



# “LA INDAGACIÓN APRECIATIVA:

una metodología de Desarrollo Organizacional para  
el cambio en la empresa.”



JOSÉ ANTONIO MUGA NAREDO  
Profesor Departamento  
Administración, FEN  
Universidad de Chile  
jamuga@fen.uchile.cl

## ¿Por qué pensar siempre en que el desarrollo de una empresa debe hacerse en torno a “problemas” que resolver?

El Desarrollo Organizacional (DO) motiva al lector a pensar en cómo hacer “crecer” a una organización. En cierta forma es correcto. Pero, más que a crecer, que suena muy cuantitativo, a como “desarrollarse”. Es posible desarrollarse sin un crecimiento en los números o indicadores. Ello porque en, a lo menos, una forma de hacerlo sería a través de los cambios en la Cultura Organizacional, los que serían de gran importancia para una empresa y significarían un desarrollo en valores fundamentales. Es decir, un cambio permanente que incide en toda la empresa como sistema. De eso se trata el DO. Pero, aún más, hay que destacar que tiene una fuerte connotación valórica que se evidencia en su definitivo apoyo al hombre como sujeto y actor principal del proceso de cambio. El hombre, como trabajador de la empresa, juega un rol fundamental en el proceso de cambio y su gerenciamiento. Hay que “creer” en el hombre y su compromiso con el cambio es fundamental para establecer que el proceso se esté conduciendo con, o dentro de, la perspectiva del DO.

¿Por qué pensar siempre en que el desarrollo de una empresa debe hacerse en torno a “problemas” que resolver? ¿No hay otra forma de iniciar el proceso de cambio? En las empresas es habitual que para que exista una toma de conciencia de que algo debe cambiar debe ser “problema”. Es una creencia que no tiene otro fundamento que su arraigo entre la gente. Se profundiza con otra, que lo que está funcionando bien no hay razón para modificarlo. Esto conduce, inevitablemente, al deterioro de ese aspecto por falta de mantención o actualización llegando a ser la preocupación cuando cae en la bolsa de los problemas. Por lo tanto, ¿es sólo esto el motor del cambio? o ¿hay que buscar una nueva mentalidad que modifique el paradigma de la gestión del cambio con valores que propicien la pro actividad y la innovación permanente?

Felizmente el DO ha ido evolucionando y está presentando una alternativa de intervención que utiliza los elementos de juicio acá planteados. Se trata de la Indagación Apreciativa (IA). Si bien, no hay demasiada evidencia en aplicaciones, es claro que se está abriendo camino de manera paulatina y segura. Por la propia experiencia de este autor, queda claro que la metodología de la Indagación Apreciativa (IA) es poco conocida y por ello surge la necesidad de presentarla al medio.

El propósito de esta artículo es plantear a la Indagación Apreciativa (IA) como una manera radicalmente distinta de enfrentar y desarrollar una investigación e intervención en la empresa desde la perspectiva del DO. La (IA) invita a todo el sistema organizacional, como colectivo social con altos valores humanos que configuran una particular Cultura, a que en vez de diagnosticar problemas, se haga una investigación sobre esperanzas, sueños y visiones. En vez de una investigación que refleje con precisión “lo que es” es una intervención de lo que “debería ser”. Ni más ni menos.

### ¿QUÉ ES LA INDAGACIÓN APRECIATIVA?

Se basa en la afirmación de que una organización es un “éxito” que se debe aceptar más que “un problema” que se debe resolver. En el día a día de una empresa suceden muchos “éxitos” que van construyendo el avance de esa empresa hacia el logro de sus objetivos.

Ellos son los que hay que estudiar y acentuar. Analizar las fortalezas y el potencial de la organización y de ellos concluir la intervención.

Hay que “indagar” (descubrir, estudiar) esos milagros los que se “aprecian” (valoran) entre otras acciones. De ahí el nombre de esta intervención de Desarrollo Organizacional.

En resumen, es un método de intervención para el cambio organizacional que pone el acento en la historia de las fortalezas y el potencial de las compañías. Es un proceso que ha sido exitosamente utilizado como intervención en organizaciones que han pasado por crisis bastante serias. Ha servido de catalizador para el cambio y como un vehículo para enfoque a todos los componentes de la organización en una Visión colectiva del futuro.

Enfoca la búsqueda de lo “mejor” entre la gente, su organización y el entorno de ella. Desarrolla el descubrimiento sistemático de aquello que trae “vida” al sistema viviente que es la empresa, es decir, cuando está más vivaz, más efectiva, y más capaz y viable económicamente. Se logra con el arte y la práctica de hacer preguntas que permitan detectar la capacidad del sistema para aprender, anticipar, y sopesar el potencial positivo incrementando la velocidad de la imaginación y de la innovación. Es decir, “el corazón” positivo para el cambio.

### LAS CUATRO ETAPAS DE LA INDAGACIÓN APRECIATIVA

Es conveniente mirar lo que sería un flujo típico de Indagación Apreciativa. Un ciclo que puede ser como una conversación amena entre dos personas conocidas. La IA es sobre una búsqueda colaborativa de lo mejor entre la gente que componen una empresa. En su sentido más amplio consiste en el descubrimiento sistemático de lo que “da vida” a la organización y la hace más alerta, más efectiva, más capaz y viable económicamente en términos humanos y ecológicos. IA significa el arte y la práctica de hacer preguntas que apunten a las fortalezas que un sistema posee en aprender, anticipar y aumentar el potencial positivo que lo constituye.

## ¿Cómo definir desde un punto de vista metodológico esta intervención?

Se define para ello la existencia de cuatro etapas las que siguiendo la lógica del planteamiento desarrollado presentan el tema de manera que constituya una metodología viable y razonable.

En primer lugar,

**DESCUBRIR:** movilizándolo todo el sistema indagativo hacia el corazón del cambio positivo. ¿Qué da vida (apreciando)?

La búsqueda de la que se habla es cualquier cosa menos puros deseos o buenas intenciones si se quisiera elegir una de las dos expresiones involucradas (indagar y apreciar) habría que inclinarse hacia la primera: indagar. Que ello no llame a confusión se trata de señalar que siendo la IA una intervención compleja está diseñada para hacer las cosas mejor. No se trata de ignorar los problemas, se trata de investigar otros ángulos del tema. Indagar un poder especial que posee la organización para abordarlos.

Lo que distingue a la IA especialmente en esta etapa de la metodología que cualquier pregunta elaborada cuidadosamente es positiva. Descubrir y cambiar son momentos simultáneos. El desafío de descubrir llega a ser el desafío de cambiar. La gente que se involucra en este esfuerzo hace crecer la esperanza y la comunidad que forman se expande.

En segundo lugar:

**SOÑAR.:** Creando un resultado claro con una visión definida en relación con lo que se descubre. ¿Cómo podría ser (Visión)?

Seguramente cuando un artista se sienta a contemplar un hermoso paisaje no comienza mirando y buscando lo que “está mal en el paisaje” si no que aprecia y destaca la “hermosura de lo que está admirando. Hay que “apreciar” y buscar inspiración en lo bueno, lo hermoso, lo valorable. Durante la fase de “soñar” hay que construir de los planteamientos extraídos de la realidad. Cuando la gente conecta sus sueños y aspiraciones se genera una energía especial que no solo permite crear a partir de ahí nuevos mundos si no que, además, mejores mundos.

En tercer lugar:

**DISEÑAR:** Creando proposiciones posibles de organización ideal que la gente sienta posible de establecer. ¿Cómo sería el ideal? (co-construir).

Una vez que se articula el sueño convenientemente se pasa a la etapa de diseñarlo, es decir, darle una adecuada forma configurando sus variables de manera de poder implantarlas como la organización ideal que distribuya el poder y libere la energía necesaria de una manera nunca vista. Aquello en lo que la gente cree y le preocupa es lo que en definitiva se podrá lograr realizar.

En cuarto lugar:

**DESTINAR:** Fortaleciendo la capacidad positiva de construir esperanza en torno al proceso de aprendizaje, ajuste e improvisación. (Manteniendo).

Se ha dicho que la especie humana es la única que puede cambiar su comportamiento. El es el arquitecto de su destino.

Este punto es particularmente importante dentro del flujo descrito.

## PRINCIPIOS BASICOS DE LA INDAGACIÓN APRECIATIVA

Esta metodología fue creada por el Profesor David L. Cooperrider (1986) de la Case Western Reserve University, Cleveland, (USA).

Desde ese momento a hoy ha avanzado y su uso es significativo.

Se sostiene que “mientras más se concentre en los problemas menos se avanzará. Y cuanto más se es el analista se esfuerce por descubrir como y qué funciona y por crear imágenes del estado deseado, mejores serán las posibilidades de mantenerse a tono con el vertiginoso ritmo que el cambio tiene hoy”

A continuación se señalan cinco principios y corrientes académicas que se consideran centrales para la Indagación Apreciativa.

### El Principio Construcccionista:

Puesto de manera simple, el conocimiento humano y el destino organizacional está fuertemente intercomunicado. Para ser un ejecutivo o líder efectivo debemos tener claridad respecto del conocer, entender y analizar una organización como un sistema viviente creada por el hombre. Conocer a la empresa es el punto central en cualquier intento de cambio.

Filosóficamente, implica un cambio decisivo en la cultura occidental desde el “cogito ergo sum”, a “communicamus ergo sum”. El conocimiento hay que compartirlo para que tenga real efecto. No mas explicaciones del pasado si no que buscar articulaciones anticipatorias del futuro y de sus posibilidades de ahí se van generando nuevos aspectos y enfoques.

### El Principio de la Simultaneidad:

En él se reconoce que la indagación y el cambio no son momento realmente separados, si no que simultáneos. Indagar es Intervenir. Las semillas del cambio se siembran en el momento en que uno realiza la primera pregunta. Un supuesto que frecuente se plantea es que primero investigamos o hacemos el análisis y después se decide qué cambio se hará. La verdad de que no es así. La pregunta más inocente insinúa el cambio que se busca. Al considerarlo así, la investigación y el cambio son simultáneos.

### El Principio Poético:

Una metáfora aquí diría que una organización o empresa se parece mucho mas a un libro abierto que a una máquina. La historia de una empresa se construye con la participación de varios autores. El pasado, el presente y aún el futuro de una compañía es una fuente inagotable de aprendizaje, inspiración e interpretación, así como lo son un trozo de la Biblia o un Poema. El principio Poético invita a reconsiderar la meta y enfoque del dominio del cambio gerencial.

### El Principio Anticipatorio:

La imaginación colectiva y el discurso sobre el futuro generan cambio organizacional. En ello el hombre tiene infinitos recursos que hacer producir. Uno de los teoremas básicos de esta visión anticipatoria de la organización es que la imagen de la organización en su futuro es la que guiará la conducta actual de la empresa.

### El Principio Positivo:

Este último principio no es tan abstracto.

La experiencia indica que construir y mantener el momento de cambio necesita grandes cantidades de afecto y enlaces sociales para que se lleve a cabo.

## LA PUESTA EN MARCHA

S.Srivastva & D.L.Cooperrider (eds.) *Appreciative Mngt and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, plantean en lo fundamental el proceso de puesta en marcha de la Indagación Apiciativa contempla las siguientes fases que se detallan a modo de sugerencia:

1. Adoptar una actitud positiva. No pensar tanto en problemas. Lograr esta actitud hace necesario trabajar elementos propios de la cultura de la empresa en lo que se refiere a buscar una mentalidad mas positiva frente a la gestión del cambio organizacional.
2. Fomentar el relato de anécdotas e historias positivas acontecidas en la empresa. Incentivar los relatos.
3. Identificar temas que surjan de los relatos y narraciones efectuadas.
4. Crear imágenes compartidas del Futuro. Aplicables, provocativas y colaborativas.
5. Detectar formas innovadoras de construir el futuro. La creatividad es en esta etapa un momento central en la intervención.
6. Realizar las intervenciones de cambio.
7. Obtener retroalimentación y hacer seguimiento.

## CONCLUSIONES

Se comentaba al inicio el caso de la aplicación de la IA en el First People Bank (FPB), el que se encontraba en una muy desmedrada situación y sin un futuro preciso y claro, al intervenir con la metodología que se comenta el vuelco fue espectacular. Numerosas y creativas visiones anticipatorias se presentaron basadas en positivas realidades que a muchos equipos le había tocado vivir con las que superaron realidades difíciles. Al seleccionar acciones sobre ellas e iniciar la intervención se logro revertir la situación inicial y, al año 2000, la realidad del Banco y de sus trabajadores es muy distinta en cuanto a solidez y perspectiva de futuro en USA.

En México y en Brasil se han destacado en la literatura experiencias de aplicación favorables. No obstante, en Chile no se sabe de alguna sólo el interés de un reducido, todavía, número de académicos y consultores que tienen interés en el tema. Por lo tanto, no posibilidades de evaluar su funcionamiento.

La Indagación Apiciativa representa una aventura que se inicia y que está teniendo buena acogida.

Sin lugar a dudas representa una manera distinta de pararse en lo que a Intervención en DO se refiere.

La manera Tradicional de DO plantea "problemas" a resolver con las actitudes que ello implica. La Indagación Apiciativa implica buscar lo que está funcionando bien, es decir, "los milagros". Hay que introducir este valor en la Cultura de las empresas. Por ello es particularmente relevante trabajar sobre ella buscando su cambio y adecuación.

Su novedad de la Indagación Apiciativa (IA) es la que impide aún su real desarrollo. Este artículo ha buscado ser un vehículo de difusión de sus planteamientos generales.[E&A](#)



## PRINCIPAL BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Bushe,G.(1995)."Advances in IA as an Organizational development intervention." *OD Journal*,Vol.13, # 3, Fall 1995.
- Bushe,G., (1998)."AI with teams" *OD Journal*, Vol. 16, #3 Fall 1998.
- Cooperrider,D.,(1990). "Positive image,positive action:the affirming basis of organizing". In S.Srivastva & D.L.Cooperrider (eds.) *Appreciative Mngt an Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.