puede utilizar en cualquier situación donde los líderes y miembros de la organización se comprometan a construir organizaciones positivas, centradas en la vida y en las personas.

A continuación, exponemos en líneas generales qué es lo que una intervención con IA facilita:

- *Conseguir cambios a la velocidad de la imaginación*

Mediante la IA se crea un estado generativo que nos lleva a innovar. El proceso de intervención despierta la creatividad de todos los participantes. En el diálogo se manifiesta la imaginación y se disuelven barreras para llevar los ideales a la acción.

Las organizaciones tienen que innovar y esforzarse por generar ideas y productos nuevos. El esfuerzo de innovación exige un tipo de aprendizaje diferente, que no sea un mero adaptarse a los retos y resolver problemas. Es un aprendizaje centrado en imaginar posibilidades e idear nuevas formas de mirar la realidad. Cuando estamos dispuestos a pensar de forma alternativa, innovamos. Innovar con- lleva un enfoque apreciativo, la habilidad de vislumbrar posibilidades radicales y la disposición a ir más allá de los límites de los problemas.

- *La revolución del cambio positivo*

Cooperrider comparte su experiencia de cómo la IA es una intervención poderosa para transformar a través de una investigación capaz de inspirar, movilizar y sostener cambios en sistemas humanos. Con la IA provocamos un cambio en todo el sistema, una revolución positiva.

Aplicando la IA en una organización se puede:

- Crear una organización radicalmente nueva.
- Innovar la organización o en la organización.
- Retocar o ampliar las fortalezas de una organización que ya funciona bien.
- Incrementar el impacto de las fortalezas de la organización en la comunidad donde opera.
- Crear una cultura de aprendizaje apreciativo en una organización, empresa, institución, grupo de interés y grupo vinculado.



- *Despertar creatividad y construir puentes*

Diana Whitney, en su ponencia en el V Congreso Mundial de Indagación Appreciativa, WAIC (Gante, Bélgica, abril de 2012), afirmó que, «en una era en la que necesitamos co-creatividad, la IA encaja muy bien. Los líderes hoy en día se preocupan por las cuestiones de: ¿cómo comprometo a mi gente?, ¿cómo generamos compromiso en nuestros clientes?, ¿cómo construimos puentes?, ¿cómo logramos una comunicación óptima? La IA ayuda en estas cuestiones».)

En todas las fases de la IA se impulsa la creatividad, para definir, descubrir, soñar y diseñar, y para vivir lo que hemos soñado y diseñado (destino). Se construyen puentes entre trabajadores de diferentes departamentos y niveles dentro de la organización, y entre socios, clientes, proveedores y otros colaboradores y grupos de interés.

- *Crear espacios de posibilidades*

La IA empieza cambiando la percepción de las organizaciones como nidos de problemas, por espacios de grandes posibilidades, donde las fortalezas y aspectos que se han de conservar son mucho más significativos e importantes que las debilidades y asuntos que deberían cambiar o cuestionarse.

La IA surgió del convencimiento en la necesidad de un cambio en el lenguaje. Es habitual observar las organizaciones como una fuente de problemas que deben ser resueltos, cerrándose así las oportunidades de cambio. Cuando solo nos centramos en los problemas por resolver, perdemos de vista la visión del futuro que nos lleva a avanzar, olvidamos lo que hacemos bien y nos encallamos en el lenguaje y en las conversaciones acerca del conflicto. Utilizamos un lenguaje basado en la cultura del déficit y de la avaricia. Por ejemplo: nos falta esto, no lo hacemos bien, ellos se equivocan, ellos y nosotros, necesitamos tener más, dominar, ganar, crecer. Este lenguaje no es solo de déficit, sino que procede de la estrategia militar. Con la IA inspiramos la comunicación con un lenguaje apreciativo que incluye y no excluye (ellos están en nosotros: ellos y nosotros), que valore y no desprecie ni rechace, que inspire a colaborar y a compartir, y no a competir.

- *Enaltecer la vida y revigorar*

La IA investiga los elementos que generan y enaltecen la vida en el sistema y las fortalezas que desarrolla la organización mediante su capacidad de identificar y aplicar su potencial y competencias.



• *Compartir, fortalecer y aplicar las aspiraciones colectivas*

Los sistemas humanos se mueven en la dirección en la que los investigamos. La IA es un proceso que nos da soporte para sistematizar esa investigación y lo hace a través de fases claras de intervención. La aplicación del método se desarrolla por medio de preguntas cuidadosamente preparadas que invitan a la organización a:

- Apreciar sus fortalezas.
- Conseguir con ellas el alineamiento y colaboración de los equipos.
- Activar: la energía para crear, ejecutar y vivir colectivamente sus aspiraciones y sus sueños.

• *Crear culturas de aprendizaje apreciativo*

Las culturas de aprendizaje apreciativo alimentan el pensamiento innovador generando un enfoque positivo, un sentimiento de sentido compartido y sistemas que fomentan la colaboración. La IA acelera el aprendizaje organizacional y la transformación. De hecho «el futuro del desarrollo organizacional –dice Cooperrider– pertenece a métodos que declaren, incorporen y aceleren el aprendizaje anticipatorio que envuelve mayores niveles de colectividad». ⁷

• *Crear un futuro mejor siendo generativos*

En general, queremos un presente y un futuro mejor para todos. Con la convicción y el compromiso personal y el poder colectivo que se despiertan en la IA, logramos cambios centrados en vivir más aquello que queremos. Gervase Bushe explica que uno de los propósitos de la IA es el de «generar un futuro nuevo y mejor. Para diseñar y facilitar la Indagación Apreciativa con efectividad necesitamos introducir la generatividad en cada acción». Para ello, Bushe propone que planteemos preguntas generativas, conversaciones generativas y acciones generativas.



• *Encontrar vías de colaboración entre las administraciones públicas, las empresas y las organizaciones del tercer sector*

Con la IA podemos impulsar una relación fructífera entre administraciones públicas, empresas y organizaciones del tercer sector.

Dada la crisis medioambiental, económica y social que estamos atravesando, es prioritario encontrar vías de colaboración. La IA es una metodología ideal que permite crear el entorno idóneo en el cual mantener las conversaciones necesarias para llegar a acuerdos concretos que incidan directamente en la realidad social, cultural, medioambiental, económica y política, tanto local, nacional, como internacional.

Un ejemplo de creación de alianzas a través de la IA es la experiencia que se está llevando a cabo, desde 2009, en la ciudad de Cleveland con el compromiso de continuar hasta 2019. Nos lo explica Cooperrider: «Con habitantes sin trabajo que abandonaban la ciudad, el alcalde de Cleveland, Frank Jackson, quería encontrar el modo de reunir a todo el mundo para innovar y construir. Tras ver los efectos de la cumbre de IA en Naciones Unidas, enseguida supo que el enfoque sobre las macrofortalezas era exactamente lo que su ciudad necesitaba. También observó que la nueva energía en Cleveland se centraba sobre todo en la sostenibilidad –esta se estudiaba en universidades, en empresas como Sherwin Williams y Eaton, y en redes como Emprendedores para a Sostenibilidad–. Así que organizó un comité de diseño de una cumbre con profesionales y líderes de la comunidad». (Véase más información sobre esta experiencia en el apartado «Cómo una cumbre de IA obtiene lo mejor de un sistema humano».)

En Nepal se han llevado a cabo muchos talleres e iniciativas de IA, como, por ejemplo Imagine Nepal, en la que trabajan conjuntamente administraciones públicas, empresas, diversas ONG, universidades y profesionales independientes.

En el capítulo 11 se muestran diferentes ejemplos de estas alianzas en las que colaboran administraciones públicas, empresas y ONG.

• *Ser una empresa responsable "de verdad".*

Con la IA facilitamos el diálogo entre los grupos de interés para que la empresa pueda convertirse en realmente responsable a todos los niveles (social, medioambiental, cultural, etcétera). Como afirma Esther Trujillo (2013): «Cuando una empresa decide que quiere apostar estratégicamente por ser una empresa responsable, las relaciones con los grupos de interés, con aquellos que opinan, influyen y son en potencia influidos por la empresa se hace imprescindible».



•La aplicación de la IA aporta beneficios para el líder, el director ejecutivo, el coach, el consultor, el terapeuta, el profesor, el facilitador y la persona

El profesional puede beneficiarse de conocer los diez principios de la IA para su trabajo personal y con grupos. Los principios aplicados amplían su capacidad para investigar las fortalezas de su equipo y del coachee, cliente, paciente o estudiante. El profesional que vive la filosofía de la IA desarrolla la apreciatividad, con la cual valora, estima, reconoce y honra lo mejor en sí mismo y en el otro. ¡Cuán importante es reconocer y ver al otro! ¡Qué bien nos sentimos cuando se nos ve y se nos reconoce!

El modelo mental y el proceso desarrollado con la IA son fundamentales para que el trabajo del consultor y del coach sea transformador desde la visión sistémica y desde la positividad. La IA nos ayuda a crear preguntas potentes, positivas y afirmativas que amplían la visión del coachee, cliente, paciente o estudiante. Como profesional, podrás añadir un sistema metodológico a tu práctica que te ayudará en la estructuración de las sesiones tanto individuales como de grupos.

¿Por qué funciona la Indagación Apreciativa?

¿Dónde puede crear una diferencia la Indagación Apreciativa?

- Innovaciones que nos llevan hacia la organización ideal.
- Planificación estratégica.
- Desarrollo de liderazgo y gestión.
- Rediseñar el proceso laboral.
- Cambio cultural organizacional.
- Ventajas financieras.
- Desarrollo de los empleados.
- Prácticas de recursos humanos.
- Coaching.



- Comunicaciones.
- Alianzas colaborativas.
- Relaciones con la comunidad.
- Relaciones con los clientes.
- Relaciones entre grupos de interés.
- Iniciativas multiculturales y con la diversidad.
- Grupos de enfoque (Focus group).
- Marketing generativo.
- Encuestas.
- Reuniones.
- Iniciativas de tipo global.
- Evaluación para validar los sistemas de desempeño.
- Desarrollo de nuevos productos». ⁸

Durante más de tres décadas, las organizaciones y comunidades en diferentes países han experimentado transformaciones extraordinarias a través de la utilización de la IA para el cambio personal, organizacional y social. ¿Por qué las personas se entusiasman y quieren participar en los esfuerzos de IA? ¿Por qué la participación dirige de forma rápida a resultados positivos, como la innovación, la productividad, la satisfacción del empleado y la rentabilidad? ¿Qué es lo que crea el espacio para que las personas se hallen en su forma óptima en el trabajo, y para la transformación personal? ¿Cuáles son las condiciones que impulsan la cooperación en todos los sistemas de grupos muy diversos? En los siguientes capítulos responderemos a estas preguntas.

Generalmente se invita a una intervención en IA cuando:

- Las otras metodologías no han funcionado.
- El equipo directivo conoce la IA y cree en los beneficios de aplicarla.
- Se pide una intervención a un consultor que es practicante de IA Y, por lo tanto, puede introducirla sin que previamente el



- cliente sepa sobre su existencia; ahí será el consultor el que consiga entusiasmo.
- al cliente para utilizarla.
- Se está en épocas de desempeño pobre en la organización.
- Se desea crear un clima laboral digno del compromiso por Parte de los trabajadores
- Se desea afrontar desafíos sociales y medioambientales actuales.
- Se desea crear un diálogo entre partes enfrentadas o entre socios de nuevas alianzas.
- Se desea resolver conflictos.
- Se desea convertirse en una empresa realmente responsable.
- Se desea decidir el rumbo y la dirección hacia la que quiere ir un grupo o comunidad.
- En un proceso de cambio cultural.

A nivel nacional se invita a una aplicación de la IA cuando hay una crispación social. Por ejemplo, en Nepal, ante la crispación social y los ataques terroristas continuos, crearon una red de IA para lograr la paz y el desarrollo de la nación. Después del corralito en Argentina, a finales de 2001, se creó el movimiento social Despierta Argentina, a principios de 2002, que utilizó los Diálogos Apreciativos como herramienta central para su indagación.

En niveles más específicos, se solicita una intervención de 1A cuando se quiere mejorar en algún área o para provocar una mejora del clima organizacional. En el mundo educativo y de la sanidad se ha utilizado en varios contextos y en varios países. En el capítulo 11 presentamos diversos ejemplos. «Para algunos líderes, directivos y comités de dirección, decidir si se utiliza la estrategia de IA es un acto de fe. Es un enfoque muy distinto del que aprendieron en su formación de dirección de empresas. Aunque les atraiga, también pueden llegar a pensar que les puede complicar la vida: ¿cómo van a manejar tantas opiniones diferentes?, ¿cómo van a obtener consenso o acuerdo sobre cómo avanzar? Algunos, a pesar de su cuestionamiento o preocupación, deciden intentarlo. En la experimentación:

- Empiezan a sentirse seguros de que han tomado la decisión adecuada cuando comprueban que ha habido algunas ganancias rápidas después de que las personas han manifestado sus puntos de vista y han visto cómo las diferentes perspectivas pueden unirse en un propósito compartido.
- Se incrementa el bienestar, y las personas están dialogando, compartiendo ideas y opciones para el futuro, en lugar de retirarse.



- Las personas colaboran mejor cuando conectan con un interés común, una intención elevada o un propósito social más amplio de la empresa.
- Se renueva el ambiente y mejora el clima al regresar el entusiasmo en el trabajo y, las personas utilizan sus fortalezas de muchas formas diferentes para lograr llegar a una meta que han acordado.
- El proceso de compartir y decidir con la IA facilita la escucha y la colaboración.
- Durante años se consideró que llegar a un consenso era la única forma de que muchos se unieran para construir un camino hacia delante. Cuando había diferencias, se les presionaba para renunciar a algo que les interesaba por el bien del grupo, esto los dejaba decepcionados y, a menudo, resentidos con el grupo». ⁹

Mejores resultados

Thomas White, presidente de GTE Telephone Operations, comparte su experiencia acerca de los mejores resultados que se obtienen con la IA:

«La Indagación Apiciativa puede darte mucho mejor resultado que salir en busca de problemas y resolverlos. Para mí, es un concepto interesante, y me imagino que para la mayoría de vosotros también, porque las empresas de telefonía se encuentran entre las entidades que mejor resuelven problemas en todo el mundo. Lo solucionamos todo. Concentramos una gran cantidad de recursos con los que corregir problemas que tienen un impacto relativamente pequeño en nuestro servicio en general. Cuando se utiliza de forma continua y durante un periodo de tiempo prolongado, este enfoque puede desembocar en una cultura negativa. Si se combinara una cultura negativa con todos los retos a los que nos enfrentamos hoy en día, resultaría fácil convencernos de que tenemos demasiados problemas que superar y nos deslizaríamos hacia una sensación paralizante de desesperación.»

Aun así, si le damos la vuelta a la tortilla, tenemos mucho por lo que emocionamos. Podemos hacerlo si cambiamos la situación y empezamos a mirar nuestro trabajo (y a nosotros mismos) de diferente manera, si nos cargamos el discurso negativo y celebramos nuestros éxitos. A la larga. . .

¿qué es más probable que nos sea más útil, desmoralizar a una mano de obra eficaz concentrándonos en sus fracasos o ayudarlos a superar sus últimos obstáculos para construir un puente con sus éxitos?».



Los resultados prácticos: efectividad y compromiso

Julio Martínez Itté ha diseñado y facilitado cuarenta cumbres en Países de habla hispana, en empresas con misiones diversas. Ha medido la reacción de los colectivos participantes, un total de 4.000 personas. El análisis de tal información muestra por qué funciona la IA también en nuestra cultura latina. Se trata de una demostración empírica de que la IA, como afirma Cooperrider, se dirige a tres rasgos fundamentales de los seres humanos: excepcionalidad, esencialidad y escuchar para la igualdad de voz. Tratamos este tema en «La fuerza singular del yo» (capítulo 3). Veamos a continuación la experiencia de Martínez Itté:

En nuestras presentaciones de ventas, después de exponer el método, sus fundamentos y las aplicaciones, y tras invitar a los presentes a experimentar la Entrevista Apreciativa, nos ocurre con frecuencia que los clientes potenciales nos dicen: «Suena muy bien todo esto, pero necesito... alinear a la gente de la empresa para ejecutar la nueva estrategia...», o hacer que adopten el nuevo ERP (Enterprise Resource Planning), o implementar TPM (Total Productive Maintenance) en las plantas de la región andina..., o mejorar el índice de satisfacción y compromiso de los empleados. ¿La IA me permitirá hacer estos cambios?». Antes de preguntarse por qué funciona la IA, los clientes potenciales cuestionan su efectividad. Se preguntan: «¿Me permitirá este método conseguir los resultados deseados?».

En los últimos diez años nos asociamos con una diversidad de líderes y equipos directivos de varias organizaciones para ayudarlos a iniciar y ejecutar transformaciones organizacionales con diferentes propósitos: crecer, centrar la organización en el cliente, acelerar la llegada al mercado de una nueva categoría de producto, ejecutar la nueva estrategia, asegurar la cooperación entre plantas, etcétera. El examen de toda esa práctica proporciona evidencia sobre la efectividad de la IA para gestionar el cambio.

El grupo de académicos que diseñó para General Electric su influyente modelo de gestión del cambio Change Acceleration Process (CAP) acuñó la siguiente definición de la efectividad del cambio:

E (efectividad del cambio) = Q (calidad de la solución técnica) x A (aceptación de compromiso de las partes involucradas).

La ecuación define la efectividad de un proceso de cambio como una función de solo dos impulsores medulares y resulta de la investigación que dio a luz el CAP. La ecuación, que simplifica en extremo la realidad, contiene un hallazgo que justifica el peso que le da a las variables Q y A : el 100% de las transformaciones exitosas exhiben una buena solución técnica, y el 98% de las transformaciones que fracasan, también.



Cuando nos preguntan: «¿La aplicación de la IA le permitió iniciar y sostener el cambio?», nuestra respuesta no puede eludir el marco de referencia anterior y es, según el caso, «Sí», «No» y «No sabemos». Las tres respuestas obedecen a que la efectividad de un proceso de cambio queda determinada, como expresa la ecuación de General Electric, por dos variables, la calidad de la solución técnica (Q) y la aceptación y el compromiso de las partes involucradas (A).

Hemos utilizado la IA para lo que fue creada: impactar sobre el sistema humano, sobre la segunda variable (A), pero no para operar sobre la primera (Q). Por lo tanto, si cambiamos la pregunta por: «¿La aplicación de la IA le permitió aumentar el compromiso de las personas con el proceso de cambio?», la respuesta es: «Sí». La evidencia que apoya tal afirmación surge de un estudio de la reacción de las personas que participaron en diecinueve cumbres o intervenciones IA realizadas entre 2004 y 2012 para organizaciones comerciales y del tercer sector de América Latina y España. Del total de participantes, nueve de cada diez afirmaron sentirse comprometidos o muy comprometidos con la agenda del cambio resultante de la cumbre.

La gráfica 1 muestra una parte de los resultados del estudio mencionado e incluye las respuestas dadas por los 1.065 participantes de las diecinueve intervenciones a la aseveración:

Indique su grado de acuerdo con la afirmación: «Me siento más comprometido y motivado a dar lo mejor de mí para contribuir al éxito de las iniciativas de transformación que emergieron de esta cumbre».

Respectivamente, las tres series de datos de la gráfica representan el porcentaje de participantes que indican estar «de acuerdo/muy de acuerdo», «indiferente» y «en desacuerdo/muy en desacuerdo» con la afirmación. Los datos se muestran para cada una de las 19 intervenciones estudiadas.

Declaración de compromiso después de una cumbre IA.

Compromiso

Enfrentados al desafío de la transformación, muchos gerentes experimentan la insuficiencia de la autoridad para conseguir el esfuerzo discrecional de las personas involucradas que separa el sueño del logro. Equipados con una buena solución técnica, al poco de echar a andar se les suele desvelar la pregunta ¿Cómo conseguir el compromiso de todas las partes con el nuevo rumbo? "Compromiso" es conexión emocional con una misión. Nuestra práctica, desplegada en los últimos diez años en organizaciones de Iberoamérica, revela que la IA ofrece una respuesta real al desafío tal vez más definitorio del liderazgo: desatar y dirigir la energía emocional que demanda la construcción de un mejor futuro.