



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA (SUA)

**LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA (IA): UN ENFOQUE  
POSMODERNO DE TRABAJO EN ORGANIZACIONES.**

## TESINA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A :  
**LORENA HERNÁNDEZ VON WOBESER**



DIRECTOR DE TESIS:  
LIC. JOSÉ LUIS VILLAGOMEZ

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO.

MÉXICO, D.F.

OCTUBRE DE 2002



EXAMENES PROFESIONALES  
FAC. PSICOLOGIA.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## RECONOCIMIENTOS:

Siento como un premio el haber disfrutado y fluido con la realización de esta tesina, especialmente después de la lucha titánica que libré la mayor parte de mi carrera. Agradezco al profesor José Luis Villagómez por su apoyo en la recta final. fue un verdadero "ángel de la guarda" para mi.

A diferencia de amigos y conocidos que observé empezar sus carreras teniendo una gran vocación, yo fui "**construyendo**" la mía en el camino. Hoy me encuentro finalizando la carrera de psicología contenta ante las posibles puertas que se me abren.

Agradezco a las personas que me acompañaron de cerca en ese proceso de descubrimiento, no sin sentir cierta preocupación por mi.

Especialmente a Alberto y a Irma, no sólo como papás sino también como amigos y por su valiosísima ayuda en la revisión del contenido y estilo de mi tesina.

A Vero por su comprensión durante la carrera y por sus comentarios a este trabajo.

A Ismael por haber sido mi principal punto de apoyo en esta etapa de transición.

Y a mis amigos. **TODOS** (que por fortuna son muchos) gracias por su compañía y apoyo. Me gustaría nombrar entre ellos a Karushka, por ser quien compartió (circunstancialmente) más de cerca mi titulación.

Gracias a Dios.

Lorena

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I UN CAMBIO DE ENFOQUE EN LAS ORGANIZACIONES.....</b>	<b>3</b>
<b>1. CONTEXTO POSMODERNO.....</b>	<b>3</b>
<b>EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y EL ACERCAMIENTO A LA DIVERSIDAD.....</b>	<b>3</b>
<b>LA EFERVESCENCIA DEL MUNDO ACADÉMICO.....</b>	<b>4</b>
<b>MODERNISMO Y POSMODERNISMO.....</b>	<b>4</b>
Modernismo.....	4
Posmodernismo.....	5
Construccionismo Social.....	7
<b>2. LAS ORGANIZACIONES Y SUS METÁFORAS.....</b>	<b>9</b>
Las Metáforas.....	9
<b>LAS ORGANIZACIONES COMO MÁQUINAS: MODERNISMO.....</b>	<b>10</b>
Límites de la aproximación modernista.....	11
<b>LAS ORGANIZACIONES COMO TEXTOS: POSMODERNISMO.....</b>	<b>12</b>
Recursos para leer un texto.....	14
a) Memoria.....	14
b) Imaginación.....	14
<b>CAPITULO II TEORÍA Y DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA (IA).....</b>	<b>17</b>
<b>1. ¿QUÉ ES LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA (IA)?.....</b>	<b>17</b>
UN NUEVO PARADIGMA PARA LAS ORGANIZACIONES.....	17
<b>2. LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA (IA): UNA APROXIMACIÓN NOVEDOSA HACIA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>18</b>
HIPOTESIS HELIOTRÓPICA.....	19
<b>3. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS VS INVESTIGACIÓN APRECIATIVA.....</b>	<b>19</b>
<b>4. PRINCIPIOS BÁSICOS.....</b>	<b>21</b>
<b>PRINCIPIO CONSTRUCCIONISTA.....</b>	<b>22</b>
Importancia de la Colaboración.....	22
Importancia del Lenguaje.....	22
<b>PRINCIPIO DE LA SIMULTANEIDAD.....</b>	<b>23</b>
<b>PRINCIPIO POÉTICO.....</b>	<b>23</b>
<b>PRINCIPIO ANTICIPATORIO.....</b>	<b>23</b>
<b>PRINCIPIO DE LA POSITIVIDAD.....</b>	<b>24</b>
<b>5. LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA ¿UNA SEGUNDA GENERACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)?.....</b>	<b>24</b>
SIMILITUDES.....	25
DIFERENCIAS.....	25

SEGUNDA GENERACIÓN DE DO.....	27
<b>CAPITULO III. PRACTICA DE LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA (IA).....</b>	<b>28</b>
1. ¿CUÁNDO UTILIZAR LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA?.....	28
2. ALGUNOS PROCEDIMIENTOS.....	28
PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA.....	29
CICLO APRECIATIVO 4 D.....	33
MÉTODO ABC.....	35
BUSHE: MÉTODO PARA EL CAMBIO.....	35
3. EL FACILITADOR.....	36
4. UN CASO: AVON DE MÉXICO.....	37
<b>IV. PREGUNTAS FRECUENTES SOBRE LA APLICACIÓN DE LA</b>	
<b>INVESTIGACIÓN APRECIATIVA (IA).....</b>	<b>39</b>
1. ¿NEGACIÓN DE LO NEGATIVO?.....	39
2. ¿SE MANTIENEN LOS RESULTADOS A TRAVÉS DEL TIEMPO?.....	39
3. ¿POR QUÉ FUNCIONA IA EN SITUACIONES EN QUE	
OTRAS INTERVENCIONES NO FUNCIONAN?.....	40
4. ¿EXISTEN DATOS QUE CORROBOREN LA UTILIDAD DE LA IA?....	41
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....	41
INTEGRACIÓN DE EQUIPOS.....	42
RETROALIMENTACIÓN CON ENCUESTAS.....	42
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>43</b>
<b>APENDICES.....</b>	<b>45</b>
<b>APENDICE A: CITAS TEXTUALES EN IDIOMA ORIGINAL .....</b>	<b>45</b>
<b>APENDICE B: LAS PREGUNTAS EN LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>APRECIATIVA.....</b>	<b>52</b>
<b>APENDICE C: EJEMPLOS DE PREGUNTAS APRECIATIVAS.....</b>	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>55</b>

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta tesina es presentar una exposición sintética y panorámica de un nuevo enfoque de trabajo organizacional llamado Investigación Appreciativa (siglas IA).

La Investigación Appreciativa (IA)\* es una filosofía, teoría y metodología de trabajo en organizaciones, desarrollada por la labor pionera de David Cooperrider, Suresh Srivastava y sus colegas de Case Western Reserve University cerca de 1990. Ofrece una novedosa forma de entender el cambio organizacional basado en la teoría del Construccionismo Social. (Head y Young, 2000)

A pesar de su corto período de existencia, ha demostrado ser exitosa en todo el mundo y con todo tipo de organizaciones, grupos y comunidades. (Jones, 2000) Rápidamente se ha hecho acreedor a varios reconocimientos como:

- "Best Organization Change Project Award" (1997) que otorga la ASTD (American Society for Training and Development).
- "Best Paper Award" (1999) por la International Management Association.
- "Best Paper Award" (1998) por el OD Institute (2 veces).
- "Outstanding OD Project Worldwide" (1998) por el OD Institute.
- "The Best of the OD Journal in the 20<sup>th</sup> Century".
- "Best Paper Award" (1988) por Academy of Management .
- Catalyst Award for "Best Place to Work in the Country for Women 1997" (otorgado a Avón-México).
- "Award for Educational Achievement, 1998". (Cooperrider et al., 2000: ix)

Es increíble, que a pesar de la gran actualidad y éxito del enfoque, no exista en México bibliografía sobre el tema.<sup>2</sup> Esta tesina puede resultar de interés para psicólogos y otros profesionales implicados en el cambio organizacional. Consultores o capacitadores de empresas que estén abiertos a probar un enfoque diferente a los ya conocidos o que sientan limitada su actual forma de trabajo.

David Cooperrider (2000) teme que la Investigación Appreciativa sea mal entendida como una simple técnica en lugar de lo que es: todo un enfoque de acercamiento hacia las organizaciones. Debido a esto, fue importante darle a este documento un gran énfasis a la filosofía y a la teoría que la sustentan; ya que sin ellas, su práctica resulta inútil. Toda la fuerza de este enfoque se pierde si se aplica su metodología sin una base teórico-filosófica. Los dos primeros Capítulos de este trabajo tratan esos aspectos.

El Capítulo III presenta la parte práctica del enfoque. La Investigación Appreciativa es flexible en su método ya que se adapta al contexto de cada organización. Los autores de la IA creen que no existe ninguna organización igual a otra por lo que tratarlas igual no tendría sentido. Así, se mencionan varios modelos del procedimiento de IA en lugar de una serie de pasos rígidos. Por último se presenta un ejemplo real de su aplicación en una empresa mexicana.

---

\* Traducción del autor. Nombre original "Appreciative Inquiry".

<sup>2</sup> La mayoría de citas de este documento se tomaron de libros en inglés. Para facilitar la lectura se incluyeron las traducciones del autor en el texto y los originales en inglés en el Apéndice A.

El Capítulo IV se reservó para resolver una serie de cuestionamientos que pueden surgir en el lector al revisar este trabajo sobre la Investigación Appreciativa. Cuatro puntos esenciales cuya comprensión permite tener una visión más completa del enfoque.

Sin duda, la Investigación Appreciativa es un enfoque de cambio organizacional que puede aportar mucho a las empresas mexicanas.

## CAPÍTULO I UN CAMBIO DE ENFOQUE EN LAS ORGANIZACIONES

“...las verdades son ilusiones, aunque hayamos olvidado que lo son”

Nietzsche

### 1. CONTEXTO POSMODERNO

#### EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y EL ACERCAMIENTO A LA DIVERSIDAD

Peter Drucker comenta que *“Nunca, en toda la historia escrita, se produjeron tantas transformaciones, y tan radicales, como en el siglo veinte”* (Citado en Anderson, 1997: 68) Muchas de estas transformaciones se dieron en el ámbito tecnológico. A principios del siglo XX, se desarrollaron el ferrocarril, el servicio postal, el automóvil, el teléfono, la radiofonía, el cine y la edición comercial de libros. Más tarde, la televisión, la video, la computación y la aviación han surgido como grandes innovaciones tecnológicas. Este avance en los medios de comunicación ha provocado que se generen cambios en nuestra forma de vida. Kenneth Gergen (1991), sostiene que el desarrollo de la tecnología permite que las personas nos vinculemos más estrechamente, ampliando la variedad de relaciones personales posibles. Es decir,

(...) como consecuencia del desarrollo tecnológico descrito, la vida contemporánea es un mar turbulento de relaciones sociales. Palabras de toda índole resuenan estruendosas procedentes de la radio, la televisión, los periódicos, el correo postal o electrónico, el teléfono, el fax, los servicios cablegráficos, los letreros luminosos, etcétera. Oleadas de rostros nuevos aparecen por doquier. (Gergen, 1991: 91)

Hoy en día entablamos relaciones que nunca antes podrían haberse dado, que para nuestros abuelos eran imposibles de pensar. Constantemente conocemos gente de otros países, contactamos a viejos amigos o nos vinculamos con gente diversa en el trabajo. Diana Whitney (2000) afirma que la tecnología de la comunicación nos permite tener una mayor exposición a la diversidad de la humanidad. Y además de esto, mantenemos relacionados: diferentes y relacionados. Lo que pasa en una parte del globo afecta a los demás.

Kenneth Gergen (1991) sostiene que, a medida que se amplían nuestras relaciones la validez de cualquier idea corre peligro. Lo que es racional para una persona o cultura, es cuestionable o absurdo desde el punto de vista de otra. Y los medios de comunicación nos permiten saberlo. *“A medida que las opiniones se diversifican, se hace cada vez más arduo determinar con precisión qué es verdadero. Y cuando el mundo social pierde homogeneidad, el “hecho objetivo (...) cede paso lentamente a la “mera opinión”.* (Gergen, 1991: 119) Mientras aumentan la gama y la variabilidad de las reacciones frente a cualquier situación, también se vuelve más borrosa “la verdad”.

En resumen, el gran desarrollo tecnológico de los últimos años ha aumentado nuestra posibilidad de vincularnos con un mayor número de personas en el mundo. Esto nos hace enfrentarnos con la diversidad de opiniones y, por lo tanto, con la dificultad de sostener una verdad única.

Actualmente, podemos observar heterogeneidad para donde quiera que miramos: en el arte, la comida, el cine, las culturas, el mundo arquitectónico y por supuesto el mundo académico.

## LA EFERVESCENCIA DEL MUNDO ACADÉMICO

El mundo académico se encuentra hoy en día en un estado de enorme efervescencia. Constantemente surgen nuevas teorías, filosofías y métodos de trabajo provenientes de distintas partes del planeta. Y muchas de estas ideas están comenzando a poner en tela de juicio prácticamente todos los supuestos que guiaron el raciocinio y la investigación a lo largo del último siglo. "...los fundamentos modernistas del saber objetivo, tan esenciales para las instituciones científicas y educativas, están perdiendo vigencia rápidamente. La creciente conciencia de la multiplicidad de perspectivas socava cualquier intento de establecer lo que es correcto". (Gergen, 1991: 151) El modernismo, que tuvo una postura dominante a principios del siglo pasado, actualmente recibe fuertes críticas.

Es difícil sostener cualquier postura, en estos tiempos, frente a la diversidad de ideas.

¿Cuán difícil le resulta a un romántico mantener firme el timón de su afán idealista cuando un coro de voces interiores le canta loas al realismo, el escepticismo, el hedonismo y el nihilismo! ¿Y acaso puede el realista confeso, que cree en el poder de la racionalidad y la observación, conservar su arrogancia frente a los apremios interiores que presionan a favor de la aceptación de las emociones, el sentimiento moral, la sensibilidad espiritual o la consumación estética? (Gergen, 1991: 105)

Es en este contexto de grandes cambios (no sólo en el mundo académico sino en la vida del hombre en general) en el que nace una nueva corriente en la filosofía, la ciencia y el arte: el posmodernismo.

## MODERNISMO Y POSMODERNISMO

### Modernismo

Tian Yu Cao (1998) sostiene que para entender la posmodernidad, es necesario clarificar antes algunas nociones de modernidad. A continuación se exponen ciertas ideas acerca de "modernidad" desde la postura de autores posmodernos como Keneth Gergen (1996). Con este término, engloban un conjunto de creencias y una postura que no coincide necesariamente con lo que afirman todos los autores modernos (si se estudian con detenimiento). Sin embargo, lo que los posmodernos engloban como "modernidad", quizá con injusticia, puede permitir al lector tener una visión más clara de algunas de las ideas que han dominado nuestra forma de entender el mundo y hacer ciencia; y que los posmodernos consideran limitadas.

El término modernidad se refiere a un cierto período de la historia de occidente que nació como consecuencia de un conjunto de transformaciones que se dieron en el mundo: la urbanización, la formación de estados, el nacimiento de las ciencias experimentales y la individualización; ofreciéndonos la oportunidad de liberarnos de los dogmas religiosos, de algunas tradiciones y de la ignorancia de épocas anteriores. (Yu, 1998) El modernismo "...representa el ideal renacentista de la humanidad como centro y dueña del universo, y también los conceptos cartesianos de objetividad, certidumbre, cierre, verdad, dualismo y jerarquía." (Anderson, 1997: 63)

Los modernistas tienen una visión mecanizada del mundo inspirada en la Teoría de la Evolución de Darwin. Postulan que se pueden encontrar verdades objetivas y esenciales, "hechos" que al relacionarlos pueden formar teorías generales que nos acercan a la explicación del mundo real. Las

ideas no sólo son ideas, sino representaciones de verdades generales, espejos del mundo. (Freedman y Combs, 1996)

El conocimiento es representativo de un mundo objetivo, que existe con independencia de la mente y los sentimientos; es subjetivamente observable y verificable; es universal y acumulativo. De este conocimiento derivan grandes teorías generalizadoras; el modernismo es un discurso monovocal donde domina la "verdad" y se valora la estabilidad. (Anderson, 1997: 64)

De acuerdo con los modernistas los hombres construimos nuestros sistemas de acción a partir de estas verdades objetivas que descubrimos. (Yu, 1998) Si conocemos el mundo "tal como es", podemos predecirlo y actuar en él a favor del progreso.

Es entonces como las ciencias sociales y ciencias de la conducta han tenido el mandato de producir descripciones objetivas y explicaciones del mundo para alcanzar el progreso. Kenneth Gergen (1996) comenta que, de acuerdo con los modernos, la comunicación de estas explicaciones se hace a través del lenguaje. Así, le confían al lenguaje la tarea de describir y reflejar los resultados de la indagación. El lenguaje es el portador de la verdad.

Por último, los modernistas conciben al sujeto como autónomo y separado de lo que observa. (Anderson, 1997) El investigador es un observador experto que, de manera objetiva, descubre la verdad del mundo. El sujeto y el objeto de estudio están separados por un gran abismo.

Resumiendo, algunas de las premisas que sostienen los modernos son:

- El *conocimiento* es una representación objetiva del mundo.
- El *lenguaje* es el medio para comunicar el conocimiento.
- El *sujeto* es el experto que, de manera objetiva, puede conocer el mundo.

El pensamiento moderno ha dominado (con todas esas premisas) la teoría, la práctica y la investigación en los últimos tiempos. Sin embargo, "*La "modernidad" misma no es moderna, pero es claro que los choques en torno a la modernidad (...) nunca habían sido tan agudos como en nuestro tiempo.*" (Kolakowski, 1990: 12) A finales del siglo XX comenzaron a escucharse otras voces. Ideas distintas a la de la objetividad y la verdad surgieron inspiradas en los enormes cambios que estamos viviendo.

Como menciona Harlene Anderson, "*El futuro, que incluye cambios y retos políticos, económicos y culturales, requiere una nueva actitud mental y nos exige cambios en nuestra comprensión del mundo y el lugar que ocupamos en él*" (Anderson, 1997: 68) Los posmodernos proponen una nueva actitud mental que emerge con una generación de científicos, filósofos y artistas que arguyen una manera distinta de ver el mundo.

## Posmodernismo

La corriente crítica posmoderna surge como una alternativa a la visión modernista en campos tales como la crítica literaria, la filosofía de la ciencia y las artes. (Mastache, 1996) Kenneth Gergen (1991) menciona también otras áreas como el ocio, el mundo del espectáculo y la vida política.

De acuerdo con Tian Yu Cao (1998), el nacimiento del posmodernismo se justifica por la necesidad de las personas, en tiempos de posguerra, de tener una visión más libre que permitiera encarar la rígida realidad del momento. Es decir, surge como una nueva visión del mundo en respuesta a una época histórica. Y aunque sus raíces se encuentran en el pensamiento existencialista tardío, éste no logró reconocimiento sino hasta los años 70s.

El posmodernismo se ha malentendido de diversas maneras: *"Aquello que con frecuencia se denomina "posmodernismo" no es, en lo principal, una nueva tendencia ni un nuevo estilo en el arte; mucho menos se opone al modernismo (...)"* (Heller, 1999: 275) El argumento posmoderno no está en contra del modernismo, como muchas veces se piensa, sino en contra de su postura de verdad autoritaria. (Freedman y Combs, 1996) Gergen (1991) se pregunta ¿Cómo es posible sostener la creencia en una única verdad objetiva frente a la multiplicidad de puntos de vista? La posmodernidad es una época en donde existe " (...) una amplia y constante exposición a otros valores, opiniones y estilos de vida, lo cual está teniendo el efecto de relativizar nuestras más arraigadas creencias y valores (...)." (Limón, 1999: 59)

A diferencia de los modernos, los posmodernos no creen que exista una teoría única que pueda reflejar la "realidad" de afuera. La obra de un artista o filósofo de esta corriente no está gobernada por reglas irrompibles. Los posmodernos ya no se agrupan en escuelas ni están obligados a hacer caso a normas rígidas; *"(...) hay una pluralidad de discursos y todos esos discursos constituyen sus propios criterios de verdad."* (Heller, 1999: 276) En conclusión, la manifestación de la cultura posmoderna es el concepto de ausencia de verdad única.

Con esto, no pretenden argüir que no exista la realidad como tal, no es una cuestión ontológica. Simplemente creen que ésta no se puede conocer objetivamente, es una cuestión epistemológica.\*

Kierkegaard fue uno de los pioneros en sostener la subjetividad de la verdad y, desde este punto de vista, cualquier intento de descripción del mundo es válida. O como sostiene Gergen, *"(...) no hay ningún distintivo o descripción que sea más representativo que otros de lo que el mundo es realmente"* (Gergen, 1991: 162)

En la ciencia, los posmodernos también cambian de interés con respecto a los modernos. Se interesan en las excepciones más que las reglas, los detalles específicos contextualizados más que las grandes generalizaciones y las diferencias más que en las similitudes. (Freedman y Combs, 1996) A esto agregaría Tian Yu, que la posmodernidad *"(...) pone énfasis en los aspectos históricos de la ciencia más que en los lógicos, los holísticos más que los analíticos, en los cualitativos más que en los cuantitativos"*. (Yu, 1998: 24)†

Así, los posmodernos replantean la forma de entender la adquisición de conocimientos. Y a diferencia del modernismo que ve el conocimiento como una representación objetiva del mundo exterior, *"El posmodernismo ve al conocimiento como una construcción social, al conocimiento y al conocedor como interdependientes, partiendo de la premisa de una interrelación entre contexto, cultura, lenguaje, experiencia y comprensión."* (Lyotard, 1984). (Citado en Anderson, 1997: 71)

---

\* "ontología (...) Parte de la metafísica que estudia el ser en general y sus propiedades trascendentales."

"epistemología (...) Disciplina filosófica que estudia la teoría del conocimiento científico e investiga el objeto, métodos y procedimientos de cada ciencia o del pensamiento científico en general." (Gran Diccionario Usual de la Lengua Española, 1998)

† \* Traducción del autor. Ver cita textual en idioma original en Apéndice A. Las citas numeradas a continuación obedecen al mismo criterio.

- El *conocimiento*, desde este punto de vista, no es un espejo que refleja el mundo, sino que es una construcción que se realiza en las interacciones sociales.
- El *lenguaje*, tiene un papel fundamental. No sólo como portador del conocimiento (como afirman los modernistas) sino un papel activo en la construcción del mismo.
- La ciencia no es una representación objetiva que hace el *sujeto* con independencia del objeto de estudio, sino resulta de la interacción entre ambos.

El construccionismo social, una teoría de la psicología social encabezada por Kenneth Gergen, es una propuesta posmoderna sobre la construcción del conocimiento. El construccionismo social es posmoderno en varios aspectos como en sus críticas al modernismo y su énfasis en las interacciones sociales, el lenguaje y los contextos. (Mastache, 1996)

### Construccionismo Social

“Al echar por la borda “lo verdadero” y “lo identificable”, uno se abre a un mundo enorme de posibilidades.” (Gergen, 1991: 38)

El construccionismo social es una propuesta de la psicología social que aparece en los años 70 frente a la postura empiricista \* de la ciencia. Su nacimiento, de acuerdo con Gergen (1996), se apoya en algunos movimientos críticos que tuvieron lugar en contra de la tradición empírica.

La teoría socio-construccionista se considera una aproximación ecléctica debido a sus diversas fuentes de inspiración y aunque su desarrollo se da en el campo de la psicología social, también tiene un estrecho vínculo con el campo de la filosofía y de la psicología.

El construccionismo social “(...) *es un movimiento cuyas reflexiones podrían ubicarse a un nivel de metateoría, dado que buena parte de sus aportaciones buscan dar cuenta de los procesos mediante los cuales se construye el conocimiento.*” (Mastache, 2000: 5) Pretende dilucidar los procesos a través de los cuales las personas consiguen explicar el mundo en el que viven. Es decir, la manera en que se adquiere el conocimiento.

Berger y Luckmann (1997, 1ª edición 1968) afirman que el estudio del conocimiento debe considerar los procesos a partir de los cuales se desarrolla, trasmite y subsiste el conocimiento en una sociedad; sin detenerse en la validez o no validez de estos. Apuntan que lo que puede ser real para un monje en el Tibet puede no serlo para un hombre de negocios norteamericano. Esta relatividad social en cuanto al conocimiento justifica para ellos el cambio de perspectiva que le dan a conceptos tales como el de “realidad” y el de “conocimiento” “*Se sigue de esto que las acumulaciones específicas de “realidad” y “conocimiento” pertenecen a contextos sociales específicos y que estas relaciones tendrán que incluirse en el análisis sociológico adecuado de dichos contextos.*” (Berger y Luckmann, 1997: 15) Es decir, el estudio de cualquier conocimiento y su carácter de “realidad” está determinado por el grupo social particular que lo estudia. Por ejemplo, los conocimientos que tengan los tibetanos o los norteamericanos sobre la medicina dependen de sus contextos sociales particulares.

---

\* Empirismo: (Filosofía) Enfatiza la experiencia mediante los sentidos más que la razón o intuición como medio para adquirir nuestro conocimiento. (Bothamley, 1993)

En otras palabras, los construccionistas sociales se preocupan por los procesos mediante los cuales una sociedad desarrolla y sostiene sus conocimientos, poniendo en duda la posibilidad del conocimiento válido y confiable. Plantean un nuevo paradigma acerca de la construcción del conocimiento, remitiéndolo a un proceso. (Mastache, 2000)

De acuerdo con Claudia Mastache "(...) podrían ubicarse tentativamente, dos ejes de análisis en el *Construccionismo Social: el lenguaje y las interacciones entre los individuos*." (Mastache, 1996: 42)

#### a) El lenguaje

Los socioconstruccionistas critican el lenguaje como un espejo que refleja la realidad y le confieren un papel activo en la construcción del conocimiento (Mastache, 2000).

(...) contrario a las creencias de la tradición científica identificada con la modernidad (que afirma que el lenguaje refleja el contenido de la mente y que ésta refleja la realidad), la tendencia socioconstruccionista afirma que la mente no refleja el mundo, que las palabras no reflejan el contenido de la mente y, por tanto, que las palabras no reflejan al mundo o a la realidad. (Limón, 1999: 68)

Para los construccionistas sociales, la realidad son convenciones culturales mediadas a través del lenguaje. Berger y Luckmann (1997) creen que el diálogo tiene una enorme importancia en el mantenimiento, modificación y transformación de las realidades (no sólo en su transmisión).

#### b) Interacciones entre individuos

Para este enfoque, el conocimiento no se "descubre" sino se construye socialmente a partir de la interacción de varios individuos que crean conjuntamente diversas formas de percibir el mundo. (Gergen y Morawsky, 1980) Para los construccionistas sociales, el conocimiento es producto de un amplio acuerdo social, de convenciones cambiantes entre personas.

Así, se rompe con una de las ideas más fuertes del modernismo: que las teorías nos permiten predecir los fenómenos. Para los construccionistas sociales esto es imposible ya que el orden sólo existe en el consenso de un grupo y este siempre es cambiante. En este contexto, la predicción no tendría ningún sentido. ¿De qué serviría predecir en un mundo cambiante, lleno de perspectivas?

Desde este enfoque, la función de las teorías no es predecir sino generar (Cooperrider y Srivastava, 2000). El construccionismo social busca alejarse de la predicción y el control para identificarse con el interés por la comprensión y la capacidad de cuestionar las creencias dominantes: para entonces generar formas alternativas para la acción social. (Limón, 1999) **En este sentido una buena teoría es aquella que nos permita generar y abrir posibilidades y no aquella que prediga mejor el mundo.**

Con estas premisas, el construccionismo social apoya y nutre las ideas que tienen los posmodernos sobre la adquisición del conocimiento y su validez. Tanto el construccionismo social como el posmodernismo, son posturas que nos abren a una infinidad de posibilidades debido a su apertura de perspectivas. En este sentido, el mundo organizacional comienza a reconocer los enormes beneficios que puede obtener al sustentar su teoría y su práctica con un pensamiento posmoderno que defienda la validez de diversas posturas y la importancia de la interacción social.

De hecho, mientras nos movemos hacia una sociedad global posmoderna estamos rompiendo con nuestras perspectivas locales y estamos reconociendo que las organizaciones en todas las sociedades existen en una gran variedad de tipos y especies y funcionan a partir de un espectro dinámico de creencias y estilos de vida. Y de acuerdo con el punto de vista del construccionismo social, las posibilidades son infinitas. (Cooperrider, 2000: 29) :

## 2. LAS ORGANIZACIONES Y SUS METÁFORAS

De acuerdo con los posmodernos, las teorías pueden ser uno de los medios más poderosos para producir cambios en nuestro mundo. "Así, al adoptar un modo sobre otro, el investigador influye directamente en lo que el o ella finalmente descubrirá y logrará." (Cooperrider y Srivastava, 2000: 85) 3 Nuestras teorías van a alterar, como afirman Cooperrider y Srivastava, las normas, las creencias y las prácticas con que enfrentemos el mundo.

Al establecer señales y marcos perceptuales, al proveer suposiciones de lógica, al transmitir valores sutiles, al crear un lenguaje nuevo, y al extender visiones autoritarias de posibilidad y restricción – en todos estas formas las teorías sociales se convierten en significados poderosos dónde las normas, las creencias y las prácticas culturales pueden ser alteradas. (Cooperrider y Srivastava, 2000: 76) 4

Podemos observar en nuestra historia el surgimiento de enormes cambios como consecuencia del nacimiento de alguna teoría revolucionaria. Cambios en la forma de hacer arte, de estudiar los fenómenos y hasta de vestir de una cultura. Un claro ejemplo son las transformaciones que se dieron en la religión, la ciencia y la forma de vida cuando Darwin escribió su libro "La evolución de las especies".

Hoy en día tenemos muchos marcos de referencia interpretativos para elegir y cada uno de estos define el modo en que abordamos los fenómenos.

### Las Metáforas

Los posmodernos opinan que la ciencia ha utilizado, durante toda su historia, diversas **metáforas** para explicar el mundo en el que vivimos. "Una metáfora es una figura del lenguaje en la que una palabra o frase que ordinariamente se aplica a un tipo de objeto o idea, se aplica a otros, sugiriendo un parecido o analogía entre ellos". (Rosenblatt, 1994: 12) 5

Las metáforas, de acuerdo con Paul Rosenblatt (1994) nos ayudan a entender el mundo. Contactan con conceptos abstractos a la vez que otorgan un significado claro. "Como señala Paul Ricoeur, cualquier entendimiento cultural del mundo está siempre estructurado metafóricamente." (Yu, 1998: 13) 6 Por ejemplo, en el campo de la psicología (Wolman, 1970; Cueli y Redil, 1973), la mente se ha concebido metafóricamente entre otros como:

- "Un aparato psíquico" (Freud), basándose en conceptos de física y energía.
- "Una gestalt" (Koehler y Koffka), retomando los concepto de organización y totalidad de diversos estudios sobre la percepción.
- Pavlov evitó los términos mentales, inspirándose en la fisiología del sistema nervioso para entender la conducta humana.

Cada metáfora que utilizan los diversos autores para estudiar el mundo, oscurecen e iluminan diversos aspectos del fenómeno al que se refieren. (Rosenblatt, 1994) Así, mientras Freud buscó encontrar estructuras en la mente, los gestaltistas la estudiaron como un proceso organizado en una totalidad y Pavlov le restó importancia. Cambiar una metáfora por otra puede tener un efecto notorio en la forma en que abordamos lo que estudiamos. Abrirse a nuevas metáforas permite crear nuevas posibilidades de entendimiento y de acción. Tian Yu (1998), sostiene que los posmodernos buscan crear nuevas visiones de la realidad y del mundo generando nuevas metáforas; pretenden encontrar una metáfora que les permita ampliar sus posibilidades.

Las teorías del mundo organizacional también han utilizado metáforas, influyendo así el camino de acción dentro de las empresas (Elliott, 1999). De acuerdo con Diana Whitney (2000) una de las metáforas dominantes que ha guiado la construcción teórica en éste ámbito, es la de "la máquina", que surge apoyada en las ideas modernistas.

### LAS ORGANIZACIONES COMO MÁQUINAS: MODERNISMO

Durante muchos años, la metáfora que ha dominado la teoría y práctica en las organizaciones es la de "la máquina". Diana Whitney sostiene que esta imagen está basada en la física newtoniana.

Los métodos de organización para lograr resultados en negocios, gobierno, servicio social, educación así como religión en los pasados 60 y pico años han estado basados en la ciencia física y del comportamiento de inicios de 1900. La ciencia de la era moderna, así como su contraparte organizacional están organizadas alrededor de nociones de objetividad relacional, eficiencia mecánica y progreso que nunca acaba. (Whitney, 2000: 235) 7

La teoría y método científico de principios del siglo pasado, usadas en un inicio para el estudio de las ciencias naturales y físicas, comenzaron a utilizarse para estudiar otros fenómenos, como el de las organizaciones. David Cooperrider y Jane Magruder (2000) afirman que como producto de la era moderna, se han empleado procedimientos lineales y métodos cuantificables en el trabajo con empresas.

Al entender las organizaciones como si fueran máquinas, se piensa que es posible que un experto las conozca de manera "objetiva": "(...) una fuente exterior objetiva – el consultor – puede arrojar entrevistas, interacciones y observaciones desarrollando un cuadro objetivo de la organización." (Whitney, 2000: 236) 8 Las organizaciones tienen una esencia que se puede medir y conocer.

Las organizaciones, como las máquinas, buscan mantener su propio equilibrio. Y cuando no funcionan es por que una parte de ellas se encuentra descompuesta. Desde esta visión, la mayoría de métodos de trabajo en las organizaciones están basados en la solución de problemas. Al solucionar los problemas (o componer la parte descompuesta) se logra que la organización vuelva a trabajar eficientemente y logre así el progreso deseado. Esta metáfora nos invita a cortar a la organización en pequeños pedazos, renovar las partes deficientes y ponerlas juntas otra vez.

En la solución de problemas se asume que algo está roto, fragmentado, no todo, y que necesita ser arreglado. Por lo tanto, la función de la solución de problemas es integrar, estabilizar y ayudar a aumentar a todo su potencial el funcionamiento del status quo. (Cooperrider y Srivastava, 2000: 80) 9

De acuerdo con esta postura, un problema es una desviación de un estándar y sin un diagnóstico preciso cualquier intento de resolverlo fracasa. Por lo tanto su método de trabajo consiste en realizar un análisis o diagnóstico de las deficiencias en la organización, buscar el por qué de esas deficiencias y luego hacer alguna intervención para resolverlas. Cooperrider y Sirvastava comentan de esta forma de trabajo:

Tres factores deben ser tomados en cuenta en el esfuerzo de desarrollo organizacional (investigación de la acción): las conductas que son problemáticas, las condiciones que crean esos comportamientos y las intervenciones o actividades que van a corregir las condiciones que crean los problemas. (Cooperrider y Sirvastava, 2000: 78) 10

En todos estos casos, el consultor es el experto que de una manera objetiva analiza los errores de la organización y ayuda a resolver el problema. Así, los consultores organizacionales se convierten en verdaderos mecánicos que están separados del problema en el que intervienen.

La actitud fundamental que envuelve la visión de resolución de problemas es separacionista. Así, el investigador de la acción está satisfecho con facilitar la resolución de problemas porque el o ella no es parte de ese mundo. (Cooperrider y Srivastava, 2000: 82) 11

En resumen, la metáfora de "la máquina" ilumina los problemas, los diagnósticos y la búsqueda de soluciones. Esta metáfora ha tenido éxito en el mundo organizacional, sin embargo presenta también fuertes limitaciones que no se pueden ignorar.

#### Límites de la aproximación modernista

Charles Elliott (1999) realizó un ejercicio en que pidió a 45 ejecutivos de una empresa que definieran su organización. El 72% de ellos respondió con palabras de crítica, negativas u hostiles. Ej. Es una organización ineficiente, la gente está desmotivada, etc. El 13% de las respuestas fueron neutrales y tan sólo el 15 % fueron positivas y afirmativas. Ej. Es una organización emprendedora. Con estos resultados Charles Elliott se pregunta ¿qué es lo que nos hace ver las cosas malas, el lado negro e ignorar las cosas positivas y placenteras, no sólo en nuestras organizaciones, sino en todas nuestras relaciones, experiencias y medio ambiente?

La terminología actual de salud mental (creada en el contexto moderno) enfatiza los problemas y las incapacidades. Términos como depresión, autoestima baja, codependencia, estrés, etc. se utilizan constantemente por profesionales y gente común y corriente. Kenneth Gergen (1991) comenta que al tratar de explicar los fenómenos indeseables los científicos dieron origen a un vocabulario técnico de las deficiencias que se fue difundiendo entre el público en general.

Lo mismo ha sucedido en las organizaciones. dónde comúnmente se habla con un vocabulario del déficit. Términos como falta de motivación, incapacidad, desunión, etc. se escuchan constantemente. Cooperrider y Whitney (2000) sostienen que las palabras crean mundos. ¿Qué clase de organizaciones estamos creando a partir de este lenguaje?

Charles Elliott (1999) piensa que aunque la aproximación de resolución de problemas es lógica y eficiente, puede desenergetizar a las personas a las que trata de ayudar. David Cooperrider y Diana Whitney (2000) dicen que los métodos tradicionales de trabajo funcionan, sin embargo,

(...) el paradigma de solución de problemas, una vez increíblemente efectivo, está simplemente fuera de sincronía con las realidades del mundo actual. La solución de problemas es dolorosamente lenta (siempre pidiendo a las personas que vean históricamente a las causas del ayer); raramente resulta en una nueva visión (...) y, en términos humanos, el acercamiento de solución de problemas notoriamente genera defensividad (no es mi problema sino el tuyo). (Cooperrider, 2000: 131) 12

Como afirman Jane Magruder y David Cooperrider (2000) muchos consultores y líderes organizacionales están encontrando que para el tiempo en que un grupo identifica, analiza y formula un plan de acción para un problema, el problema original ya no es más un problema. Sue Annis Hammond (1998) agregaría que incluso se corre el riesgo de poner atención a los problemas, de enfatizarlos y de amplificarlos

Otra desventaja de esta postura es que a las personas les puede parecer difícil sostener sus logros ya que la ayuda proviene del exterior y establecieron un sentido de dependencia.

Es así como muchas personas se están cuestionando si la metáfora de la "organización como una máquina" es la más adecuada para trabajar ya que oscurece los recursos que tiene la organización para salir adelante y desenergetiza a las personas en el proceso.

Al final del siglo veinte, pensadores del comportamiento organizacional están comenzando a ver, sin duda, por qué una ciencia administrativa basada en el modelo de la ciencia física es simplemente inadecuado para entender y contribuir en formas relevantes al trabajo con sistemas humanos organizados tan complejos. (Cooperrider y Srivastava, 2000: 61)13

## LAS ORGANIZACIONES COMO TEXTOS: POSMODERNISMO

Otras metáforas, además de la de la máquina, han dominado en tiempos recientes la comprensión de nuestras organizaciones. Todas iluminan y oscurecen distintos aspectos de ellas e invitan a diferentes sistemas de acción. Charles Elliott (1999) menciona entre ellas las metáforas de las organizaciones como: "organismos", "sistemas" y "culturas". Estas teorías han dejado marcas en la vida organizacional desde 1990, sin embargo, "*El reto que enfrentamos como practicantes hoy en día es el desarrollo de una teoría y una práctica acordes al nuevo milenio*" (Whitney, 2000: 237) 14

Algunos consultores posmodernos buscan generar una nueva metáfora raíz que permita entender y transformar las organizaciones apoyados en la visión posmoderna y cimentados en las ciencias sociales en lugar de en las ciencias físicas y mecánicas. De acuerdo con Diana Whitney (2000), es importante elegir una metáfora distinta a la de resolución de problemas, una que nos permita abrimos a más posibilidades, "*(...) necesitamos una metáfora que constantemente nos recuerde esa opción. Una metáfora que yo encuentro útil es la del texto.*" (Elliott, 1999: 14) 15

(...) piensa en las organizaciones y las comunidades como textos. Justo como un estudiante de literatura lee un texto desde muchas perspectivas diferentes – como narrativa; como memoria; como una historia; como ficción; como introspección por parte del autor; como una pieza de un período; como un original; como una derivación de fuentes recientes – y mantiene todas estas lecturas en su mente al mismo tiempo, así podemos

leer una organización o comunidad en muchas formas diferentes, reconociendo que ninguna lectura es mejor que otra. Algunas pueden ser más apropiadas para un propósito en particular; algunas pueden ser más atrayentes a más personas que otras. (Elliott, 1999: 15) 16

Elliott (1999) declara que la manera en que "leamos" el texto de nosotros mismos, los demás y nuestro ambiente en general va a impactar la forma en que funcionemos y nos comportemos. Podemos observar ejemplos incluso en nuestra vida cotidiana de cómo nuestras lecturas de los fenómenos afectan nuestra conducta. Por ejemplo en México estamos acostumbrados a entender el ámbar de un semáforo como la última oportunidad para acelerar el coche y pasar al otro lado. En Europa o EUA ésta se lee como una señal de precaución que provoca a las personas a detener su automóvil. Si vemos nuestras organizaciones con ciertas anticipaciones, la organización se moverá hacia esas anticipaciones del mismo modo en que una producción de teatro realizará una obra dependiendo de cómo los actores, el director y el productor lean el libreto.

Pero gran parte de las "lecturas" que hacemos son un proceso social. No somos receptores aislados de datos y nuestras interpretaciones se ven afectadas por los demás. *"En este sentido, necesitamos negociar unos con otros sobre lo que estamos viendo realmente, como un grupo. "La realidad es una interpretación negociada"*. (Elliott, 1999: 12) 17

Es por eso que esta metáfora fomenta la participación de todos los involucrados en una empresa. Diana Whitney afirma: *"Un desarrollo organizacional posmoderno será radicalmente participatorio no por el propósito de crear compromiso y pertenencia, sino más bien para la cocreación y la evolución."* (Whitney, 2000: 241) 18 Esta visión posmoderna descubre formas de volver activas y equitativas las voces marginadas para la creación de un futuro colectivo mejor. Al escuchar varias lecturas, podemos elegir aquella con mayores posibilidades.

Limón menciona como relevantes los planteamientos de Jean-Francois Lyotard y Paul Feyerabend, filósofos posmodernos, que *"nos invitan a aceptar la viabilidad de los "múltiples relatos" sin pensar en que ningún discurso en particular se convierta en el discurso privilegiado"* (Limón, 1999: 70) En este sentido, todas las "lecturas" que se hagan de una organización en particular son importantes y nos permiten abrirnos a una infinidad de formas de acción.

¿Cuáles son las distintas maneras en que podemos leer nuestra organización? ¿Cómo la están leyendo actualmente las personas? ¿Cuál sería la forma más creativa de leerla en este tiempo, en este lugar y con este contexto particular?

De acuerdo con Elliott (1999) muchos autores critican esta postura porque creen que al permitir la pluralidad de lecturas se puede provocar caos y desarmonía. A lo que él responde que, de todas maneras muchas administraciones impuestas son ignoradas debido al resentimiento que generan. Y que además, al no tomar en cuenta todas las opiniones, se corre el peligro de perder ideas mejores. Por último esta metáfora no trata simplemente de leer las lecturas de los demás, sino invitarlos a escuchar las lecturas más creativas, las que ofrezcan mayor energía a la organización.

Charles Elliott (1999) afirma que podemos aprender a mejorar nuestras lecturas: siendo más atentos ante aquellas lecturas factibles, más selectivos al escogerlas y creando nuevas lecturas que den vida a nuestra organización.

¿De qué recursos disponemos para generar esta diversidad de lecturas de nuestras organizaciones?

## Recursos para leer un texto

Charles Elliott (1999) menciona 2 recursos que nos permiten crear diversas lecturas de "un texto": la memoria y la imaginación.

### a) Memoria

Cada organización, comunidad o grupo tiene su propia historia. Elliott (1999) sostiene que la historia de cada organización es creada por la memoria de sus miembros y por lo tanto está manipulada por sus percepciones, asociaciones, respuestas emocionales y deseos. Un recuerdo es afectado por el contexto en el que se recuerda.

(...) la historia de la organización – sus subidas y bajadas; sus traumas y triunfos; sus éxitos y fracasos; sus días de gloria y sus días sanguinarios – son un artefacto de aquellos que recuerdan. Y esto significa que la historia no es (...) una constante que no cambia, un hecho indisputable que puede ser rodeado y examinado como un arqueólogo examina la Rosetta Stone. Es más bien un caleidoscopio siempre cambiante que formará nuevos patrones cada vez que se sacuda en el acto de recordar. (Elliott, 1999: 33)

19

Recordar el pasado, nos ayuda a entender el presente y a planear el futuro. Tomamos nuestros recuerdos como cadenas de asociaciones que nos permiten explicar nuestra realidad presente. Pero también, continuamente manipulamos e interpretamos nuestro pasado y lo cambiamos de acuerdo a las circunstancias presentes. Es decir, nuestro presente nos ayuda no sólo a entender nuestro pasado, sino también a modificarlo. "*Construimos la historia no sólo a partir de los hechos que recordamos sino también en respuesta a donde estamos en este momento*". (Elliott, 1999: 35) 20

Con esto Elliott defiende la idea de que construimos nuestro pasado en nuestras organizaciones y que estas construcciones no están aisladas del presente. Así, todos tenemos la opción de elegir el tipo de construcciones que hacemos y no nos tenemos que conformar con una sola interpretación del pasado (como en la metáfora de la máquina). Podemos incorporar los recuerdos que den vida a la organización.

En la metáfora de las organizaciones como textos se busca tener la capacidad de construir narrativas de nuestra organización que iluminen los temas que enriquecen la vida sin negar los aspectos oscuros que también están presentes. Sólo leyendo la historia desde esta perspectiva podemos trascender el presente problemático y el futuro temido. Esta plasticidad de la memoria y la libertad de poder rehacer la historia de nuestras organizaciones nos permiten hacer diversas lecturas de ellas. "*La deconstrucción y reconstrucción de la historia puede ser un proceso curativo a la vez que un vehículo para el cambio positivo*". (Whitney, 2000: 240) 21

### b) Imaginación

A través de los años se ha considerado a la imaginación como un poderoso agente que guía la acción.

Las ciencias del comportamiento han dado evidencia al poder del pensamiento positivo y la imaginación con muchas de sus investigaciones como:

(...) estudios de placebo en medicina (Ornstein y Sobel, 1987); una gran cantidad de estudios de la dinámica de Pygmalion en el salón de clases (Jussin, 1986); estudios del levantamiento y caída de culturas (Boulding, 1996; Polak, 1973); investigaciones de la

relación entre optimismo y salud (Seligman, 1990); estudios de auto-monitoreo positivo y formas de acelerar el aprendizaje (Kirschenbaum, 1984); análisis de la importancia del diálogo interno positivo al bienestar personal y relacional (Schwartz, 1986) (...). (Cooperrider y Whitney, 2000: 20) 22

Algunas evidencias del poder del pensamiento se obtienen en el salón de clases con el efecto llamado Pygmalión. Investigaciones en este campo han demostrado que el comportamiento de los alumnos está moldeado por las expectativas que tengan los maestros de ellos. Expectativas pobres generan desenvolvimientos pobres mientras que grandes expectativas generan grandes desenvolvimientos. Y esto independientemente de las habilidades natas de los estudiantes. (Elliott, 1999)

En el campo de la medicina se han hecho estudios en los que se compara la mejoría que tienen dos grupos de pacientes, unos que toman el medicamento usual y otros que son tratados con placebos haciéndoles creer que es un medicamento poderoso. Las personas tienen excelentes resultados con el tratamiento de placebos. (Cooperrider, 2000) En pocas palabras, los pacientes que esperan mejoría tienen mayor posibilidad de recuperar su salud.

Por mencionar un último ejemplo, a partir de estudios con atletas se ha encontrado que aquellos que utilizan el automonitoreo positivo, (es decir que se fijan en la forma en que logran los aciertos y no en los errores que cometen) tienen logros más significativos en su deporte que aquellos atletas que no la utilizan. (Cooperrider, 2000)

De esta manera, la imaginación y el pensamiento tienen un efecto directo en nuestra conducta. Es increíble que a pesar de todas estas evidencias muchas personas pongan tan poco énfasis en el fenómeno de la imaginación y su capacidad. Pareciera que incluso algunas personas temen imaginarse futuros mejores "(...) *demasiadas personas están asustadas de sus propias posibilidades* – y con mayor razón, *de las mejores posibilidades de sus organizaciones.*" (Elliott, 1999: 39) 23

Al imaginar, se buscan las mejores experiencias de una organización para que se conviertan en lo cotidiano. Charles Elliott (1999) argumenta que no se trata de pensar que con el sólo hecho de imaginar un unicornio nos vamos a encontrar con él. La imaginación a la que se refiere como un recurso no es el tipo de imaginación irresponsable y utópica sino aquella que está basada en las experiencias; al espíritu disciplinado por el pasado, el presente y la percepción más esperanzada del futuro.

Así, la imaginación puede convertirse en un recurso muy poderoso que nos permita generar nuevas lecturas de nuestra organización. Pero para esto debemos de ejercitarla como un músculo. En conclusión, Elliott afirma que:

(...) la memoria y la imaginación son recursos que nos permiten moldear la forma en que leemos el texto de una organización o comunidad, y que esa elección de lectura va a afectar la dirección del cambio organizacional. Si las lecturas escogidas ofrecen salidas más positivas, esperanzadas, significativas y de disfrute, las organizaciones seguirán su camino con menos resistencia y se moverán en la dirección de esas lecturas. (Elliott, 1999: 44) 24

La metáfora del texto oscurece los problemas y las debilidades mientras que ilumina los recursos, los relatos múltiples y el lenguaje como medio para construir aquellas realidades con mayor posibilidad.

A continuación se describirá un enfoque en organizaciones llamado Investigación Apreciativa que fundamenta su teoría y práctica precisamente en la metáfora de las organizaciones como textos, en el construccionismo social y en la visión posmoderna de la realidad.

## CAPITULO II TEORÍA Y DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA (IA)

### 1. ¿QUÉ ES LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA (IA)?

La Investigación Appreciativa (IA)\* es una filosofía, teoría y metodología de trabajo en organizaciones que fue desarrollada por la labor pionera de David Cooperrider, Suresh Srivastava y sus colegas de Case Western Reserve University cerca de 1990. Basada en el Desarrollo Organizacional (DO), ofrece una novedosa forma de entender el cambio organizacional. (Head y Young, 2000)

David Cooperrider (2000) teme que la Investigación Appreciativa sea mal entendida como una simple técnica en lugar de lo que es: todo un enfoque de acercamiento hacia las organizaciones. *“La Investigación Appreciativa no es una “herramienta” como la formación de equipos, el grid o los círculos de calidad – más bien es una innovadora aproximación hacia el cambio administrativo.”* (Jones, 2000: 204) ; Debido a lo anterior, fue importante destacar en este documento la filosofía y la teoría que la sustentan; ya que sin ellas, su práctica resulta inútil. Toda la fuerza de este enfoque se pierde si su metodología se aplica sin una base teórico-filosófica.

Los autores de la Investigación Appreciativa, por lo tanto, no la describen como una simple técnica, pero si como: un nuevo paradigma, una radical aproximación al cambio y una segunda generación de Desarrollo Organizacional (DO), por mencionar algunas. (Cooperrider y Whitney, 2000)

### UN NUEVO PARADIGMA PARA LAS ORGANIZACIONES

La Investigación Appreciativa es un cambio paradigmático importante que alude a Einstein cuando decía que ningún problema puede ser resuelto desde el mismo nivel de conciencia que lo creó. A través de la historia de las organizaciones; consultores, capacitadores y facilitadores han buscado el cambio organizacional a partir del análisis de problemas<sup>2</sup>. Los consultores posmodernos creen que el cambio se logra con más potencia si se trabaja desde otro ángulo.

¿Qué procedimiento elegiría un arquitecto que quisiera construir un nuevo edificio? Por un lado, podría basarse en los errores del pasado, en construcciones que han demostrado ser débiles y disfuncionales, para tratar de evitar cometer esas fallas en la nueva obra (análisis de los problemas). Este procedimiento le diría al arquitecto qué cosas no volver a hacer, sin embargo, no le daría información suficiente sobre qué sí hacer, por lo que tendría que ensayar con nuevas ideas. Tal vez le resultarían, tal vez no. Un segundo procedimiento que podría utilizar sería el inspirarse en algunas de sus construcciones más resistentes, fuertes y funcionales para construir, de esa manera, su nuevo edificio (análisis de lo que funciona). Este procedimiento tiene una ventaja sobre el anterior ya que le da información al arquitecto sobre qué hacer exactamente para realizar un trabajo exitoso. La Investigación Appreciativa toma el segundo camino para promover el cambio organizacional: **analiza lo que funciona en lugar de lo que no funciona.**

Los creadores de la teoría de IA, Cooperrider y Srivastava (2000), parten de la idea de que en cualquier organización algo funciona bien y que el cambio se puede dar a partir de la identificación de estos aspectos que funcionan.

---

\* Traducción del autor. Nombre original “Appreciative Inquiry”.

<sup>2</sup> Ver Las Organizaciones y sus Metáforas (Capítulo I)

La Investigación Appreciativa es sobre la búsqueda co-evolucionaria de lo mejor de las personas, sus organizaciones y el mundo relevante alrededor de ellas. Desde un punto de vista más amplio, envuelve un descubrimiento sistemático sobre lo que da "vida" a un sistema cuando está más vivo, más efectivo y con más capacidad constructiva en términos económicos, ecológicos y humanos. IA envuelve, en una forma central, el arte de hacer preguntas que fortalecen la capacidad de un sistema para comprender, anticipar y elevar su potencial positivo. (Cooperrider y Whitney, 2000: 5) 2

Se realizan entrevistas que incitan a los miembros de una organización a platicar acerca de sus capacidades del pasado y del presente: sus logros, aciertos, potenciales inexplorados, fuerzas, valores de vida, tradiciones, etc. Según Elliott (1999), cuando las personas comparten entre sí estas experiencias y localizan sus fuerzas, pueden usar su presente o pasado positivo para construir nuevas visiones sobre un futuro mejor. Esto les permite movilizarse hacia el cambio.

El punto del protocolo apreciativo no es deformar a todos en un cálido guante de auto-satisfacción, sino ponerlos en contacto con sus recursos de energía. Eso involucra que estén conscientes de sí mismos y también de aquellos con quienes trabajan, ya sean compañeros de la comunidad, clientes, proveedores o colegas. (Elliott, 1999: 27) 3

Las personas, al cimentar sus imágenes en sus propias experiencias y en las de los demás, se energizan para convertirlas en realidad. (Elliott, 1999) Es así como la Investigación Appreciativa genera cambio organizacional de una manera novedosa.

## **2. LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA (IA): UNA APROXIMACIÓN NOVEDOSA HACIA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Gervase Bushe (2000) afirma que la Investigación Appreciativa genera grandes cambios en las organizaciones. ¿Pero cambios de qué tipo o hacia dónde? Head et al. (2000) mencionan que los cambios que provoca la IA son los movimientos que realiza la organización hacia su propio ideal. Por lo que son únicos en cada caso.

De acuerdo con Elliott (1999) cualquier cambio puede ser doloroso y provocar ansiedad, pero las reacciones negativas hacia el cambio pueden ser minimizadas con el acercamiento apreciativo.

La Investigación Appreciativa, al enfocarse en lo que funciona bien y en cómo se pueden encarar los retos que enfrenta la organización, crea una atmósfera positiva para el cambio y evita la resistencia y la pérdida de esperanza de un futuro mejor, que se encuentran en las aproximaciones más tradicionales. (Head et al., 2000: 226) 4

Un aspecto que distingue la IA de otros modelos que buscan cambio organizacional es que se cimienta en las experiencias de la organización y de sus miembros. Otros modelos provocan cambios, sin tomar en cuenta los puntos fuertes ya existentes. "*El peligro de los modelos de cambio que comienzan tirando todo es que el bebé puede ser tirado con el agua del baño.*" (Annis, 1998: 50) 5

Un segundo aspecto que distingue la Investigación Appreciativa de otros modelos de cambio es que su proceso recae en todos los miembros del sistema en lugar de en un experto. En el último, las personas se sienten bien de momento pero se les dificulta, a la larga, mantener esa sensación sin la ayuda externa.

Pero ¿cómo es que suceden estas transformaciones? Ya se mencionó que la energía que genera la IA resulta un potente catalizador hacia el cambio; pero son las visiones novedosas que construyen los miembros de la organización lo que les permite movilizarse hacia ellas. David Cooperrider elabora una hipótesis para explicar éste fenómeno: la hipótesis heliotrópica.

## HIPÓTESIS HELIOTRÓPICA

En un documento intrigante Cooperrider (1990) presenta su “hipótesis Heliotrópica” que se refiere a que los sistemas sociales evolucionan hacia las imágenes más positivas que sostienen de sí mismos. Las imágenes no son necesariamente conscientes, por lo tanto pueden no estar sujetas a discusión por parte de los miembros del sistema social, sin embargo argumenta que esas imágenes existen (...). (Bushe, 2000: 102) 6

El principio heliotrópico afirma que las organizaciones son como las plantas: se mueven hacia lo que les da vida y energía, es decir, hacia sus imágenes más positivas\*. (Elliott, 1999)

Cuando una organización no puede enfrentar los requerimientos que se le presentan, generalmente se percibe a sí misma como disfuncional. Con la Investigación Appreciativa se generan nuevas y mejores imágenes de las organizaciones que les ayudan a enfrentar los aspectos críticos que presentan en determinado momento. Estas imágenes, para tener un verdadero efecto heliotrópico, deben ser afirmativas y generativas.

Por imágenes me refiero a frases, metáforas e historias que envuelvan un significado compartido entre personas. Por afirmativas me refiero a imágenes que llaman lo mejor de nosotros, que capturan el anhelo de nuestro corazón y lo profundo de nuestro espíritu. Por generativas me refiero a imágenes que llevan al desarrollo de transiciones o que contribuyan a una identidad de grupo más desarrollada. (Bushe, 2000:183) 7

Para construir estas nuevas visiones se deben buscar las fuerzas que dan vida a una organización de manera que éstas sean apreciativas, aplicables, provocativas y construidas colaborativamente. (Rainey, 2000)

Es así como la Investigación Appreciativa ayuda a las organizaciones a enfrentarse a los momentos críticos por los que pasan de una manera muy diferente a como lo hacen los enfoques tradicionales de resolución de problemas.

### 3. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS VS INVESTIGACIÓN APRECIATIVA (IA)

En el capítulo I se mencionaron las limitaciones de los modelos que se enfocan en la resolución de problemas dentro de las organizaciones.

Las conversaciones sobre problemas llevan a pensamientos y formas de actuar enfocados en problemas; incluyendo conversaciones sobre quién o qué causa el problema y, por lo tanto, culpando. Se utiliza más tiempo en ver atrás, tratando de entender el problema, que en ver hacia delante para explorar posibilidades positivas. (Whitney et al., 2002: 2) 8

---

\* Ver en el Capítulo I el poder del pensamiento positivo y la imaginación.

La psicoterapeuta Irma von Wobeser (2002) mencionó en una conferencia sobre el tema que NO es necesario analizar y diagnosticar los problemas para resolverlos. Analizar los problemas puede ayudarnos de tres maneras:

- Nos tranquiliza al entender el por qué del problema.
- Nos permite sentirnos con más control del asunto.
- En ocasiones puede ayudarnos encontrar posibles vías de solución.

Sin embargo, muchas veces analizar un problema más que facilitar la solución del mismo, la entorpece. Al buscar errores y fallas, las personas terminan por desenergetizarse y embotarse en un círculo vicioso dónde la salida parece difícil de encontrar (esto sucede sobre todo en los "problemas" más recurrentes o con mayor peso para un individuo). Acciones concretas, como pensar en los logros y fuerzas puede dar al individuo el empuje que necesita para trascender la situación.

Imagina una persona con un fuerte miedo a las alturas. Un experto podría tratar de ayudarlo analizando el por qué de ese miedo, cómo se originó, por qué la persona lo mantiene, etc. Incluso podría realizar un diagnóstico: "fobia a las alturas". Sin embargo esto, (por lo pronto) no le daría a la persona indicaciones de qué hacer para enfrentar su miedo. Le ayudaría a entenderlo mejor, mas no a resolverlo. Por otra parte, el experto podría ayudarlo a detectar en qué ocasiones ha podido vencer su miedo (aunque sea sólo un poquito). ¿Qué hizo en esa ocasión? ¿Qué sucedió que pudo enfrentarlo por un momento? Haciendo un análisis de las fuerzas más que de los problemas, la persona puede encontrar varios caminos posibles de solución.

Si ponemos atención a lo que está mal o lo que falta veremos todo a partir de ese filtro.

De acuerdo con Annis (1998) las personas somos buenas hablando de lo que no funciona. Tenemos años de práctica en el arte de solucionar problemas y poca experiencia en buscar lo que funciona para hacer más de lo mismo. *"Nunca se nos ocurre que podemos "arreglar" nuestra organización o nuestra sociedad haciendo más de lo que funciona. Estamos obsesionados en aprender de nuestros errores."* (Annis, 1998: 9) ¿Cuál es el problema? y ¿qué está funcionando bien? son dos preguntas que subrayan la diferencia entre el enfoque tradicional de solución de problemas y la Investigación Appreciativa. Un enfoque (el tradicional) busca hacer menos de lo que no funciona y el otro (IA) hacer más de lo que sí funciona. (Recuerden el ejemplo del arquitecto.)

La visión orientada hacia la resolución de problemas en el mundo organizacional reduce la posibilidad de generar nuevas teorías e imágenes de la realidad que nos permitan trascender. La Investigación Appreciativa más que resolver problemas busca provocar innovación social. (Cooperrider y Srivastava, 2000)

El acercamiento con el modelo de IA no pretende afirmar que lo malo no exista y que todo es para bien. (Elliott, 1999) No niega la existencia de problemas, simplemente los aborda desde un punto de vista diferente. \*

Tom White, presidente de la compañía de teléfonos GTE comentó sobre este enfoque:

La Investigación Appreciativa puede darte mejores resultados que buscar y resolver problemas. Este es un concepto interesante para mí – y me

---

\* Ver ¿Negación de lo Negativo? (Capítulo IV).

imagino la mayoría de ustedes – porque las compañías telefónicas son de las mejores en el mundo solucionando problemas (...) No podemos ignorar los problemas – simplemente debemos acercarnos a ellos desde otro ángulo. (Cooperrider y Whitney, 2000: 9) 10

Annis (1998) afirma que al hacer preguntas de IA se obtiene la misma información que se necesita sobre lo que sucede en la organización y sus problemas. La diferencia es que con este método, las personas no pierden la confianza de que han hecho las cosas bien y que por lo tanto pueden continuar haciéndolo igual. Es una forma más rica y energizante de ver los mismos datos.

Cooperrider y Whitney (2000) presentan un cuadro comparativo de los procesos de la Investigación Appreciativa y del enfoque en Solución de Problemas. (Ver en la Figura 2.1 la traducción) Los modelos de solución de problemas buscan identificar el problema, analizar sus causas, dar soluciones posibles y poner en práctica estas soluciones. El procedimiento que sigue la Investigación Appreciativa es muy distinto. Se empieza por apreciar y valorar a la organización, posteriormente se visualiza lo que podría llegar a ser y se concluye mediante el diálogo de cómo lograrlo. En otras palabras, llegan a soluciones sin tratar directamente con el problema.



Figura 2. 1 La Investigación Appreciativa vs Solución de Problemas (Cooperrider y Whitney, 2000)

#### 4. PRINCIPIOS BÁSICOS

De acuerdo con Diana Whitney y David Cooperrider (2000) es importante conocer el trabajo teórico que ha inspirado y dado fuerza a la práctica de la Investigación Appreciativa. En su teoría, ellos consideran centrales cinco principios básicos: Construccionalista, de Simultaneidad, Poético, Anticipatorio y de Positividad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## PRINCIPIO CONSTRUCCIONISTA

Gran parte de la teoría y la práctica de la IA están fuertemente sustentadas en algunas de las ideas principales de Keneth Gergen sobre la construcción social del conocimiento.\* Este principio refiere a esas ideas.

Muchos autores señalan que para lograr cambios en una organización se necesita, primero que nada, conocerla. Esto suena familiar a primera vista. La mayoría de líderes o consultores generalmente analizan las organizaciones, aplican encuestas, identifican sus necesidades, etc. con el fin de conocerlas y realizar una intervención de cambio. (Cooperrider y Whitney, 2000)

Pero el conocimiento que buscan tener los autores de la Investigación Apreciativa sobre las organizaciones con las que trabajan no es de ese tipo: está más bien basado en la visión socio constructorista. *"De acuerdo con el principio constructorista, el conocimiento es un artefacto social más que un producto de la observación empírica o la cognición individual. Está creada por el acuerdo de una comunidad de personas. Al mismo tiempo, el conocimiento determina la acción."* (Ludema, 2000: 281) 11

Ludema (2000) señala que la IA abraza las principales ideas del constructorismo social: que el conocimiento se construye en comunidad, el lenguaje es la forma en que se desarrolla y que existe una liga entre lenguaje, conocimiento y acción. Cuando se generan nuevos conocimientos dentro de una organización, a partir de la colaboración y el diálogo, ésta se moviliza hacia nuevos sistemas de acción: se moviliza hacia el cambio.

### a) Importancia de la colaboración

El proceso de la Investigación Apreciativa es un acto colaborativo en el que literalmente se crean nuevos conocimientos. Se genera un entendimiento compartido por parte de los miembros de la organización sobre lo que fueron y lo que pueden llegar a ser. Así los participantes contribuyen a la creación de su futuro.

Joep de Jong afirma que, con este enfoque, la responsabilidad y el poder se ponen donde deben de estar: en manos de cada individuo. En lugar de decirle a los miembros de la organización que es lo que deben de hacer para cambiar, se pone la organización en manos de las personas. Esto permite que la mayoría asuman el rol de líderes. (Elliott, 1999)

### b) Importancia del Lenguaje

Desde la postura constructorista, el lenguaje es un agente activo en la creación de significado. Construimos nuestra realidad a partir del poder del lenguaje y los discursos. Es por eso que la IA pone gran énfasis en envolver a las personas en la realización de entrevistas y la narración de historias.

Mientras platicamos unos con otros, construimos el mundo que vemos y pensamos; y cuando cambiamos la forma en que hablamos, cambiamos el mundo. Desde esta perspectiva las teorías, especialmente las teorías codificadas en palabras o imágenes populares, son poderosas fuerzas que dan forma a las organizaciones sociales "vemos lo que creemos". Crear nuevas teorías/ideas/imágenes es, por lo tanto, una forma poderosa de cambiar las organizaciones. (Bushe, 2000:100) 12

---

\* Ver Constructorismo Social (Capítulo I)

## PRINCIPIO DE LA SIMULTANEIDAD

Este principio está directamente relacionado con el anterior y su idea de que el lenguaje tiene un papel activo en la construcción social de la realidad.

Es común pensar que primero se debe analizar un fenómeno para luego decidir el cambio a realizar. Es decir, primero se investiga y luego se interviene. Sin embargo, desde el punto de vista socioconstruccionista hasta la más inocente pregunta provoca cambios desde un inicio (aunque estos sean tan simples como sentimientos de aburrición o de diversión). "*Las semillas para el cambio son plantadas en la primera pregunta que se hace.*" (Head y Young, 2000: 167) <sup>13</sup> Ludema (2000) sostiene que lo que preguntamos se convierte en lo que encontramos. Por lo tanto, la **intervención de cambio comienza al mismo tiempo que la investigación.**

Los facilitadores de la IA, en consecuencia, no buscan realizar preguntas que les permitan encontrar las "respuestas correctas" sino se enfocan en aquellas que les ayudan a generar conversaciones sobre lo posible. (Cooperrider y Whitney, 2000)

Así, el principio de simultaneidad reconoce que "(...) *la investigación y el cambio no son momentos separados, sino simultáneos.*" (Cooperrider y Whitney, 2000: 18) <sup>14</sup> Se pueden generar nuevas realidades a partir de la forma en que se investiga.

## PRINCIPIO POÉTICO

Este principio se refiere a la metáfora de las organizaciones como textos (o poesías) en lugar de la tan usada metáfora de la máquina.\* Sostiene que "*Las organizaciones son como un libro abierto o poesía. Están abiertos a múltiples interpretaciones y conclusiones.*" (Head y Young, 2000: 167) <sup>15</sup>

De acuerdo con este principio, existen una infinidad de formas en que podemos entender o interpretar nuestras organizaciones. Es posible estudiar casi cualquier tema relacionado con ellas: el conflicto o la cooperación, los problemas o los recursos, los errores o los logros. (Ludema, 2000) Esto implica que las organizaciones no tienen una manera "única" de ser y que podemos constantemente volver a escribir su historia a través del diálogo colaborativo.

La Investigación Apreciativa, al basarse en este principio teórico multiplica las opciones de las organizaciones con las que trabaja.

## PRINCIPIO ANTICIPATORIO

En el capítulo anterior se mencionaron la gran cantidad de investigaciones que se han hecho para estudiar el impacto que puede tener la imaginación en distintos ámbitos como el desempeño académico o la salud. Y se ha encontrado que las visiones anticipadas del futuro son muy poderosas.

El principio afirmativo declara, precisamente, que las imágenes del futuro son una fuerte guía en el comportamiento presente de un organismo u organización y por lo tanto son uno de los medios más poderosos para el cambio. "*El recurso humano infinito que tenemos para generar cambio*

---

\* Las Organizaciones y sus Metáforas. Ver Capítulo I.

*organizacional constructivo es nuestra imaginación colectiva y discurso sobre el futuro.*" (Cooperrider y Whitney, 2000: 19) 16

La Investigación Apreciativa busca recrear colectivamente las visiones anticipatorias de una organización con imágenes positivas basadas en "lo que funciona". Estas imágenes pueden ser moldeadas por las conversaciones que sostengan sus miembros. (Ludema, 2000) Las imágenes más poderosas del futuro son aquellas que retan o interrumpen el status quo, por eso en IA se les llama provocativas.

## PRINCIPIO DE LA POSITIVIDAD

Muchos autores de la Investigación Apreciativa han encontrado que para construir y sostener un cambio se requiere una gran cantidad de positividad, afecto y lazos sociales; así como sentimientos de esperanza, inspiración, camaradería, etc. Este principio se basa en la idea de que las personas y organizaciones se dirigen hacia lo que estudian:

Entre más positivos sean los temas de la investigación y entre más positivas sean las preguntas que se hacen, más positivas serán las "teorías" que descubriremos y los vocabularios que elaboramos. Además, debido al afecto positivo y a las conexiones sociales que ocurren, entre más investigaciones se hagan sobre los aspectos que dan vida a la existencia de una organización, más momentos efectivos se catalizarán para el cambio y el desarrollo organizacional. (Ludema, 2000: 282) 17

Así, entre más positivas sean las preguntas formuladas, más positivos los datos que se obtengan. Por lo tanto las personas estarán más dispuestas a participar y el cambio será más duradero. (Head y Young 2000)

## 5. LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA ¿UNA SEGUNDA GENERACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)?

Como se dijo anteriormente, la Investigación Apreciativa está fuertemente enraizada en muchos de los supuestos y valores del Desarrollo Organizacional.

Se ha utilizado genéricamente el término desarrollo organizacional (DO; OD, por sus siglas en inglés) para describir un enfoque de cambio en organizaciones. Luis Ferrer lo define de la siguiente manera:

D.O. es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona. (Ferrer, 1990: 15)

El surgimiento del DO se inspira en: los rápidos e inesperados cambios del mundo, el aumento de tamaño de las organizaciones, la complejidad de la tecnología moderna y el cambio de comportamiento de los gerentes. Bennis (1973) menciona que éstas son cuatro amenazas importantes para la forma de organización burocrática.

## SIMILITUDES

La Investigación Apiciativa y el Desarrollo Organizacional son similares en muchos aspectos esenciales como:

- Toman en cuenta el contexto posmoderno en el que funcionan las organizaciones.
- Ambos son enfoques que buscan el cambio organizacional.
- Para los dos es necesaria la participación colaborativa de todos los miembros de la empresa así como una fuerte implicación por parte de la gerencia.
- Coinciden en que cualquier intervención debe estar basada en la experiencia de las personas.
- Ambos buscan generar nuevas ideas que le permitan a la organización responder ante sus demandas internas y externas.
- Son enfoques que se adaptan a las circunstancias de cada caso en particular.

## DIFERENCIAS

Sin embargo la IA y el DO también presentan fuertes diferencias (ver tabla 2.2):

a) Naturaleza del cambio: Aunque ambos enfoques buscan generar un cambio organizacional en el que las personas se encuentren comprometidas, tienen una idea muy distinta de la naturaleza de éste. El Desarrollo Organizacional persigue un cambio de cultura organizacional basado en un ideal (Para ello definen la sintomatología de las organizaciones "enfermas" y las "sanas") (Ferrer, 1990) Por otro lado, la Investigación Apiciativa se enfoca en el cambio de la organización hacia "su propia cultura ideal" que le permita enfrentarse a las condiciones internas y externas que enfrenta en ese momento. (Head et al., 2000) En resumen, el primero se basa en un ideal generalizado mientras que el segundo en el ideal particular de cada organización.

b) Fines que persiguen: El DO todavía persigue la finalidad modernista de la efectividad (como demuestra la definición de Ferrer que se presenta arriba). Mientras que la IA escoge la idea posmoderna del cambio como generador de nuevas realidades que permitan a la organización moverse hacia un mayor número de posibilidades.

c) Facilitador-consultor: A simple vista parece similar la función que cumplen los consultores en la IA y el DO, sin embargo estos presentan una diferencia significativa. El facilitador de la IA permite al grupo tomar su propia dirección mientras que contagia la actitud apiciativa. En el DO el consultor sigue siendo el experto que puede tener una visión objetiva de la situación e intervenir en caso de que haya un desacuerdo entre personas; es más directivo.

d) Técnicas: El Desarrollo Organizacional posee un conjunto de técnicas que se aplican a diversas situaciones. Furnham (1977) menciona las siguientes técnicas:

- Análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas
- Círculos de calidad
- Integración de equipos
- Retroalimentación de encuestas

La IA pone en duda la idea de que existan un conjunto de técnicas que funcionen universalmente basándose en los estudios que presentan Head y Sorensen (1993) y Jaeger (1989) donde encuentran que no hay herramientas efectivas universalmente. (Head et al., 2000) Así, la Investigación Apiciativa no propone un conjunto de pasos a seguir sino toda una filosofía de trabajo.

<b>Criterio</b>	<b>DO</b>	<b>IA</b>
Naturaleza del cambio	Cambio hacia un ideal universal.	Cambio hacia un ideal particular.
Fines	Lograr mayor efectividad.	Generar nuevas realidades que abran posibilidades.
Facilitador/Consultor	Consultor. "directivo"	Facilitador. "no directivo"
Técnicas	Propuesta de varias técnicas.	No proponen una técnica concreta.
Procedimientos	Conocer lo que no funciona (resolver problemas).	Conocer las fuerzas.

Tabla 2.2 Comparación entre el DO y la IA

e) Procedimiento: El proceso del DO está construido para diagnosticar, analizar y resolver problemas. Bushe platica los cambios que experimentó al pasar de ser un consultor de DO a ser uno de IA:

En el pasado me enfocaba en entender los fracasos y patologías del liderazgo y las organizaciones. Pensaba que la conciencia era el primer paso para el desarrollo y de esa forma sentí que mi trabajo como consultor de DO era hacer concientes a las personas sobre cuán malas las cosas eran realmente. Ahora me enfoco en ayudar a las personas a ser concientes de cómo las cosas están bien, de los genios de sí mismos y los demás, de los conocimientos y habilidades que ya poseen, de ejemplos para el futuro tomados del presente. Desde esta instancia estoy encontrando que el cambio se produce más fácil, las personas no se empantanar en la incertidumbre y desesperación y la energía fluye más libremente. (Bushe, 2000: 120) 18

Hay diferencias importantes entre el procedimiento que se aplica en uno y otro enfoque. Mientras que el del DO está fuertemente influenciado por el esquema de "resolución de problemas", la IA propone una serie de pasos novedosos en los que no se analiza directamente los problemas de la organización. \*

Los pasos del Desarrollo Organizacional son (Furnham, 1977):

1. Escuchar lo que piensan las diferentes personas de la organización y sus actitudes y objetivos en relación con el cambio.
2. Amplia recopilación de información proveniente de distintas fuentes.
3. Diagnóstico basado en el análisis profundo de todas las opciones disponibles.
4. Retroalimentación sobre los resultados y planes futuros.
5. Acción: implantación del cambio.
6. Control y evaluación del cambio, especialmente en el plano afectivo (reacciones emocionales, aprendizaje alcanzado, cambios ocurridos en el comportamiento y, quizá lo más importante, cambios en el desempeño)

Los pasos más importantes de cualquier IA son:

1. Apreciar y valorar la organización.

\* Ver Figura 2. 1 Investigación Apreciativa vs Solución de Problemas

2. Visualizar la organización que podrían llegar a ser.
3. Dialogar el cómo lograrlo.
4. Crear.

Más adelante se verá con detalle el procedimiento de la IA.

## SEGUNDA GENERACIÓN DEL DO

A pesar de las similitudes y diferencias que presentan ambos enfoques, no se puede negar la fuerte influencia que ha tenido el DO en la IA. Pero esta influencia también se está dando a la inversa. Algunos consultores de DO, como Gervase Bushe, comienzan a ver las enormes posibilidades que se generan al incluir supuestos de la IA en su teoría y práctica.

Así, se ha definido la Investigación Apiciativa como una segunda generación de Desarrollo Organizacional (DO), en parte porque sus raíces parten de éste y en parte porque le hace aportaciones muy importantes. (Cooperrider y Srivastava, 2000)

La IA es una aproximación que en su breve existencia ha causado un considerable impacto en el campo del DO. Provee una novedosa y crítica forma de pensar sobre el cambio y el mejoramiento organizacional, al mismo tiempo que está fuertemente enraizada en los valores históricos del DO (...) es una aproximación de ganancia para el DO. (Cooperrider et al., 2000: vi) 19

La IA contribuye, entre otras cosas, al refinamiento y a la extensión de intervenciones de DO como construcción de equipos o retroalimentación con encuestas.

Es por esto, que algunos autores se atreven a afirmar que la Investigación Apiciativa es la piedra filosofal del Desarrollo Organizacional ya que transforma cada proyecto de consultoría en un éxito de oro. (Head et al., 2000)

## CAPITULO III. PRACTICA DE LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA (IA)

### 1. ¿CUÁNDO UTILIZAR LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA?

Aunque la Investigación Appreciativa se ha aplicado principalmente en el mundo organizacional, algunos autores comienzan a utilizarlo en otros escenarios como grupos, ciudades y comunidades. Es un enfoque que tiene mucho que ofrecer en una gran variedad de ambientes "(...) desde una compañía chica hasta una organización internacional; desde villas del tercer mundo hasta proveedores de servicios públicos de todo tipo." (Elliott, 1999: 281) 1

La Investigación Appreciativa (IA) se puede emplear con éxito en diversas organizaciones independientemente de su orientación y su tamaño. Sin embargo, es necesario que éstas cumplan con ciertas características básicas para que la intervención de IA sea lo más adecuada posible. Charles Elliott (1999) propone algunos criterios:

- 1) Es esencial que la organización esté preocupada por un proceso participativo genuino que incluya a todo el personal.
- 2) Es necesario que la organización sepa cuál es el tema en el cual se va a enfocar la investigación.
- 3) Todos tienen que estar dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo para darle al proceso una oportunidad justa.
- 4) IA no es una herramienta de crisis administrativa, normalmente requiere un mayor tiempo, confianza y postura mental reflexiva.
- 5) Es importante preparar a las personas para que confíen en el proceso de IA. Cuando hay un problema interno serio se debe poner atención especial en asegurar que haya un compromiso genuino entre los participantes.

Sin embargo, existen casos en que "*Una petición para usar la investigación apreciativa no es, por sí misma, evidencia de que es la intervención más apropiada*". (Elliott, 1999: 102) 2

La mayoría de los autores revisados de la Investigación Appreciativa prácticamente no mencionan los casos en que su aplicación podría ser perjudicial o poco útil para una organización. Una idea que expone brevemente Elliott (1999) es que la IA no sirve cuando la organización quiere utilizarla para lograr los propósitos de la gerencia o para predecir una conducta (IA no predice, genera).

### 2. ALGUNOS PROCEDIMIENTOS

Charles Elliott (1999) sostiene que no existe una metodología única de la IA que pueda aplicarse a todas las organizaciones o situaciones: "(...) *una forma correcta de conducir la Investigación Appreciativa, como tal, no sería congruente con los fundamentos básicos y la filosofía de la Investigación Appreciativa (...)*" ( Jones, 2000:199) 3

Además, con un "único" procedimiento, se reduciría la Investigación Appreciativa a una simple técnica, por eso David Cooperrider se resistió a crear un "manual" de IA.

Debido a que la Investigación Appreciativa no es simplemente una técnica, como afirma Cooperrider (2000), no existen reglas únicas para su aplicación. Se adapta a cada caso. "*El inicio de la sabiduría de la investigación apreciativa, por lo tanto, es concientizar la situación específica de cualquier diseño en particular.*" (Elliott, 1999: 91) 4 Ninguna organización es igual a otra y tratarlas igual no tendría sentido.

Tomando en cuenta lo anterior, algunos autores proponen diversos modelos o métodos para describir la práctica de IA. Entre ellos: Una serie de pasos que expone Annis (1998), el ciclo de 4D, el método de ABC y el método para el cambio.

## PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA (ANNIS)

A continuación se menciona el procedimiento que expone Sue Annis Hammond (1998) en su libro "The Thin Book of Appreciative Inquiry". Para enriquecerlo, se agregarán algunas ideas de Charles Elliott (1999) y otros autores.

Antes que nada, es importante tomar en cuenta el contexto específico en el que se encuentra cada organización para adaptar el proceso de la Investigación Appreciativa a su situación particular. (Elliott, 1999)

En caso de que inicialmente no se cuente con la participación, confianza y apertura de los miembros de la organización para con este enfoque, Elliott propone una fase pre-apreciativa. Esta fase puede utilizarse para obtener datos sobre cómo se sienten las personas dentro de la organización, para explicar la forma de trabajo de IA o para comenzar a ganar confianza entre las personas. Es importante explicarle a los altos mandos de la organización que la Investigación Appreciativa no es una técnica para lograr que los empleados se sometan a lo que ellos quieren.

Además, cuando existen serios conflictos en la organización se necesita tener un cuidado adicional para asegurar el proceso. Una forma es permitir que las personas hablen de estos conflictos en un inicio o delegando la solución a expertos del área (en caso de que sean problemas financieros, de difusión, etc.). En cualquier caso, es importante ir eliminando el pensamiento del viejo paradigma enfocado a resolver problemas.

### a) Elección de un Tema.

Para Annis (1998) el proceso de la Investigación Appreciativa comienza con la elección de un tema.

Esta fase es muy crítica debido a que, según la teoría de IA, lo que estudiamos se convierte en nuestra realidad. Si lo que focalizamos se hace más grande con nuestra atención, debemos estar seguros de que ese algo vale la pena. Es importante estudiar el tema adecuado. "*Si estudiamos problemas, creamos problemas. Si estudiamos posibilidades, creamos más posibilidades*" (Whitney, et al., 2002: 63) s

En un sentido real la mayoría de las investigaciones humanas son éxitos. No sólo parece que encontramos lo que sea que estamos buscando sino que, como demostró el legendario CEO Samm Walton, cuando buscamos en el mundo que nos rodea lo que es mejor de nuestro sistema humano, las cualidades positivas tienden a multiplicarse. El surgimiento activo de buenas noticias –de oportunidades, fuerzas, logros, visiones, innovaciones y similares- no son una evitación de la realidad; sino la mejor forma de mejorarla. (Whitney et al., 2002: vii) o

El proceso tarda alrededor de 2 días (aunque varía de organización a organización). Generalmente se elige el tema que está enfrentando la organización para trabajarlo de manera apreciativa. "*Si el equipo siente que hay falta de motivación y energía podemos investigar los tiempos en que las*

*personas se sintieron más motivadas y energizadas. Si hay miedo y falta de confianza podemos investigar las experiencias más grandes de construcción de confianza que las personas hayan tenido.*" (Bushe, 2000: 189) 7

Es conveniente que no se elijan más de 3 o 5 temas para trabajar siguiendo los siguientes criterios: que sean afirmativos, deseables, provoquen curiosidad genuina y que te lleven a donde quieres ir. Es importante elegir los temas y preguntas que hagan crecer y desarrollar lo que se quiere para la organización (Whitney et al., 2002)

#### b) Crear Preguntas\*

*"Si verdaderamente deseas cambiar tu mundo, necesitas cambiar tu forma de hacer preguntas. Podrías ser que en el momento en que lo hagas, un mundo totalmente diferente tome forma alrededor de ti."* (Whitney, et al., 2002: x) 8

Whitney et al. (2002) afirman que las personas y organizaciones se mueven hacia sus imágenes del futuro. Manifiestan que estas imágenes se crean a partir de las conversaciones que sostienen y las conversaciones nacen de las preguntas que se hacen. Por lo tanto las preguntas son esenciales.

De acuerdo con los autores de IA, la primera pregunta que se hace puede generar muchas reacciones en las personas por lo que es indispensable crear las preguntas adecuadas para explorar el tema elegido. (Annis, 1998) Las preguntas van a determinar lo que se encuentra. *"(...) es la pregunta lo que cuenta. Las preguntas que hacemos sí hacen una diferencia."* (Whitney, et al., 2002: viii) 9

Generalmente los consultores preguntan qué es lo que está mal en la organización para realizar un cambio en ella. En la Investigación Apreciativa ninguna pregunta se enfoca directamente en los problemas sino en descubrir las fuerzas, aciertos y lo que funciona. Cuando las personas recuerdan sus capacidades y fuerzas es más probable que construyan más de lo mismo. Así, es muy importante pensar en las preguntas que te permitan encontrar información sobre lo que funciona en una organización y sobre las experiencias pico de cada persona. Las preguntas positivas no sólo obtienen lo mejor de cada persona sino que amplifican las posibilidades para el futuro.

Estas preguntas pueden ser creadas por el facilitador, por todos los miembros de la organización guiados por el facilitador o por pequeños grupos heterogéneos que representen a los demás miembros. (Elliott, 1999) Esto es flexible para que se ajuste al contexto y situación particular de cada empresa.

#### c) La Investigación/ Entrevista

*"La claridad y el compromiso hacia un curso futuro de acción se puede generar solamente en una conversación (...) las conversaciones guían la acción."* (Whitney et al., 2002: 5) 10

Una vez que se tienen estructuradas las preguntas, se pueden comenzar a realizar las entrevistas. Para los autores de IA es de gran relevancia que exista el mayor número de participantes posibles involucrados en ellas. Lo ideal es que cada uno de los miembros de la empresa, ya sea como entrevistador o como entrevistado, realice una entrevista. Whitney et al. (2002) sostienen que se

---

\* Ver Apéndice B y Apéndice C

puede entrevistar a empleados, clientes, proveedores, miembros de la comunidad e incluso miembros de otras organizaciones con buena reputación.

En algunos casos se les da un curso de capacitación a aquellas personas que ayudan a realizar las entrevistas; en otros, se intercambian los papeles de entrevistado-entrevistador o se incluyen las preguntas dentro de una encuesta.

Annis (1998) comenta que estas entrevistas no deben seguir reglas rígidas. Por ejemplo, si un tema resalta en una plática, el entrevistador puede darle un mayor tiempo a ella aunque deje a un lado las demás. Esto se desprende de la idea de que con las preguntas comienza el proceso creativo y no se utilizan simplemente para obtener una serie de datos. En este sentido, las entrevistas apreciativas son excitantes. Si se tiene un protocolo muy rígido de la entrevista, comenta Elliott (1999), se corre el peligro de tener conversaciones con expectativas rígidas de lo que debe de ocurrir y esto puede disminuir la espontaneidad.

Las entrevistas se enfocan en las experiencias y sueños de las personas más que en sus opiniones: "(...) a diferencia de las encuestas tradicionales que se enfocan en las opiniones de los participantes, *IA se enfoca en las experiencias y observaciones de los participantes promoviendo el contar historias de eventos positivos y significativos durante su carrera.*" (Williams, 2000: 158) <sup>11</sup>

Durante esta etapa, el entrevistador debe escuchar activamente las palabras que usa el otro. Tomar notas de lo que escucha ya sea en el momento o inmediatamente después de la entrevista. (Elliott, 1999) Una vez concluida la entrevista se puede ofrecer la opción de que los entrevistados escriban una carta en caso de que se acuerden de algo que no dijeron. (Elliott, 1999)

#### d) Información generada por la Investigación

Después de que se realizan las entrevistas, es importante que se comparta la información obtenida con todos los miembros de la organización. En este proceso de compartir surgen temas en común sobre las diversas formas en que puede transformarse la organización y sobre cómo hacer más de lo que funciona. (Annis, 1998)

No hay listas de chequeo para analizar los datos, lo que a veces pone a la gente nerviosa. Lo importante aquí es compartir las experiencias, no llegar a una rápida conclusión.

Una fábula romana dice, "las historias tienen alas y vuelan de una montaña a otra." Con las organizaciones, este es el caso. Las historias – sean historias buenas y nuevas, historias de las mejores prácticas o historias de crisis – se esparcen a través de la organización. Mientras se esparcen, enseñan sobre la forma en que se hacen las cosas en la organización, informan sobre la acción. Las historias crean el contexto en el que vivimos y trabajamos, nos dicen cómo comportarnos de acuerdo con el contexto. (Whitney et al., 2002: 57) <sup>12</sup>

Entre más se propaguen las historias adquiridas durante el proceso de la Investigación Apreciativa, más personas pueden aprender sobre lo mejor de otros y de la organización. Contar historias permite que la organización aprenda y reconozca el trabajo bien hecho. Gervase Bushe (2000) sostiene que es el contar y volver a contar las historias lo que crea un nuevo y más eficaz significado de la organización. "*Compartir revelará caminos comunes del éxito.*" (Annis, 1998: 37)

<sup>13</sup>

Whitney et al. (2002) proponen distintas formas para propagar estas historias: mediante reportes escritos, reuniones presenciales, algún libro de la historia de la organización, entrevistas formadas por pequeños grupos, video, periódico mural, internet, exhibiciones de arte, etc.

Elliott (1999) comenta que en esta etapa es importante usar tanto tiempo como sea posible.

#### e) Proposiciones Provocativas

*“Las proposiciones provocativas describen un estado ideal de circunstancias que nutrirán el clima que crea posibilidades de hacer más de lo que funciona.”* (Annis, 1998: 39) <sup>14</sup>

Los teóricos de IA llaman Proposiciones Provocativas a una serie de enunciados que definen el ideal de la organización como resultado de todo el proceso anterior. Su propósito es mantener lo mejor de las personas en un nivel consciente. Son enunciados simbólicos que nos recuerdan qué es lo mejor de nuestra organización y cómo participar en ella para crear más de eso. Se derivan de las historias que se dieron en la organización y que fueron compartidas en la fase anterior.

Este cimiento en la historia, tradición y hechos distingue a la Investigación Apreciativa de otros métodos visionarios en los que soñar sirve como base primaria para crear una visión. Porque las proposiciones provocativas están basadas en la realidad, los miembros de la organización se conectan a ellas y se inspiran para hacer más de lo que funciona. (Annis, 1998: 39) <sup>15</sup>

Son provocativas, según Williams (2000), porque sugieren un curso de acción para el futuro. Sin embargo se redactan en tiempo presente ya que describen cuál es el ideal de las personas en ese momento en particular. Elliott (1999) afirma que deben ser provocativas y, al mismo tiempo, realistas.

Los pasos para crear proposiciones provocativas son:

1. Encontrar ejemplos de lo mejor (de las entrevistas).
2. Determinar qué circunstancias hicieron posible lo mejor (en detalle).
3. Tomar las historias y visualizar qué podría ser. Escribir un enunciado afirmativo (una proposición provocativa) que describa el futuro idealizado como si estuviera sucediendo.
4. Escribir la proposición, aplicada a todos los temas comunes. Luego redactar enunciados afirmativos en tiempo presente incorporando los temas comunes. (Annis, 1998: 42) <sup>16</sup>

Algunos ejemplos de proposiciones provocativas son:

Continuamente aprendemos en el trabajo.

Nuestro trabajo da un importante servicio a la comunidad.

Estamos orgullosos de ser parte de la organización.

Estas parecen a primera vista una simple lista de visiones. Sin embargo no son lo mismo, ya que en IA lo importante es el proceso del que surgen: que permite que el grupo se encuentre excitado frente a ellas. Las proposiciones provocativas deben ser innovadoras, estar cimentadas en ejemplos, estar redactadas afirmativamente y en tiempo presente y nacer de lo que las personas quieren, se sienten apasionadas o defienden. (Annis, 1989)

#### f) Innovación y acción

En esta fase, la organización empieza a actuar conforme a las proposiciones provocativas que crearon sus miembros. Esta acción se da en 3 niveles: compromisos individuales, acciones de una región y acciones conjuntas de la organización.

Es común que las personas envueltas en el proceso se cuestionen la posibilidad de tener "recaídas" en las que parezca difícil seguir con la visión de la IA y se comience a ver todo nuevamente enfocando los problemas y las debilidades. Sin embargo la experiencia de algunas personas ha sido que

Una vez que desarrollan las proposiciones provocativas y regresan al negocio de día con día, usan las proposiciones provocativas como un forma de tomar valor para volver al pensamiento apreciativo (...) es algo que te da confianza, esperanza, te hace creer en el futuro y es ese estado emocional el que te permite lidiar con la basura y la rutina que se cruzan en nuestros escritorios. (Elliott, 1999: 178) 17

Elliott (1999) cree que en esta etapa es importante ser muy disciplinados, organizados y comprometidos para construir la realidad concretamente al igual que conceptualmente. Es necesario tener creatividad para integrar las proposiciones creativas a la organización.

En este paso es indispensable dejar al proceso fluir espontáneamente. Annis (1998) afirma que IA es un proceso en el que el cambio se da y por lo tanto hay que confiar en él.

#### CICLO APRECIATIVO 4 D

David Cooperrider y Diana Whitney (2000) proponen un ciclo, al que llaman ciclo de las 4 "D" para describir el típico fluir de la IA dentro de una organización o comunidad. Este puede darse de forma informal o formal. Le llaman 4 D, debido a que las cuatro fases en inglés empiezan con esa letra. Las fases del ciclo son (Ver figura 3.1):

**Descubrir (Discovery)** En esta fase se determina qué es lo que debe ser apreciado y valorado en una organización. "*¿Qué da vida a la organización? ¿Qué es excepcional en una organización?*" (Head y Young, 2000: 167) 18

A partir de la realización de varias entrevistas, se buscan las capacidades positivas que existen en cada organización. Los teóricos de IA creen que el proceso de hacer las entrevistas es tan importante como la recolección misma de datos por lo que se fomenta que la mayoría de personas estén involucradas en ellas (como entrevistadores o entrevistados). Todas las preguntas que se hacen son positivas.

Cuando las personas hacen un trabajo serio de análisis de lo positivo, la esperanza crece y la comunidad se expande.

**Soñar (Dream)** En esta fase, las historias encontradas mediante las entrevistas se usan constructivamente para crear una visión orientada a resultados. Las personas se juntan para escuchar sus historias y así el futuro de la organización comienza a hacerse más claro. Platican sus sueños y se conectan para crear mundos mejores. Se les invita a soñar "en qué se pueden convertir".

**Diseño (Design)** Una vez que se focalizan los sueños, se pone atención a la creación de la organización ideal. En esta fase se pregunta “¿Cuál es el ideal? ¿Cuál es el potencial humano para la vida organizacional?” (Head y Young, 2000: 167) 19

Es muy importante trabajar fuertemente en los sueños antes de empezar esta fase; ya que si la gente se inspirara en un gran sueño es más fácil que la organización se sienta cómoda con el diseño de algo novedoso. Esto libera la energía humana en formas nunca antes vistas.

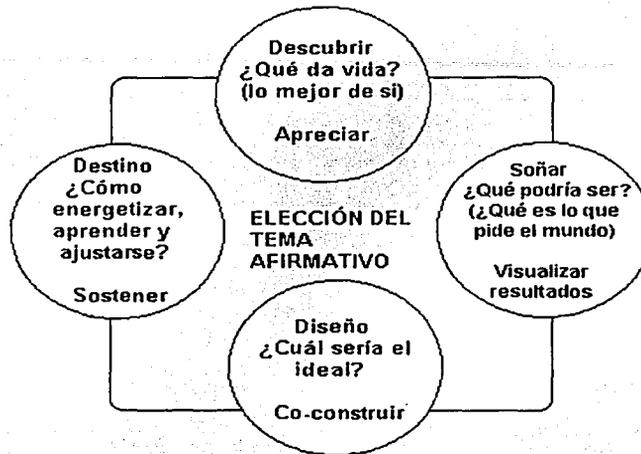


Figura 3.1 Ciclo Apreciativo 4D  
(Traducción hecha de la Figura de Cooperrider y Whitney 2000:7)

Una diferencia entre IA y otras metodologías de planeación es que las imágenes del futuro emergen cimentadas en ejemplos sobre el pasado positivo de la organización o sobre estudios de otras organizaciones; lo que les da más fuerza.

Es aquí dónde se crean proposiciones de posibilidad sobre la organización ideal que las personas se sientan capaces de realizar.

**Destino (Destiny)** Anteriormente los facilitadores de la Investigación Apreciativa buscaban en esta fase continuar con el aprendizaje, ajustes e improvisaciones al servicio del ideal propuesto en la fase anterior. Sin embargo, descubrieron que el cambio y su continuidad aumentaban mientras más abandonaban la planeación de acciones y simplemente se retiraban para dejar las cosas fluir. Por eso le pusieron a esta fase el nombre de Destino.

Es una fase en donde se busca fortalecer la capacidad afirmativa del sistema. “Lo que aprendemos en el proceso de investigación debe tomarse para un cambio y crecimiento sostenible” (Head y Young, 2000: 167) 20

Al centro de éste ciclo se encuentra la **elección de un tema** apreciativo. Para Cooperrider y Whitney (2000) esta es la parte más importante de cualquier Investigación Apreciativa debido a que los sistemas humanos crecen en la dirección de las investigaciones que se hacen. En este sentido, la elección del tema tiene mucho poder.

Los temas afirmativos se refieren a cualquier cosa que las personas en la organización sientan que da vida al sistema.

## MÉTODO ABC

Magruder y Cooperrider (2000) proponen un modelo llamado ABC muy útil para construir imágenes de un futuro deseado o proposiciones apreciativas. Este modelo también toma su nombre de las primeras letra con que empieza cada una de sus fases, que son:

- A. Apreciar tu organización (Appreciative understanding of your organization) *"El proceso inicia con la investigación de tu organización que te dará una clara imagen sobre las fortalezas, competencias y las energías que dan vida a tu organización."* (Magruder y Cooperrider, 2000: 261) 21 Los miembros de la organización realizan entrevistas para buscar los momentos en que la organización estuvo en su mejor etapa.
- B. Buscar como punto de referencia otras Organizaciones (Benchmarked understanding of other organizations). Una vez que saben lo mejor de su propia organización, es útil tomar como referencia las mejores prácticas en otras organizaciones. Esto permite que la organización pueda adoptar e incorporar algunas ideas que le inspiren innovación y mejora.
- C. Crear proposiciones de posibilidad imaginando el futuro de la organización (Creative construction of the future) Una vez que se adquiere información sobre la propia organización y sobre otras organizaciones, es tiempo de hacer sentido a toda esta información creando una nueva imagen del posible futuro de la organización. Para esto, se incorpora lo mejor de la organización con otras prácticas novedosas.

## BUSHE: MÉTODO PARA EL CAMBIO

Gervase Bushe (2000) sostiene que las intervenciones con la IA funcionan como potentes métodos para el cambio. Y estas se componen por tres partes: descubrir, entender y amplificar las experiencias "pico" de la organización.

- 1) Descubrir. Se realizan entrevistas sobre experiencias de la organización, generalmente en temas de recursos humanos como trabajo en equipo, liderazgo, servicio al cliente, etc. Algunos investigadores tienden a generar listas abstractas de los resultados de las entrevistas. Sin embargo Bushe concluye que *"(...) obtener las historias que dieron las personas sobre el tema es lo más importante."* (Bushe, 2000: 117) 22 Afirma que las personas disfrutaban ser entrevistadas apreciativamente.
- 2) Entender. En esta fase se busca comprender qué es lo que tienen las personas, la organización o los contextos específicos que crean "experiencias pico" en el trabajo. Es necesario hacer útiles los datos obtenidos en el paso anterior y esto lleva tiempo. *"El conjunto de datos de experiencias pico en organizaciones requiere mas tiempo y esfuerzo de lo que la mayoría de administradores ocupados pueden lograr."* (Bushe, 2000: 118) 23 Se busca que la mayor

cantidad de personas lean las entrevistas e historias encontradas para que se estimule su pensamiento apreciativo. Es importante que tengan ojos de niño ya que las nuevas ideas aumentan la energía en las personas

- 3) Amplificar. En la IA, los elementos que contribuyen a la mejoría de la organización se refuerzan y amplifican. En esta fase, la calidad del diálogo generado es mucho más importante que la validez del análisis de los datos. *“Estudiando lo mejor de lo que es, se crea excitación y energía y esto es una clave para la amplificación del proceso.”* (Bushe, 2000: 119) <sup>24</sup> La meta es crear diálogos apreciativos sobre el tema de estudio que resulten en nuevas imágenes afirmativas.

Para concluir este apartado, se anexa una tabla dónde se observan las correspondencias entre las fases de los diversos procedimientos revisados. (Ver Tabla 3.2.)

Procedimiento de IA (Annis)	4 D (Cooperrider, Whitney, Head, Young)	Método ABC (Magruder y Cooperrider)	Método para el cambio (Bushe)
Elección de un tema	Elección de tema		
Crear preguntas	Descubrir		
Investigación/Entrevistas	Descubrir	A B	Descubrir
Compartir información	Soñar Diseñar	C	Entender Amplificar
Proposiciones provocativas	Soñar Diseñar	C	Entender Amplificar
Innovación y acción	Destino	C	Amplificar

Tabla 3.2 Correspondencia entre las fases de los procedimientos revisados.

### 3. EL FACILITADOR

Elliott (1999) cree que lo que hace que funcione o no la aplicación de la Investigación Apreciativa, depende en parte de la naturaleza de la persona que facilita el proceso. Por ello resulta importante mencionar algunas de las características que debe poseer el facilitador de la IA para realizar un buen trabajo.

La función del facilitador es ayudar a que el grupo tome su propia dirección. Esto es diferente a las formas tradicionales de enseñanza, en las que generalmente el instructor es más directivo. El facilitador debe de aprender a confiar en el proceso para no intentar controlarlo, lo que es especialmente difícil.

Además, debe tener la capacidad de contagiar la actitud apreciativa. *“Es sobre la confianza, respeto, compasión, empatía y entendimiento que el facilitador trae a la organización y que las*

*personas de la organización toman como si estuvieran contagiados por esas cualidades.*" (Elliott, 1999: 180) 25

#### 4. UN CASO: AVON DE MÉXICO

En el libro "Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change" se pueden encontrar varios artículos de autores como David Cooperrider, Gervase Bushe, Mary Ann Rain y Rita Williams. Estos autores comparten algunas de sus experiencias en la aplicación de la Investigación Appreciativa en organizaciones y otros tipos de grupos.

Charles Elliott en su libro "Locating the Energy for Change: An Introduction to Appreciative Inquiry", también menciona varios casos en los que aplica la IA para el desarrollo de organizaciones y comunidades: tres villas Mauritania, un ejemplo en África, trabajo de construcción de multiculturalidad en una organización y en una gran firma en Canadá.

Todos son ejemplos muy interesantes de aplicaciones de la Investigación Appreciativa. En su conjunto permiten al lector corroborar la flexibilidad del enfoque (ya que IA se adapta a cada situación en particular). Además demuestran la enorme capacidad que tiene para generar grandes cambios a favor de la gente que la pone en práctica.

Es importante agregar en este trabajo un ejemplo de aplicación de la Investigación Appreciativa para que los lectores puedan tener una idea más completa de esta forma de trabajo. Se tomará un caso aportado por Cooperrider y Whitney (2000) ya que precisamente éste tuvo lugar en México. La organización con la que se trabajó fue Avón de México.

Una consultoría de Nueva York especializada en tratar con cuestiones administrativas, conflictos de género y de diversidad; había sido contratada por la empresa Avón de México para ayudarles a tratar un fuerte problema de acoso sexual que se daba entre sus empleados. Rita Simmel, presidenta de la consultoría de Nueva York, llevaba dos años trabajando el asunto con algún enfoque tradicional y las investigaciones indicaban que el problema seguía creciendo. Los empleados de la empresa mexicana ya ni siquiera asistían a los talleres organizados. Al parecer se sentían menos capaces de comunicarse con el sexo opuesto, se sentían más distanciados y desconfiados que en un principio. Rita Simmel se preguntaba ¿Cómo sería posible realizar un acercamiento con el nuevo enfoque de Investigación Appreciativa al problema del acoso sexual? David Cooperrider y Diana Whitney le pidieron tiempo para pensar el asunto. De acuerdo con ellos, las semillas del cambio están implícitas en la primera pregunta que se hace, por lo que tenían que tomar este primer paso con seriedad.

Al hablar nuevamente con Rita, le realizaron la siguiente pregunta para ayudarla a definir el tema con el que se iba a trabajar: ¿Qué es lo que ella quería aprender y alcanzar con esta intervención? Ella respondió que quería cortar con el problema del acoso sexual en la organización. Cooperrider la invitó a desarrollar más la idea. A lo que ella respondió: "*¡Lo que realmente queremos ver, es el desarrollo de una organización del nuevo siglo – un modelo de relaciones entre géneros de alta calidad en el lugar de trabajo!*" (Cooperrider y Whitney, 2000: 8) 26

Cooperrider le propuso a Rita Simmer realizar un proyecto piloto. Invitaron a los empleados de la compañía a reunirse en parejas y a nominarse como candidatos para compartir sus historias sobre lo que significa, para ellos, crear y sostener en el trabajo relaciones de calidad entre géneros. El proyecto sobrepasó cualquier expectativa. Cientos de parejas se autonominaron entusiasmados por contar sus historias.

A raíz de este proyecto piloto, se dio inicio el proceso de las 4 D: Descubrir, Soñar, Diseñar, Destino.\*

#### 1. Descubrir

En esta fase, se entrenó a cien personas en el modelo de entrevista de IA. Estas personas fueron a cada sección de la organización y durante las siguientes semanas completaron alrededor de 300 entrevistas sobre relaciones de calidad entre géneros. Al finalizar cada entrevista, le preguntaban a las personas si estarían dispuestas, a su vez, a realizar alguna entrevista. "*Se experimentó una cascada.*" (Cooperrider y Whitney, 2000: 8)<sup>27</sup>, todos comenzaron a estar involucrados con las entrevistas. Surgieron historias de todo tipo: de logros, construcción de confianza, liderazgo, formas de afrontar los estereotipos sexuales y otros.

#### 2. Soñar

En la siguiente fase se buscó descubrir cuál era el sueño del "nuevo siglo" de los miembros de la organización. Se utilizaron las historias de las entrevistas como base para imaginar el futuro de la organización.

#### 3. Diseñar

Tomando como base las dos fases anteriores, se comenzó a trabajar en el diseño de una organización que desarrollara relaciones entre géneros de gran calidad. Se pusieron a discusión muchos aspectos de la organización: las estructuras corporativas, los procesos de trabajo, la comunicación, los patrones de liderazgo, las oportunidades de aprendizaje, etc. Finalmente se crearon 30 proposiciones visionarias.

#### 4. Destino

Como consecuencia del proceso anterior, se reportaron grandes cambios en las estructuras del sistema y el comportamiento de los empleados. En 1997 Avón de México recibió un premio, Catalyst Award, como el mejor lugar en el país para que las mujeres trabajaran.

Este caso puede servir de ejemplo de cómo "*Los sistemas humanos crecen en dirección de sus más profundas y frecuentes indagaciones.*" (Cooperrider y Whitney, 2000: 9)<sup>28</sup> Los empleados de Avón intercambiaron sus historias de relaciones de calidad, confianza y respeto entre géneros. Esto comenzó a darles ideas sobre qué cosas podían hacer para seguir generando este tipo de relaciones, todo basado en su propia vivencia y experiencia. Con el procedimiento tradicional sólo habían enfocado el acoso sexual y constantemente hablaban de él culpándose los unos a los otros. Los empleados estaban cada vez más cansados, ya no veían forma de poder solucionarlo. Al buscar las fortalezas en el tema de las relaciones entre hombre y mujer se empezó a valorar al otro género (en lugar de culparlo) y se desarrolló una sensación de que era "sencillo" hacer algo distinto. Lo que se experimentó en Avón no fue un milagro sino la construcción de una "realidad diferente" generada por la participación de cientos de personas.

Durante el siguiente capítulo se pretende dar respuesta a cuatro preguntas: ¿La IA hace una negación de lo negativo al buscar lo que funciona? ¿Se mantienen los resultados de la IA a través del tiempo? ¿Por qué funciona la IA en situaciones en que otras intervenciones no funcionan? ¿Existen datos que corroboren la utilidad de la IA?

---

\* Ver más información en el tema 2 del Capítulo III.

## IV. PREGUNTAS FRECUENTES SOBRE LA APLICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA (AI)

### 1. ¿NEGACIÓN DE LO NEGATIVO?

Muchos han criticado a la Investigación Apiciativa ya que piensan que este enfoque ignora las experiencias y emociones negativas y que, por lo tanto, no representa adecuadamente la realidad. Joep de Jong (Elliott, 1999) declara que esas críticas provienen del mal entendimiento o mal uso del enfoque.

En la IA no se pretende forzar a las personas a ser positivas o a que estén sin dolor y sufrimiento.

(...) no es la esencia del acercamiento apiciativo el manipular a las personas para bloquear o negar sus sentimientos negativos – o, en ese sentido, sus juicios críticos. Eso sería poco ético a la vez que contraproducente. La esencia del acercamiento apiciativo es, más bien, ayudar a las personas a ver esos sentimientos negativos a través de un contexto apiciativo. (Elliott, 1999: 116) 1

Charles Elliott proporciona un ejemplo de un hospital en el que se considera negativo que: "las enfermeras no conozcan bien a sus pacientes" (enunciado descrito como un problema). Con IA este problema podría ser enfrentado mediante un contexto apiciativo. Por ejemplo enunciando que "la mejor atención se da cuando cada enfermera cuida a sus pacientes como seres humanos completos" (afirmación apiciativa). La aproximación apiciativa no entierra los aspectos negativos, sino que permite tratarlos en una forma no destructiva. (Elliott, 1999)

Recuerden lo que decía Tom White el presidente de GTE Telephone Operations: no podemos ignorar los problemas, sólo podemos enfrentarlos desde otro ángulo. (Cooperrider y Whitney, 2000) Si un grupo se siente desmotivado, podemos investigar y preguntar sobre momentos en que se haya sentido más motivado y energizado. En pocas palabras "*Debemos de reconocer los problemas – no lidiar con los problemas.*" (Elliott, 1999: 168) 2

### 2. ¿SE MANTIENEN LOS RESULTADOS A TRAVÉS DEL TIEMPO?

Los cambios que genera la investigación apiciativa ¿se sostienen a través del tiempo o son tan sólo momentaneos? "*Claramente, la Investigación Apiciativa es una poderosa intervención organizacional que no termina. Se convierte en auto-sostenible al crear energía y entusiasmo en la gente a la que toca.*" (Jones, 2000: 204) 3 Las experiencias con IA han demostrado que ésta acelera los procesos de cambio y los sostiene a través del tiempo debido a la gran energía que genera.

Pero ¿qué sucede con esta energía cuando las personas se decepcionan o cuando una autoridad las suprime? Sin duda, pueden darse circunstancias en las que el trabajo apiciativo se vea afectado. Algunos autores como Cooperrider (2000) y Elliott (1999) dan ideas sobre cómo asegurar el mantenimiento de los resultados a través del tiempo.

a) Realizar un buen trabajo de IA.

Para sostener el cambio generado es importante, antes que nada, realizar correctamente el proceso de la Investigación Apiciativa. Ya que es ahí en dónde se crean fuertes lazos en el grupo que finalmente van a determinar la supervivencia del espíritu apiciativo. Se debe de conducir la

investigación con todo el rigor y la creatividad posibles, confiando que finalmente el proceso va a funcionar. Entre mejor estén involucradas las personas y entre más se haya invertido en el proceso, más sostenibles serán los efectos de la IA. (Elliott, 1999)

b) Dar seguimiento al proceso.

En algunos casos, dar seguimiento a la aplicación de la IA puede tener un potente efecto en el mantenimiento de los cambios obtenidos. *"Una fase de seguimiento que permita a la comunidad reunirse nuevamente alrededor de los resultados de la investigación, dirigir cualquier debilidad o desilusión, celebrar los logros y éxitos y volver a adueñarse del espíritu del proceso."* (Elliott, 1999: 284) 4

Cooperrider (2000) afirma que, en su experiencia, una de las cosas más importantes que se pueden llevar a cabo para asegurar el mantenimiento de resultados, es una consultoría diez días después de haberse terminado el proceso.

En esta fase de seguimiento es posible trabajar el tema del "mantenimiento de los cambios" de igual manera en que se trabajan el resto de los temas. Por ejemplo preguntando ¿Qué cambios sí se sostuvieron? ¿Cómo se lograron? (En lugar de ¿Por qué no se sostuvieron?) Así. *"(...) podemos focalizar las cuestiones que probaron ser insostenibles e identificarlas como problemas, o podemos identificar lo que ha sido exitosamente sostenido y movernos a partir de eso."* (Elliott, 1999: 51) 5

c) 5 Estrategias.

Por último me gustaría mencionar cinco estrategias que utilizó Cooperrider (2000) en un programa de Investigación Apreciativa para asegurar su mantenimiento:

- Creación de programas de desarrollo de habilidades en esta área.
- Extensión de IA a otros esfuerzos de cambio.
- Organización de consultorías de seguimiento.
- Promoción de consultoría interna.
- Investigación Apreciativa por Internet.

### **3. ¿POR QUÉ FUNCIONA IA EN SITUACIONES EN QUE OTRAS INTERVENCIONES NO FUNCIONAN?**

Joep de Jong (Elliott, 1999), presidente de LBC Internacional ha trabajado con el modelo de la Investigación Apreciativa en organizaciones. Joep afirma que éste enfoque funciona en situaciones en que otras intervenciones no funcionan. El se lo atribuye principalmente a dos factores:

1. La Investigación Apreciativa cambia el enfoque de las dificultades y los problemas hacia un enfoque apreciativo de lo que ha funcionado. Esto tiene un gran impacto en casos en que las personas se sienten desmoralizadas, desmotivadas y alienadas.

2. Los enunciados provocativos sobre el futuro, que surgen del proceso de IA, retan a las personas a construir su realidad deseada. Se identifican con algo hacia lo que desean trabajar. *"(...) los individuos construyen la organización. Ellos son la organización. Y por lo tanto el proceso de cambio debe empezar con los individuos."* (Jong citado en Elliott, 1999: 179) 6

La Investigación Apreciativa funciona debido a que reduce el enojo, la competencia, la culpabilización y el miedo a ser culpado que se generan con otras formas de trabajo. A la vez que:

- Energetiza a las personas.
- Crea nuevas ideas.

- Genera un clima de trabajo agradable.
- Motiva a las personas.

#### 4. ¿EXISTEN DATOS QUE CORROBOREN LA UTILIDAD DE LA IA?

Es fácil encontrar en documentos sobre la Investigación Appreciativa párrafos que mencionen el gran potencial que tiene este enfoque para lograr resultados positivos en muchas áreas de las organizaciones. *"Hemos visto que la Investigación Appreciativa ayuda a las personas y sus organizaciones en muchos niveles – personalmente, estratégicamente, financieramente y emocionalmente"* (Whitney et al., 2002: 146) 7 Al parecer sus autores y los profesionales que la utilizan, están completamente convencidos de los beneficios de esta forma de trabajo. Su experiencia les ha dado esa confianza. Sin embargo, existen pocos estudios que corroboren esa experiencia tan positiva. Jones (2000) arguye que la mayoría de publicaciones de IA tratan sobre su proceso y que sólo existen pocas sobre resultados cuantificables.

Existe una creciente literatura sobre una "teoría cualitativa cimentada" (Glaser and Strauss, 1967), metodología que está probando el mérito y valor de la Investigación Appreciativa, pero insertar un poco de investigación cuantitativa no puede más que hacer avanzar esta excitante intervención organizacional. (Jones, 2000: 204) 8

Sorensen, Sharkey, Head y Spartz (2000) afirman que estudiar el enfoque de la Investigación Appreciativa a través de estudios empíricos basados en la metodología de investigación lógico positivista podría parecer inconsistente con su fundamento socioconstruccionista. Sin embargo, ellos toman la postura de que los estudios cuantitativos pueden servir para fortalecer el enfoque. Para David Jones, hacer estudios cuantitativos le permitirá a la IA expandir su uso práctico y académico.

Existen estudios empíricos que ilustran algunas de las contribuciones de la Investigación Appreciativa al Desarrollo Organizacional. En ellos, se integra la IA a tres aproximaciones de DO que buscan generar cambio: el desempeño organizacional, la integración de equipos y la retroalimentación por medio de encuestas. (Sorensen et al., 2000)

#### DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Una investigación en esta área, realizada por David Jones, recibió el premio "Best OD Paper Award" por el OD Institute. "En este estudio, se condujo un experimento de campo utilizando la Investigación Appreciativa en 94 restaurantes de comida rápida pertenecientes a una cadena nacional de 500 restaurantes en un área metropolitana mayor." (Jones, 2000: 195) 9

El total de restaurantes se dividió en tres grupos para comparar el nivel de retención de los empleados: un grupo control con el que no se trabajó, un grupo al que se aplicó un método tradicional de solución de problemas y un tercer grupo al que se aplicó la Investigación Appreciativa.

Los resultados fueron significativamente favorables en el grupo de prueba IA en relación a los restantes. Fue 32% más alto en retención de personal que el grupo control y 30% más alto que el grupo con enfoque de resolución de problemas. Las encuestas revelaron que las personas del grupo de IA estaban menos inclinadas a dejar la organización que los miembros de los dos grupos restantes. Un incremento de 32% en retención administrativa se traduce en un ahorro de \$103, 320 dólares.

Algunos resultados cualitativos que se obtuvieron con esta aplicación de Investigación Apreciativa fueron:

- Reducción de tiempo en la difusión de innovaciones.
- Mayor confianza en la habilidad de manejar los cambios.
- Aumento en el diálogo positivo interno de la organización.
- Desarrollo de un liderazgo más apreciativo.
- Aumento en el compromiso con la visión de la organización. (Sorensen et al., 2000)

## INTEGRACIÓN DE EQUIPOS

Sorensen et al. (2000) mencionan dos estudios experimentales del uso de IA en el desarrollo de grupos. Un primer estudio de Bushe y Coetzer en 1995 reporta el resultado de un laboratorio experimental controlado donde 96 estudiantes se presentaron a un curso introductorio de Desarrollo Organizacional. *"El estudio compara los efectos en el desarrollo de grupos con la Investigación Apreciativa y los equipos orientados hacia la tarea y procesos de lecturas en grupo. Este estudio confirma la efectividad de la Investigación Apreciativa como una intervención para integración de equipos"* (Sorensen et al., 2000: 208) <sup>10</sup> Los autores sugieren que la IA es apropiada para grupos recién formados y también para grupos fragmentados, frágiles o en conflicto.

Un segundo estudio es el que realizó Robert Head en 1999. Investigó el desarrollo de grupos incorporando algunas observaciones del estudio anterior. Es interesante ya que explora la efectividad de la IA como aceleradora de rapidez en el desarrollo de grupos; así como el uso de Principio Anticipatorio en grupos heterogéneos para trabajar cuestiones de diversidad. Sus resultados fueron positivos. (Sorensen et al., 2000)

## RETROALIMENTACIÓN CON ENCUESTAS

El último grupo de estudios que enumeran Sorensen et al. (2000) relaciona la Investigación Apreciativa y el trabajo con encuestas de retroalimentación. Estos estudios se apoyan en el Principio Positivo del enfoque.

Se realizaron investigaciones en cinco organizaciones: tres hospitales privados, una institución financiera y una agencia de gobierno. En todos los casos cada participante respondió a una encuesta en términos de sus experiencias pico en su organización. Los resultados apoyan la idea de que IA resulta una poderosa extensión de las tecnologías de DO.

Sorensen et al. (2000) declaran que la Investigación Apreciativa todavía se encuentra en una etapa embrionaria y por lo tanto faltan muchas cosas por investigar como: *¿Qué tiene específicamente la IA que crea este poder único? ¿Bajo qué condiciones resulta una intervención adecuada?*

*"Claramente tenemos un camino por andar. Necesitamos verificación que provenga de estudios experimentales pero quizá más importante, el entendimiento dado por estudios longitudinales diseñados para explorar el mantenimiento de las intervenciones con IA."* (Sorensen, 2000: 211) <sup>11</sup> Aunque la Investigación Apreciativa sostenga un nuevo paradigma, parece que no le hace nada mal el viejo paradigma de investigación empirista.

## CONCLUSIONES

Hoy en día, vivimos en un mundo de constantes cambios. Condición que también se presenta en el ámbito laboral y que exige la creación de nuevos enfoques que nos permitan entender las organizaciones e incidir en ellas de una manera diferente a la hasta ahora utilizada. La Investigación Appreciativa (IA) ofrece una visión acorde con el nuevo milenio. Al basarse en las ciencias sociales posmodernas en lugar de en las ciencias físicas modernas abre a las organizaciones a un mayor número de posibilidades; tomando como puntos elementales la importancia del lenguaje y la colaboración en la construcción de un futuro mejor.

El simple hecho de cambiar la "metáfora" a partir de la cual observamos nuestras organizaciones, desencadena una forma completamente diferente de entenderlas, y por lo tanto, de abordarlas. Esta es una idea posmoderna que permite darnos cuenta de las enormes implicaciones que puede tener el hecho de observar un fenómeno a partir de unos lentes limitados. La metáfora de las organizaciones como "textos" abre posibilidades. Son unos lentes que se multiplican al incluir la perspectiva de todas las personas que participan en el proceso.

Después de revisar la filosofía, la teoría y la práctica que sustentan el trabajo de la Investigación Appreciativa; se vuelve evidente el por qué de su éxito como enfoque de cambio organizacional. ¿Qué más se puede pedir que un cambio rápido, sostenible a largo plazo, energizante y cimentado en las experiencias de las personas? Es un enfoque que surgió con el fin de aplicarse a organizaciones y en su corto período de existencia ha resultado ser de gran utilidad en todo tipo de grupos, organizaciones, comunidades y ciudades a nivel internacional (desde países primer mundistas hasta pequeñas villas rurales en Africa). Es decir, existe un amplio campo de exploración para la IA en México.

La Investigación Appreciativa puede ser una excelente alternativa para los consultores de empresas mexicanos que estén interesados en probar una nueva forma de trabajo o que consideren limitados los enfoques tradicionales de "solución de problemas". La IA **funciona**, entre otras cosas, debido a que aumenta la colaboración, la creatividad, la esperanza y la motivación de las personas con las que trabaja.

El abordaje de solución de problemas en organizaciones, que inicia con la detección y diagnóstico de los problemas, con facilidad genera un clima de culpabilidad y defensividad: "alguien cometió errores", "no está haciendo bien su trabajo" o "tiene la culpa". En el momento en el que se quiere iniciar la intervención para eliminar el problema, ya se ha generado demasiada defensividad, la cual obstaculiza el proceso. Esta reacción en cadena, afecta la creatividad, la colaboración y la productividad. La IA crea desde un inicio un ambiente cooperativo y *colaborativo*; se toman en cuenta las aportaciones en lugar de devaluarlas; puesto que es mucho más sencillo trabajar con personas que se sienten apreciadas.

Además, el abordaje de solución de problemas está diseñado por los expertos y es vertical (de arriba para abajo). En este sentido, utiliza sólo la creatividad y generación de ideas de algunos miembros de la organización. La IA toma en cuenta la *creatividad* de todas las personas que participan en ella. Se crea una fuerza más poderosa. Hay cambio y aportación tanto de los entrevistadores como de los entrevistados.

Cuando las personas analizan los errores y los problemas, pueden llegar a convencerse a sí mismas y a los demás de que éstos no tienen remedio. Por otro lado, cuando reflexionan ampliamente en sus bondades y posibilidades, generan una mayor *esperanza* con respecto a la organización y su participación en ella.

Por último, ser partícipe de una organización defectuosa puede ser desmotivante; mientras que ser un partícipe importante y apreciado en una organización apreciada genera motivación. Una organización con altos grados de *motivación* puede tener un crecimiento ilimitado.

Es indispensable que el facilitador de IA haga suya la filosofía que sustenta esta forma de trabajo antes de aplicar su metodología. Si se emplea el procedimiento de la Investigación Apreciativa teniendo una visión de "Solución de Problemas", implícitamente se seguirán buscando los problemas y se terminará por caer en el viejo paradigma. Por otra parte, la búsqueda de "lo que sí funciona" nos permitirá encontrar un camino exitoso para el desarrollo de cualquier empresa, grupo o comunidad.

## APENDICE A CITAS TEXTUALES EN IDIOMA ORIGINAL

### CAPITULO I

1. "(...) it puts emphasis on historical rather than logical, holistic rather than analytic, and qualitative rather than quantitative aspects of science." (Yu, 1998: 24)
2. "Indeed, as we move into a postmodern global society we are breaking out of our parochial perspectives and are recognizing that organizations in all societies exist in a wide array of types and species and functions within a dynamic spectrum of beliefs and lifestyles. And according to the social constructionist viewpoint, the possibilities are infinite." (Cooperrider, 2000: 29)"
3. "Thus, in adopting one mode over another the researcher directly influences what he or she will finally discover and accomplish." (Cooperrider y Srivastava, 2000: 85)
4. "By establishing perceptual cues and frames, by providing presumptions of logic, by transmitting subtle values, by creating new language, and by extending compelling visions of possibility or constraint – in all these ways social theory becomes a powerful means whereby norms, beliefs, and cultural practices may be altered." (Cooperrider y Srivastava, 2000: 76)
5. "A metaphor is a figure of speech in which a word or phrase that ordinarily applies to one kind of object or idea is applied to another, thus suggesting a likeness or analogy between them". (Rosenblatt, 1994: 12)
6. "As is pointed out by Paul Ricoeur, any cultural understanding of the world is always structures metaphorically" (Yu, 1998: 13)
7. "Methods of organizing to accomplish results in business, government, social service, education as well as religion in the past sixty plus years have been based on the physical and behavioral science of the early 1900s. The science of the modern era, like its organizational counterparts was organized around notions of relational objectivity, mechanistic efficiency and never ending progress" (Whitney, 2000: 235)
8. "(...) an objective outside party –consultants- could through interviews, interactions and observations develop an objective picture of the organization." (Whitney, 2000: 236)
9. "In problem solving it is assumed that something is broken, fragmented, not whole, and that it needs to be fixed. Thus the function of problem solving is to integrate, stabilize, and help raise to its full potential the workings of the status quo" (Cooperrider y Srivastava, 2000: 80)
10. "Three factors need to be taken into account in an organization development (action-research) effort: the behaviors that are problematic, the conditions that create those behaviors, and the interventions or activities that will correct the conditions creating the problems" (Cooperrider y Srivastava, 2000: 78)
11. "The fundamental attitude embodied in the problem-solving view is separationist (...) Thus, the action researcher is content to facilitate their problem solving because he or she is not a part of that world" (Cooperrider y Srivastava, 2000: 82)

12. "(...) the problem-solving paradigm, while once incredibly effective, is simply out of sync with the realities of today's virtual worlds. Problem solving is painfully slow (always asking people to look backwards historically to yesterday's causes); it rarely results in new vision (...) and, in human terms, problem solving approaches are notorious for generating defensiveness (it is not my problem but yours)" (Cooperrider, 2000: 131)

13. "As the end of the twentieth century, thinkers in organizational behavior are beginning to see, without hesitation, why an administrative science based on a physical science model is simply not adequate as a means for understanding or contributing in relevant ways to the workings of complex, organized human systems." (Cooperrider y Srivastava, 2000: 61)

14. "The challenge we face as practitioner today is the development of theory and practice suited to the new millennium." (Whitney, 2000: 237)

15. "(...) we need a metaphor that constantly reminds us of that choice. One such metaphor I find helpful is that of text." (Elliott, 1999: 14)

16. "(...) think of organizations or communities as text. Just as a literary scholar reads a text from many different perspectives – as narrative; as memoir; as history; as fiction; as self-disclosure by the author; as period piece; as original; as derivative from earlier sources – and holds all of these readings in his mind at once, so we can read an organization or community in very many different ways, recognizing that no one reading is any better than any other. Some might be more appropriate for particular purposes than other; some might appeal to some people more than others." (Elliott, 1999: 15)

17. "In this sense, we may need to negotiate with each other as groups about what we are, as a group, really seeing. "Reality is a negotiated interpretation."" (Elliott, 1999: 12)

18. "A postmodern organization development would be radically participatory not for the purpose of commitment and ownership, but rather for the purpose of co-creation and evolution". (Whitney, 2000: 241)

19. "(...) the history of the organization-its ups and downs; its traumas and triumphs; its successes and failures; its glory days and its gory days – is the artifact of those who do the remembering. And that in turn means that the history is not (...) an unchanging constant, an indisputable fact that can be wheeled out and examined like an archaeologist examining the Rosetta Stone. It is rather an ever-changing kaleidoscope that will form a new pattern each time it is shaken by the act of remembering." (Elliott, 1999: 33)

20. "We construct history not just out of remembered facts but also in response to where we are now." (Elliott, 1999: 35)

21. "The deconstruction and reconstruction of history can be both a healing process and a vehicle for positive change." (Whitney, 2000: 240)

22. "(...) placebo studies in medicine (Ornstein and Sobel, 1987); reviews of a myriad of studies of the Pygmalion dynamic in the classroom (Jussim, 1986); studies of the rise and fall of cultures (Boulding, 1966; Polak, 1973); research into the relationships between optimism and health (Seligman, 1990); studies of positive self-monitoring and ways for accelerating learning (Kirschenbaum, 1984); analysis of the importance of imbalance, positive inner dialogue to personal and relational well-being (Schwartz, 1986) (...)" (Cooperrider y Whitney, 2000: 20)

23. "(...) too many people are frightened of their own possibilities – and, for a still stronger reason, of the best possibilities of their organizations." (Elliott, 1999: 39)

24. "(...) memory and imagination we have resources that enable us to shape the way we read the text of the organization or community, and that that choice of reading will affect the way in which the organization changes. If the chosen of reading will affect the way in which the organization changes. If the chosen readings offer more positive outcomes, more hopefulness, meaningfulness and enjoyment, the organizations will follow the path of least resistance and move in the direction of that reading." (Elliott, 1999: 44)

## CAPÍTULO II

1. "Appreciative Inquiry is not a "tool" like team building, grid management, or quality circle – rather it is a innovative approach to change management." (Jones, 2000: 204)

2. "Appreciative Inquiry is about the co-evolutionary search for the best in people, their organizations, and the relevant world around them. In the broadest focus, it involves systematic discovery of what gives "life" to a living system when it is most alive, most effective, and most constructively capable in economic, ecological, and human terms. AI involves, in a central way, the art and practice of asking questions that strengthen a system's capacity to apprehend, anticipate, and heighten positive potential." (Cooperrider y Whitney, 2000: 5)

3. "The point of the appreciative protocol is not to warp everyone up in a warm glow of self-satisfaction, but to put them in touch with sources of energy. That involves being aware of themselves and being no less aware of those with whom they work, whether fellow members of the community, customers, suppliers or colleagues." (Elliott, 1999: 27)

4. "Appreciative Inquiry, by focusing on what is working right and how the challenges that the organization is facing can be addressed, creates a positive atmosphere for change and avoids the resistance and loss of hope for a better future encountered through the more traditional approaches." (Head, et al., 2000: 226)

5. "The danger of change models that start by throwing everything away is that the baby may be thrown out with the bath water." (Annis, 1998: 50)

6. "In an intriguing paper Cooperrider (1990) presented his "Heliotropic hypothesis" which is that social systems evolve toward the most positive images they hold of themselves. The images are not necessarily conscious in that they may not be discussible by the members of that social system, but nevertheless he argues that such images exist (...)" (Bushe, 2000: 102)

7. "By images I mean phrases, metaphors and stories that people invest with shared meanings. By affirming I mean that these images call to the best in us, capturing our heart's yearning and our spirit's intent. By generative I mean images that lead to developmental transitions or that constitute a more developed group identity." (Bushe, 2000: 183)

8. "Problem talk leads to problem thinking and acting; it includes conversations about who or what caused the problem and therefore, is to blame. More time is spent looking backwards, trying to understand the problem, that looking forward to explore positive possibilities." (Whitney et al., 2002: 2)

9. "It never occurs to us that we can "fix" an organization or even our society by doing more of what works. We are obsessed with learning from our mistakes." (Annis, 1998: 9)

10. "Appreciative Inquiry can get you much better results than seeking out and solving problems. That's an interesting concept for me – and I imagine most of you – because telephone companies are among the best problem solvers in the world (...) We can't ignore problems – we just need to approach them other side." (Cooperrider y Whitney, 2000: 9)

11. "According to the constructionist principle, knowledge is a social artifact rather than a product of empirical observation or of individual cognition. It is created by agreement within communities of people. At the same time, knowledge determines action". (Ludema, 2000: 281)

12. "As we talk to each other, we are constructing the world we see and think about, and as we change how we talk we are changing that world. From this perspective, theory, especially theory that is encoded in popular words or images, is a powerful force in shaping social organization because we "see what we believe". Creating new and better theories/ideas/images is, therefore, a powerful way of changing organizations." (Bushe, 2000:100)

13. "Seeds of change are planted in the first question asked." (Head y Young, 2000: 167)

14. "(...) inquiry and change are not truly separate moments, but are simultaneous." (Cooperrider y Whitney, 2000: 18)

15. "Organizations are like an open book or poetry. They are open to multiple interpretations and conclusions." (Head y Young, 2000: 167)

16. "The infinite human resource we have for generating constructive organizational change is our collective imagination and discourse about the future." (Cooperrider y Whitney, 2000: 19)

17. "The more positive the topics of inquiry and the more positive the questions asked, the more positive will be the "theories" we come to discover and the vocabularies we come to create. In addition, because of the positive affect and social connections that occurs, the more we inquire into the life-giving aspects of organizational existence, the more effectively momentum for organization change and development will be catalyzed." (Ludema, 2000: 282)

18. "In the past I focused for understanding the failures and pathologies of leadership and organization. I thought that awareness was the first step in development and so I felt it was my job as an OD consultant to make people aware of just how bad things really were. Now I am focusing on helping people become aware of just how good things are, on the genius in themselves and others, on the knowledge and abilities they already have, on examples of the future in the present. From this stance I am finding that change happens more easily, people don't get as bogged down in uncertainty of despair and energy runs more freely." (Bushe, 2000: 120)

19. "AI is an approach, which in its brief lifetime has made considerable impact on the field of Organization Development. It provides a critical new way of thinking about organizational change and improvement, yet at the same time is deeply rooted in the historical values of OD (...) it is very much an award-winning approach to OD." (Cooperrider et al., 2000: vi)

### CAPITULO III

1. "(...) from a small company to an international organization to Third World villagers to public service providers of all sorts." (Elliott, 1999: 281)
2. "A request for an appreciative inquiry is not, by itself, evidence that an appreciative inquiry is the most appropriate intervention." (Elliott, 1999: 102)
3. "(...) "one" correct way to conduct Appreciative Inquiry, as that could not be congruent with the basic foundation or philosophy of Appreciative Inquiry (...)" (Jones, 2000: 199)
4. "The beginning of appreciative inquiry wisdom, then, is to acknowledgement of the situational specificity of any particular design" (Elliott, 1999: 91)
5. "If we study problems, we create problems. If we study possibilities, we create more possibilities." (Whitney, et al., 2002: 63)
6. "In a very real sense most human searches are a success. Not only do we seem to find whatever it is we are looking for but, as the legendary CEO Samm Walton demonstrated, when we search the world around us for what is best about a human system, the positive qualities tend to multiply. The active surfacing of good news – of opportunities, strengths, achievements, visions, innovations and the like – is not an avoidance of reality; it is the best way to improve reality." (Whitney et al., 2002: vii)
7. "If the team feels there is a general lack of motivation and energy we can inquire into times people have felt most motivated and energized. If there is fear and distrust we can inquire into the biggest experience of trust building people have had." (Bushe, 2000: 189)
8. "If you truly wish to change your world, you must change your way of asking questions. It could be that the moment you do so, a totally different world will take shape around you" (Whitney, et al., 2002: x)
9. "(...) it is the questions that count. The questions we ask do make a difference." (Whitney, et al., 2002: viii)
10. "Clarity and commitment to a course of future action can only be generated in conversation (...) Conversation leads to action." (Whitney et al., 2002: 5)
11. "(...) unlike traditional surveys that focus on participants' opinions, AI focused on the participants' experiences and observations and promoted storytelling of positive and significant events during their careers." (Williams, 2000: 158)
12. "A Romanian fable says, "stories have wings and they fly from mountain top to mountain top". Within organizations, this is indeed the case. Stories – be they good news stories, best practice stories, or crisis stories – spread throughout an organization. As they spread they teach about the way things are done within the organization; they inform action. Stories are done within the organization; they inform action. Stories create the context we live and work within; they tell us how to behave within the context." (Whitney et al., 2002: 57)
13. "Sharing will reveal common threads of success:" (Annis, 1998: 37)

14. "Provocative Propositions describe an ideal state of circumstances that will foster the climate that creates the possibilities to do more of what works" (Annis, 1998: 39)
15. "This grounding in history, tradition, and facts distinguishes Appreciative Inquiry from other visioning methods in which dreams serve as the primary basis for the vision. Because provocative propositions are reality-based, organizational members connect to them and are inspired to do more of what works." (Annis, 1998: 39)
16.
  1. Find examples of the best (from the interviews).
  2. Determine what circumstances made the best possible (in detail).
  3. Take the stories and envision what might be. Write an affirmative statement (a provocative proposition) that describes the idealized future as if it were already happening.
  4. To write the proposition, apply "what if" to all the common themes. Then write affirmative present-tense statements incorporating the common themes." (Annis, 1998: 42)
17. "Once they've developed the provocative proposition and moved back into day-to-day business, they tell me that they use to provocative proposition as a kind of encouragement to get back into the appreciative way of thinking (...) is something that gives you confidence, hope, belief in the future, and it's that emotional state that enables you to deal with the day-to-day rubbish that routinely crosses all our desks." (Elliott, 1999: 178)
18. "What gives life to the organization? What in the organization is exceptional?" (Head y Young, 2000: 167)
19. "What is the ideal? What is the human potential of organizational life?" (Head y Young, 2000: 167)
20. "What we learn in the process of inquiry should lead to sustainable change and growth." (Head y Young, 2000: 167)
21. "The process begin with your inquiry into your organization that will provide a clear picture of your organization's strengths, competencies and life- giving forces"(Magruder y Cooperrider, 2000: 261)
22. "(...) getting the stories that people gave about the topic is what is more important" (Bushe, 2000: 117)
23. "Large data sets on organizational peak experiences required more time and effort than busy managers could afford" (Bushe, 2000: 118)
24. "Studying the best of what is creates excitement and energy and this is a key part of the amplification process."(Bushe, 2000: 119)
25. "It's about trust and respect and compassion and empathy and understanding, which the facilitator brings to the organization and which people in the organization catch from him as though he were infectious with those qualities." (Elliott, 1999: 180)

26. "What we really want to see is the development of the new century organization – a model of high quality cross-gender relationships in the workplace!" (Cooperrider y Whitney, 2000: 8)
27. "A waterfall was experienced" (Cooperrider y Whitney, 2000: 8)
28. "Human systems grow in the direction of their deepest and most frequent inquiries". (Cooperrider y Whitney, 2000: 9)

#### CAPITULO IV

1. "(...) it is not the essence of the appreciative approach to manipulate people into blocking out or denying their negative feelings – or, for that matter, their critical judgements. That would be both unethical and counter-productive. The essence of the appreciative approach is, rather, to help people see those negativities within an appreciative context." (Elliott, 1999: 116)
2. "We had to acknowledge the problems –not deal with the problems." (Elliott, 1999: 168)
3. "Clearly, Appreciative Inquiry is a powerful organizational intervention that does not end. It becomes self-sustaining as it creates energy and enthusiasm within the people that it touches." (Jones, 2000: 204)
4. "(...) a follow-up phase which enables the community to come together again around the main findings of the inquiry, address any weaknesses or disappointments, celebrate the achievements and successes and generally re-own the spirit of the process." (Elliott, 1999: 284)
5. "(...) we can focus on the things that have proved unsustainable and identify them as problems, or we can identify what is being successfully sustained and move from that." (Elliott, 1999: 51)
6. "(...) the individuals build the organization. They are the organization. And therefore the process of change has to start with the individuals." (Jong citado en Elliott, 1999: 179)
7. "We have seen Appreciative Inquiry help people and their organizations on many levels – personally, strategically, financially and emotionally." (Whitney et al., 2002: 146)
8. "There is a growing literature with a qualitative "grounded theory" (Glaser and Strauss, 1967) methodology that is proving the merit and value of Appreciative Inquiry, but inserting some quantitative research into the arena can do nothing but advance this exciting organizational intervention." (Jones, 2000: 204)
9. "In this study, a field experiment utilizing Appreciative Inquiry was conducted within 94 fast-food restaurants of a national Fortune 500 restaurant chain in a major metropolitan area." (Jones, 2000: 195)
10. "The study compares the effects of Appreciative Inquiry on group development with task-oriented team development and lectures on group process. The study supports the effectiveness of Appreciative Inquiry as a team building intervention." (Sorsen et al., 2000: 208)
11. "Clearly we have a way to go. We need verification provided by experimental studies but probably even more important is the understanding provided by longitudinal studies designed to explore the sustainability of AI-led interventions." (Sorensen, 2000: 211)

## APENDICE B LAS PREGUNTAS EN LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA

Las preguntas que utiliza la Investigación Apreciativa buscan explorar las experiencias de las personas:

- Experiencias de su presente y su pasado, e incluso imágenes del futuro.
- Experiencias propias o ajenas.
- Experiencias que suceden dentro de la organización o en la vida de la persona.

Se construyen alrededor del tema afirmativo que se ha elegido. Whitney et al. (2002) proponen 3 partes en las que se deben estructurar las preguntas de IA.

- 1) El *título* del tema
- 2) Una *introducción* al tema. En ella se explica la relación que hay entre los temas y la vitalidad personal con la organización. Se asume que el tema que estamos explorando ya existe en la persona, la organización y el mundo. (Whitney et al., 2002)
- 3) Una serie de *preguntas* que exploran los diferentes aspectos del tema. Se piden descripciones sensoriales que permiten a la persona entrar a la experiencia. Cómo se veía, oía, sentía, etc. Ya que en IA no se interesan solamente por los datos sino por las experiencias y relaciones.

### EJEMPLO:

TEMA: Crear y mantener energía positiva

INTRODUCCIÓN: Las organizaciones funcionan mejor cuando están vivas, vibrando y divertidas. Cuando la alegría salta. Cuando el espíritu de la organización es vital y sano y las personas se sienten contentas en su trabajo. Se contagia una actitud de "si se puede".

### PREGUNTAS

1. Piensa en alguna ocasión en que hayas experimentado una energía positiva contagiosa. ¿Cuál fue la situación? ¿Qué creó la energía positiva? ¿Cómo se sintió ser parte de ello? ¿Qué aprendiste?
2. Si la energía positiva fuera la flama de la organización, ¿cómo la encenderías? ¿Cómo la alimentarías para mantenerla brillando?

## APENDICE C EJEMPLOS DE PREGUNTAS APRECIATIVAS

A continuación menciono algunos temas y preguntas tomados del libro "Encyclopedia of Positive Questions" de Diana Whitney, David Cooperrider, Amanda Trosten-Bloom y Brian S. Kaplan (2002).

"Mejor de la clase"

¿Qué cosas hacen que este grupo de lo mejor de sí?

"Servicio a la comunidad"

¿Qué recursos tiene tu organización que podrían beneficiar a la comunidad? ¿Cómo han cooperado tu organización y la comunidad en el pasado?

"Sin límites en la cooperación"

¿Cuándo tuviste un sentimiento de sorpresa o deleite porque la cooperación en tu organización fue más allá de límites anticipados? Cuenta una historia de este momento. ¿Quiénes estuvieron involucrados? ¿Qué valoras de ellos y de ti mismo en esta situación?

"Lealtad"

Piensa en alguna ocasión en que hayas sido un empleado leal:

¿Cuáles fueron las cosas más significativas que tu organización o tu jefe hicieron para ganar tu lealtad desde un inicio?

"Toma de decisiones participativas"

¿Cuándo ha estado en su mejor etapa la toma de decisiones participativas en tu organización? ¿Qué contribuyó a esto?

"Fuerza en la diversidad"

Plátame de alguna situación en que hayas experimentado una increíble relación de trabajo con alguien diferente a ti. ¿Cuál fue el punto más alto de la relación? ¿Qué aprendiste de esta relación?

"Responsabilidad financiera"

Cuéntame de alguna vez en tu vida en que diste pasos para convertirte en una persona financieramente más responsable. ¿Qué hiciste? ¿Qué hizo eso por ti? ¿Cuál fue el punto más alto de estos cambios?

"Diversión en el trabajo"

Relata alguna historia en que el trabajo haya sido particularmente divertido para ti. ¿Cuál fue el momento cumbre de esta situación? ¿Qué lo hizo divertido?

"Esperanza"

Imagina que tienes la visión de tus abuelos. ¿Cuáles, dirían ellos, son los valores más importantes para llevar al futuro? ¿Qué te dirían que hicieras con ellos?

"Integridad"

¿A quién admiras en la organización por actuar conforme a lo que dice? Cuenta una historia que ilustre la integridad de acción de esta persona.

**“Liderazgo”**

Recuerda algún momento en que trabajaste con alguien al que consideras un líder inspirador. Describe la situación. ¿Qué lo hizo inspirador para ti? ¿Quién era el líder y que hizo para inspirarte?

**“Aprendizaje continuo”**

Describe una organización o ambiente en el que hayas estado que te inspirara a aprender cosas nuevas. ¿Cómo crecieron tu y tus compañeros. como resultado de ese medio ambiente?

**“Creación y mantenimiento de energía positiva”**

Si la energía positiva fuera la flama de tu organización. ¿como la harías brillar? ¿Cómo la alimentarías para que siguiera dando luz?

**“Reconocimiento”**

Cuéntame de alguna vez en que recibiste reconocimiento, apreciación por tu trabajo. Describe la situación ¿Qué hiciste? ¿Cómo fuiste reconocido? ¿Cómo te sentiste?

Recuerda alguna situación en la que hayas apreciado y honrado la contribución de alguien más.

**“Respeto a las personas”**

Piensa en alguna organización en la que se de un respeto sin compromisos a las personas. Platícame una historia que lo ejemplifique. ¿Qué efecto tuvo esa historia en ti?

**“Estrategias de avance”**

¿Cuáles crees que sean las estrategias de avance más significativas de tu organización?

**“Trabajo en equipo”**

¿Cuáles son, en tu equipo, las cualidades que generan entusiasmo y colaboración hacia metas comunes?

**“Tecnología que sirve”**

Imagina una organización en la que la tecnología sólo exista en servicio de la gente dentro y fuera de la organización. ¿Qué tipo de tecnología emplean? ¿Qué clase de entrenamiento y desarrollo precede a la gente para el uso de la tecnología? ¿Cómo se mantiene la tecnología a través del tiempo?

**“Balance entre trabajo/familia”**

Platícame de alguna experiencia reciente en que sentiste un balance cómodo entre tu trabajo y tu familia. ¿Qué contribuyó a que lograras este balance? ¿Qué tiene tu organización que soporta de mejor manera el balance entre tu trabajo y tu familia?

**“Mujeres y hombres trabajando juntos”**

Recuerda alguna ocasión en que estuviste envuelto en una relación de trabajo positiva, efectiva y afirmativa con alguien del otro género. ¿Cómo empezó esa relación? ¿Cuáles fueron los puntos más altos de la relación? ¿Cómo ganaron el respeto y la confianza mutua?

## BIBLIOGRAFÍA

Anderson, H. (1997) *Conversación, lenguaje y posibilidades. Un enfoque posmoderno de la terapia*. Amorrortu, Argentina.

Annis, S. (1998) *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. Thin Book Publishing Co, 2<sup>nd</sup>.

Bennis, W. (1973) *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Fondo Educativo Interamericano, EUA.

Berger, P. y Luckmann, T. (1997) *La construcción social de la realidad*. Amorrortu, ed. 14, Argentina.

Bothamley, J. (1993) *Dictionary of Theories*. Gale Research International Ltd., London.

Bushe, G. (2000) Five Theories of Change Embedded in Appreciative Inquiry. En Cooperrider, D., et al. *Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward Positive Theory of Change*. Stipes Publishing, USA, Pp: 99-110.

Bushe, G. (2000) Advances in Appreciative Inquiry as an Organization. Development Intervention. En Cooperrider, D., et al. *Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward Positive Theory of Change*. Stipes Publishing, USA, Pp: 113-122.

Bushe, G. (2000) Appreciative Inquiry with Teams. En Cooperrider, D., et al. *Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward Positive Theory of Change*. Stipes Publishing, USA, Pp 183-104.

Cooperrider, D., et al. (2000) *Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward Positive Theory of Change*. Stipes Publishing, USA.

Cooperrider, D. Y Whitney, D. A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry. En Cooperrider, D., et al. *Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward Positive Theory of Change*. Stipes Publishing, USA, Pp 3-29.

Cooperrider, D. (2000) Positive Image, Positive Action: The Affirmative Basis of Organizing. En Cooperrider, D., et al. *Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward Positive Theory of Change*. Stipes Publishing, USA, Pp.29-54.

Cooperrider, D. Y Srivastva, S. (2000) Appreciative Inquiry in Organizational Life. En Cooperrider, D., et al. *Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward Positive Theory of Change*. Stipes Publishing, USA, (2000) Pp: 55-98.

Cooperrider, D. (2000) The "Child" as Agent of Inquiry. En Cooperrider, D., et al. *Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward Positive Theory of Change*. Stipes Publishing, USA, Pp: 123-130.

Cooperrider, D. (2000) Resources for Getting Appreciative Inquiry Started: An Example. OD Proposal. En Cooperrider, D., et al. *Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward Positive Theory of Change*. Stipes Publishing, USA, Pp: 131-142.

- Cueli, J. y Redil, L. (1973) *Teorías de la personalidad*. Editorial Trillas, México.
- Elliott, C. (1999) *Locating the Energy for Change: An Introduction to Appreciative Inquiry*. IISD, Canada.
- Freedman, J. y Combs, G. (1996) *Narrative Therapy: The social construction of preferred realities*. Norton, New York.
- Ferrer, L. (1990) *Guía Práctica de Desarrollo Organizacional*. Editorial Trillas, México.
- Furnham, A. (1977) *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Oxford, México.
- Gergen, K. Y Morawsky, J. (1980) An alternative Metatheory for Social Psychology. En Wheeler, L. *Review of Personality and Social Psychology*. Pp 326-352
- Gergen, K. (1991). *El yo saturado. Dilemas de identidad en el mundo contemporáneo*. Paidós, España.
- Gergen, K. (1996) *Realidades y Relaciones. Aproximaciones a la Construcción Social*. Paidós, España.
- Gergen K. (1996) La construcción social: emergencia y potencial. En Pakman, M., et al. *Construcciones de la Experiencia Humana*. Gedisa, España.
- Head, R. Y Young, M. (2000) Initiating Culture Change in Higher Education Through Appreciative Inquiry. En Cooperrider, D., et al. *Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward Positive Theory of Change*. Stipes Publishing, USA, Pp. 165-174.
- Head, T., et al.. (2000) Is Appreciative Inquiry OD' s Philosopher's Stone? En Cooperrider, D., et al. *Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward Positive Theory of Change*. Stipes Publishing, USA, Pp. 217-232.
- Heller, A. (1999) *Una filosofía de la historia en fragmentos*. Gedisa, España.
- Jones, D. A Field Experiment in Appreciative Inquiry. En Cooperrider, D., et al. *Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward Positive Theory of Change*. Stipes Publishing, USA, Pp. 195-206.
- Kolakowski, L. (1990) *La modernidad siempre a prueba*. Vuelta, México.
- Larousse (1998) *Gran Diccionario Usual de la Lengua Española*. Larousse, Barcelona.
- Limón, G. (1999) *Tesis Doctoral: El Giro Interpretativo en Psicoterapia*. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Liotard, J. (1984) *La Posmodernidad. Explicada a los niños*. Gedisa, México.
- Ludema, J. (2000) From Deficit Discourse to Vocabulary of Hope: The Power of Appreciation. En Cooperrider, D., et al. *Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward Positive Theory of Change*. Stipes Publishing, USA, Pp: 265-314.

Magruder, J. Y Cooperrider, D. (2000) Organizational Inquiry Model for Global Social Change Organization Change and Global Cooperation. En Cooperrider, D., et al. *Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward Positive Theory of Change*. Stipes Publishing, USA. Pp: 249-264.

Mastache, C. (1996) *Tesis de Licenciatura: Antecedentes, evolución y tendencias contemporáneas de la Terapia Familiar Sistémica*. UNAM, México.

Mastache, C. (2000) Tesis Maestría: *La co-construcción del proceso terapéutico: la perspectiva del paciente y la perspectiva del terapeuta*. UNAM, México.

Rainey, M. (2000) An Appreciative Inquiry into the Factors of Culture Continuity During Leadership Transitions: A case Study of LeadShare, Canada. En Cooperrider, D., et al. *Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward Positive Theory of Change*. Stipes Publishing, USA. Pp: 143-154

Rosenblatt, P. (1994) *Metaphors of Family Systems Theory. Toward New Constructions*. The Guilford Press, London.

Séller, A. (1999) *Una filosofía de la historia en fragmentos*. Gedisa, España.

Sorensen, P., et al. (2000) Appreciative Inquiry Meets the Logical Positivist. En Cooperrider, D., et al. *Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward Positive Theory of Change*. Stipes Publishing, USA, Pp: 207-214.

Whitney, D. Y Cooperrider, D. (2000) A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry. En Cooperrider, D., et al. *Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward Positive Theory of Change*. Stipes Publishing, USA, Pp: 3-28.

Whitney, D. (2000) Postmodern Principles and Practices for Large Scale Organization Change and Global Cooperation. En Cooperrider, D., et al. *Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward Positive Theory of Change*. Stipes Publishing, USA, Pp: 233-248.

Whitney, D., et al. (2002) *Enciclopedia of Positive Questions. Volume One. Using Appreciative Inquiry to Bring Out the Best in your Organization*. Lakeshore Communications, USA.

Williams, R. (2000) Survey Guides Appreciative Inquiry: A Case Study. En Cooperrider, D., et al. *Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward Positive Theory of Change*. Stipes Publishing, USA, Pp. 155-164.

Wolman, B. (1970) *Teorías y Sistemas Contemporáneos en Psicología*. Ediciones Martínez Roca, 3ra edición, Barcelona.

Yu, T. (1998) *Postmodernity in Science and Philosophy*. UNAM, México.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN