



Indagación Apreciativa Bases Teóricas  
Aportaciones, Sustento y Principios  
Dr. J. Alfredo Miranda L.



## **La Indagación Apreciativa.**

La Indagación con Aprecio, basada en el constructivismo social, en las investigaciones relativas al poder de las imágenes y en las llamadas nuevas ciencias tales como la teoría de la complejidad, la teoría del caos, la física cuántica y los sistemas de auto-organización; es en teoría una perspectiva y un conjunto de principios y creencias relacionadas con el funcionamiento de los sistemas y organizaciones humanas, lejos de las concepciones anteriores que entendían metafóricamente a los sistemas humanos como algo mecánico.

Una definición práctica sería “la colaboración en la búsqueda de lo mejor de las personas, de su organización y del mundo a su alrededor. Involucra el descubrimiento sistemático de lo que le da vida al sistema cuando éste es más efectivo y capaz en términos económicos, humanos y ecológicos” (Cooperrider y Whitney, 1999, p.10). Es pues una filosofía práctica para estar en el mundo del día con día y es también un proceso altamente flexible para involucrar a las personas en la construcción del tipo de organización, de sociedad y finalmente del mundo en el que quieren vivir.

Sin embargo su aplicación no se limita a las intervenciones en las organizaciones, hay experiencias exitosas abordando temas tan amplios y complejos como el desarrollo comunitario y la transformación global y tan particular como la resolución de conflictos en relaciones intergrupales.

### **2.1 El ciclo y las etapas de la indagación apreciativa.**

2.2.1 La primera aportación, la más valiosa para estos efectos ha sido integrar el ciclo dinámico de las cinco etapas de la propia indagación apreciativa y que se describen a continuación:

- 2.1.1.1 Iniciar definiendo lo positivo como la manera de abordar la indagación y la búsqueda;
- 2.1.1.2 Indagar descubriendo y comprendiendo a fondo las historias y fuerzas que le dan o le han dado vida a la organización en sus mejores momentos, apreciando y valorando lo mejor de ellas, descubriendo también cuáles son las dinámicas y las estructuras que permiten cultivar y hacer prosperar a esas propiedades que dan vida a la organización;
- 2.1.1.3 Identificar y descubrir los temas que aparecen en las historias producto de las entrevistas y los diálogos seleccionando aquellos tópicos que requieren de una más profunda investigación;
- 2.1.1.4 Imaginar, soñar y crear imágenes compartidas del futuro deseado donde las fuerzas que han dado vida a la organización se convierten en la norma y son tan deseables y buenas que motivan la acción decidida de la comunidad por ese futuro;



Indagación Apreciativa Bases Teóricas  
Aportaciones, Sustento y Principios  
Dr. J. Alfredo Miranda L.

2.1.1.5 Innovar diseñando una arquitectura socio-técnica, unas maneras de llevar a cabo y concretar ese futuro deseado, poniéndose de acuerdo en unos principios básicos y bien articulados que guían todo el proceso de transformación.

2.2.2 La segunda son los fenómenos de la conexión entre las imágenes y la conducta: imágenes positivas llevan a acciones positivas. Las imágenes de las cosas que se anticipan, son una realidad poderosa en sí mismas generando comportamientos en un círculo virtuoso: creando nuevas imágenes, que generan nuevas acciones y que construyen nuevas realidades.

2.2.3 La tercera es la perspectiva del constructivismo social relativa al rol que tienen las conversaciones en la creación de la realidad social. El lenguaje, el diálogo y el discurso social está constantemente evolucionando y creando nuevas realidades. “Las organizaciones son construcciones humanas vivientes producto de un entretrejo entre su conocimiento y su destino” .Todo esto confirma que el lenguaje, la palabra, la comunicación, son importantes. No sólo hacen la diferencia, literalmente dan vida a las cosas. Crean el mundo como lo conocemos.

2.2.4 La cuarta es la metodología de la teoría fundamentada. Los significados – la percepción –. Varios autores coinciden en que esta teoría será la que preferentemente se elija para abordar trabajos de investigación cualitativos en los aspectos organizacionales como ya se hace en la educación, la medicina, la enfermería y el trabajo social. “Los seres humanos actúan basados en el significado que las cosas tienen para ellos; el significado de esas cosas proviene de las interacciones sociales que los individuos tienen con sus compañeros; y los significados se manejan y se modifican a través de un proceso interpretativo hecho por la persona que lidia con esas cosas que enfrenta”.

2.2.5 La quinta son las nuevas ciencias. La década de los años ochentas ha dado en llamarse el punto de no retorno de un proceso total de transformación en todas las áreas del conocimiento humano abarcando las ciencias de la conducta, la física y el comportamiento cuántico de las partículas (Feynman, 1985), la biología, la química, extendiéndose a las ciencias económicas, políticas, sociales, filosóficas, antropológicas y jurídicas.

2.2.6 La sexta es la tecnología y el poder de hacer cosas a distancia llamado también el telepoder.



## 2.2 Los principios nucleares de la indagación apreciativa.

De la mano de las etapas del ciclo hay cinco principios nucleares: El principio del constructivismo, el principio de la simultaneidad, el principio de la anticipación, el principio poético y el principio de lo positivo. Las mejores prácticas han generado otros tres: el principio de la totalidad, el principio de la congruencia y el principio del libre albedrío o de la libre contribución.

- 2.2.1 El principio del constructivismo. Las palabras, el lenguaje social y las metáforas materialmente crean el mundo; son mucho más que meras descripciones de la realidad. Este principio establece que el conocimiento acerca de una organización y el destino de la misma están intrínsecamente entrelazados. El constructivismo reemplaza lo individual con la relación como el lugar del conocimiento valorando el poder del lenguaje para crear nuestro sentido de la realidad. Como lo expresa Joseph Jaworski al decir que es a través del lenguaje que creamos al mundo, porque no hay nada, no existe, hasta que lo describimos. *No describimos el mundo que vemos, sino que vemos el mundo que describimos.* Así pues las organizaciones emergen a través del lenguaje. Las organizaciones viven en las historias y cobran vida en las conversaciones interactivas entre sus miembros, de manera que un cambio organizacional ocurre por medio del lenguaje, de la comunicación humana, del simple hecho de preguntar y de contar historias.
- 2.2.2 El principio de la simultaneidad reconoce que los procesos de la indagación y del cambio no sólo no están separados sino que son simultáneos. En el momento en que se hacen las preguntas, se empieza a crear el cambio. Las semillas del cambio están en las mismas preguntas con las que se indaga.
- 2.2.3 El principio de la anticipación establece que los recursos infinitos que se tienen para generar la transformación y la mejora organizacional son la imaginación colectiva y el discurso acerca del futuro. La imagen inspira y conduce a la acción. La imagen del futuro guía la conducta de las personas y de la organización. En muchos casos son mas historias que imágenes visuales, ya que nos referimos a ellas como visión, las describimos como imágenes pero con mucha mayor frecuencia como narraciones. Son historias que nos contamos a nosotros mismos acerca de nosotros mismos o llevadas al nivel de conversación para conformar los diálogos entre individuos o entre grupos de personas.
- 2.2.4 El principio poético reconoce a “las organizaciones humanas como libros abiertos, una fuente inagotable de estudio, inspiración y aprendizaje” Un libro abierto esta expuesto a miles de interpretaciones y por lo tanto abierto a todo un mundo de posibilidades reales Las organizaciones son como las grandes obras de

Indagación Apreciativa Bases Teóricas  
Aportaciones, Sustento y Principios  
Dr. J. Alfredo Miranda L.

la literatura, de la poesía o de los textos sagrados: son historias que se pueden contar y repetir una y mil veces; interpretar y volver a interpretar a través de un marco de referencia o un tópico de indagación. Los miembros de la organización se convierten en coautores de la historia de la misma organización junto con las personas que desde fuera interactúan con la organización. “El pasado, el presente y el futuro de la organización son las fuentes inagotables de la inspiración, del aprendizaje y de la interpretación, tal como un buen poema se abre a múltiples interpretaciones”. Las metáforas nos llevan del lenguaje a la vida y el uso de ellas va más allá de describir una experiencia para realmente adueñarnos de ella. Las metáforas crean el mundo en el que al final queremos vivir. En las culturas mesoamericanas, se entiende a la poesía como forma de la expresión del conocimiento. La poesía y la intuición nos permiten ver dentro de nosotros mismos.

- 2.2.5 El principio positivo indica que la construcción y el sostenimiento del *momentum*, de la inercia para el cambio, requieren de enormes dosis de actitudes positivas y de una fuerte cohesión social con cosas tales como el entusiasmo, la esperanza, la camaradería, el sentido de urgencia, el cuidado y el esmero, la pura alegría de construir juntos.
- 2.2.6 El principio de la totalidad propone que la experiencia de ella, de la integridad, saca lo mejor de las personas, de las relaciones, de las comunidades y de las organizaciones. La totalidad - toda la historia, todo el sistema, toda la persona- es esencial para una vida bien vivida. Este principio tiene dos significados: el trabajar en la indagación apreciativa con todos los miembros de la organización y darle un sentido sistémico u holístico a la intervención, es decir la participación.
- 2.2.7 El principio de la congruencia establece que la transformación ocurre viviendo en el presente lo que se quiere y se desea para el futuro. Se requiere congruencia especialmente de los líderes.
- 2.2.8 El principio de la libre contribución propone que las personas y las organizaciones se llenan de vida cuando las personas tienen la libertad para decidir la naturaleza y el grado de su contribución al proceso. Al reconocer la voluntad de la persona en este sentido, se libera y se maximiza el potencial personal y de la organización en su conjunto.



Indagación Apreciativa Bases Teóricas  
Aportaciones, Sustento y Principios  
Dr. J. Alfredo Miranda L.

La Indagación Apreciativa trata, en síntesis, de preguntas, diálogos y conversaciones significativas que pueden dar vida, hacer realidad los sueños y las cosas que realmente importan a las personas. Estas conversaciones, en su mejor expresión, hacen posible de manera real y tangible las potencialidades de una organización y de sus miembros.

Estos diálogos integrales donde participa todo el sistema, incluyendo a todos los interesados, sustituyen las típicas comunicaciones de arriba hacia abajo y de un solo sentido por genuinas charlas e indagaciones que concentran la atención, los esfuerzos y las energías en lo que las personas realmente valoran. Así es como se abre todo un enorme abanico de posibilidades.

### ¿Por qué Indagación Apreciativa?

La apreciación tiene que ver con reconocimiento y valoración. Tiene que ver con el hecho de reconocer el valor y con el hecho de realzar el valor. Se trata pues tanto de la creación de valor como del desarrollo del valor. Valorar es el acto de reconocer lo mejor en las personas a nuestro alrededor, es un fenómeno social. “El concepto de apreciación se derivó de la concepción que existe del *ojo apreciativo* en el arte, donde se dice que dentro de cada obra de arte una persona puede encontrar la belleza” (Gergen, 1999, p.177).

#### **Apreciar.**

Apreciar significa reconocer y estimar el mérito de alguien, sentir estima o afecto por alguien, percibir debidamente la magnitud, intensidad o grado de las cosas y sus cualidades, percibir las cosas que dan vida, salud, vitalidad, y energía a los sistemas vivientes. Se dice que apreciativo es lo perteneciente o relativo al aprecio o estimación que se hace de alguien. Valorar y estimar son sinónimos de apreciar. En este sentido, la apreciación tiene que ver con crear, valorar y desarrollar. Hay tres niveles de apreciación: la extraordinaria, la ordinaria y las malas experiencias. La Indagación Apreciativa se concentra en las dos primeras.

#### **Indagar.**

Indagar es intentar, averiguar, inquirir algo discurriendo o con preguntas. Inquirir es averiguar o examinar algo cuidadosamente. Indagar pues indica el acto de explorar y descubrir, hacer preguntas que permitan abrir, ver y explorar nuevas potencialidades, nuevas posibilidades. La exploración, la búsqueda, la investigación, el estudio y el descubrimiento sistemáticos son sinónimos de indagar. Se puede interpretar también como la manera de leer al mundo, algo que va más allá de nuestros ojos, el desarrollo de un proceso mental auspiciado por preguntas cuidadosamente elaboradas y mejor planteadas. La apreciación va mas allá de lo que vemos en el mundo con nuestros ojos.

Indagación Apiciativa Bases Teóricas  
Aportaciones, Sustento y Principios  
Dr. J. Alfredo Miranda L.

En el campo del desarrollo organizacional ha habido muchos avances a lo largo de los años, muchos de los cuales se han hecho sobre las experiencias y contribuciones realizadas por investigadores, consultores y practicantes, sin embargo, la Indagación Apiciativa es una invitación a un cambio revolucionario y positivo distinguiendo cuatro grandes aportaciones:

- 1) Es totalmente afirmativo, se enfoca en los aspectos que dan vida, a partir del registro y seguimiento de los éxitos de la organización inspirando posibilidades positivas e intencionalmente excluyendo el enfoque y el lenguaje del déficit, como lo hacen todas las metodologías de análisis de problemas. No usa el análisis organizacional para buscar las causas del fracaso, las barreras, las amenazas estratégicas o la resistencia al cambio ya que esto reduce las capacidades organizacionales, desmoraliza a las personas, reduce la velocidad del aprendizaje y elimina las posibilidades de construir relaciones. Cambia pues radicalmente el enfoque de los problemas a lo mejor de la organización: las mejores actividades, las mejores prácticas y los mejores procesos en el pasado, en el presente y en el futuro.
- 2) Esta basado en la Indagación, en las preguntas con un enfoque sistémico y holístico, en lugar de separarlas o descomponerlas en sus partes. Una parte del corazón del proceso de la Indagación Apiciativa es el modelar artesanalmente las preguntas positivas y entrevistar decenas, cientos o miles de personas con preguntas que son realmente relevantes para la vida de la organización o de la comunidad. Propone la Indagación con Apicio que las organizaciones se mueven en la dirección de las preguntas que se hacen consistente y constantemente y que entre más afirmativas son éstas, mejor será la respuesta de la organización con una gran dosis de esperanza y optimismo aterrizado.
- 3) Tiene una gran dosis de flexibilidad y de improvisación. Los procesos de cambio disparados por la Indagación Apiciativa tienen un número infinito de variaciones y por eso es altamente creativa y llena de espacios para la improvisación. En los tiempos en que la supervivencia y el triunfo de las organizaciones requiere cambios disruptivos, el liderazgo involucra el inspirar a las personas a actuar en modos y maneras poco familiares, innovadoras y hasta aquellas que tradicionalmente no se han usado en la cultura organizacional.
- 4) Todos los avances recientes en el desarrollo de organizaciones tienen un común denominador: estar centrados en la persona. La Indagación Apiciativa no sólo no es la excepción sino además enfatiza el rol de individuo como origen, fin y referencia de las organizaciones de este siglo.

Indagación Apreciativa Bases Teóricas  
Aportaciones, Sustento y Principios  
Dr. J. Alfredo Miranda L.

Principios de la Indagación Apreciativa (IA)

