

Indagación apreciativa: creando culturas de participación positiva

DRA. DIANA WHITNEY
M.Div., D.D. CHARLES GIBBS

En junio de 1997, doscientas personas de cuarenta países y docenas de religiones, expresiones espirituales y tradiciones indígenas (budistas, musulmanes, Bahais, Sikhs, Zoroastrians, judíos, Jains, hindúes, cristianos, Kollas, y Lakotas), se reunieron en la Universidad de Stanford para la Segunda Cumbre Global de la Iniciativa de Religiones Unidas (URI por sus siglas en inglés). Mujeres y hombres, jóvenes y viejos, eran religiosos y líderes espirituales, gente de negocios y académicos, líderes de organizaciones no gubernamentales y artistas. La mayoría desconocidos, pioneros de una jornada de creación para fundar una organización global sin precedentes, cuyo objetivo era cambiar la historia humana a través de la cooperación inter-fé de base, globalmente interconectada.

El propósito de la cumbre era crear una comunidad de participantes dedicados que generarían, de manera colaborativa, los planes necesarios para extender la URI a nuevas partes del mundo y comenzar el proceso de escribir una declaración constitutiva. Para ser exitosa, el trabajo de esta

117

comunidad debía construir e integrar el trabajo previo y en curso del establecimiento de la URI. Al mismo tiempo, en las formas en que las personas fueron invitadas a reunirse e interactuar con otras, se constituía en una experiencia ejemplar de la organización relacional que podría emerger. Un proceso cuidadosamente adaptado de “Indagación Positiva” fue la estructura para cumplimentar el trabajo.

Para el final de la semana juntos, los participantes de la cumbre habían creado colectivamente la visión de una organización globalmente conectada que sería inclusiva, descentralizada, localmente autoorganizada y centrada en la acción; y se habían autoorganizado en 20 equipos de investigación y desarrollo, cada uno enfocado en un asunto central relevante para la creación de este nuevo paradigma de organización global inter-fe innovadora. Los miembros de la comunidad de esta cumbre se separaron ya no como desconocidos sino como amigos y colegas, convencidos de que la nueva organización alrededor del mundo, basada en la inter-fe, estaba en camino; ellos resultaban comprometidos con su realización, a través de la oración y meditación continuas, la investigación y el desarrollo, así como la Indagación Apreciativa (IA).

Tres años después, el 26 de junio del 2000, personas en todo el mundo firmaron la declaración constitutiva de la URI, dando nacimiento a una totalmente global “Iniciativa de Religiones Unidas”. Para junio del 2006, la comunidad global de URI incluía 300 grupos localmente inspirados (Círculos de Cooperación) en 60 países, con más de un millón de personas, en un año, implicadas en actividades por la paz, la justicia y la reconciliación.

¿Cómo generó la URI la extraordinaria participación global y liderazgo local para llevar a cabo este acto de creación y subsecuente fenomenal crecimiento? Es imposible contestar a esta pregunta sin entender “Indagación Apreciativa” y las formas en que puede ser utilizada (en los negocios, gobierno y sociedad civil) para fomentar y sustentar culturas de participación.

¿Qué es Indagación Apreciativa?

Hay muchas maneras de describir Indagación Apreciativa (IA) (*Appreciative Inquiry*, en inglés): como una filosofía relacional afirmativa de la vida; como una metodología social constructivista para la organización humana y el cambio; y como la fuerza central en un movimiento creciente por acercamientos positivos para organizar, que incluyen espiritualidad positiva

(Fox, 2000), psicología positiva (Seligman, 2002; Fredrickson, 2003), y estudio organizacional positivo. (Cameron, Dutton and Quinn; 2003) IA es ciertamente una invitación a una revolución positiva en el desarrollo organizacional. (Cooperrider and Whitney, 2005)

En el corazón filosófico de IA hay un compromiso con el potencial positivo de las personas de manera personal, relacional y colectiva. Como es bien conocido, Margaret Mead dijo: “Nunca dudar que un pequeño grupo de ciudadanos inteligentes y comprometidos puede cambiar el mundo. Ciertamente, es la única cosa que siempre ha sido”. El cambio social significativo ocurre cuando las personas, sin importar cuán dispersas y diversas son, tienen la oportunidad de participar en conversaciones con otros acerca de su futuro compartido. Conversaciones que les posibilitan conocer a las otras personas de modo profundo y significativo, y expresen auténticamente que les está pasando en formas que son afirmativas de la vida. Conversaciones que les permiten reconciliar, enriquecer, construir y “restaurar” sus relaciones. Conversaciones a través de las cuales pueden diseñar y cuidar el mundo que colectivamente habitan.

En la URI estas conversaciones han tomado la forma de entrevistas persona-a-persona, diálogos de pequeños y grandes grupos, así como ceremonias y rituales. Hemos aprendido a lo largo de los años que las conversaciones significativas pueden ser verbales o no verbales, cantadas, expresadas en cánticos, e incluso danzadas. Ellas pueden tener lugar tanto al compartir oraciones o dibujos de las sagradas escrituras, enseñanzas o al estar sentados hablando en salones de reuniones.

Ni la experiencia del ser humano, ni el proceso de organización humana a escala global son un fenómeno singular unidimensional. Cada persona vive y encarna una identidad multirrelacional —conectada al mundo socialmente construido y al natural y un único set de “dones y potencialidades”—, espiritual, emocional y física. Los que practicamos IA reconocemos la riqueza de la vida humana personal y colectiva e invitamos a las personas a mostrarse y participar polifónicamente para que esa diversidad dentro y entre las personas sea vivenciada y honrada, y de este modo permita que un nuevo espíritu de unidad se imponga.

La Iniciativa de Religiones Unidas comportó como continuidad a la cumbre global de 1997, cumbres regionales en Europa, Asia, Suramérica y Norteamérica. En mayo de 1999 copatrocinamos una histórica conferencia inter-fé en Brasil; 125 personas de 35 religiones, tradiciones indígenas y espirituales diferentes se congregaron para celebrar el trabajo inter-fé existente

en Brasil, para explorar las conexiones entre el trabajo inter-fé brasileño y el esfuerzo global de la Iniciativa de Religiones Unidas y para forjar alianzas estratégicas para el trabajo futuro.

Un poderoso proceso de IA dio paso a una vívida imagen del futuro que la URI quería crear, materializar en la segunda noche de la conferencia. Fue una experiencia extraordinaria y memorable. En un claro en la montaña en el medio de la selva brasileña, los participantes formaron un círculo en la oscuridad. La única luz provenía de una fogata en el centro del círculo y de la Luna llena. Nuestros guías eran miembros de cuatro naciones indígenas que habían sido empujadas al borde de la extinción por los ancestros de muchas de las personas en el círculo. Vestidos con sus trajes ceremoniales, nos hablaron a través de un ritual de danza y cantos sagrados. Una después de la otra, cada nación bailó la antigua música de sus cánticos, elevándose más allá de las nubes, más allá de la Luna, hacia el grandioso espíritu de la vida. Después los cuatro compartieron una danza común.

Fue un momento histórico. A causa de antiguas divisiones, ellos nunca antes habían danzado juntos. La noche anterior habían discutido hasta la madrugada buscando una visión compartida de cómo guiar a todo el grupo en un ritual sagrado de paz y reconciliación. Finalmente, en la claridad y el coraje que las primeras horas de la mañana pueden traer, una persona sugirió que si ellos iban a conducir un ritual por la paz y la reconciliación para todo el grupo, primero debían reconciliar antiguas enemistades y hacer la paz entre ellos mismos. Su danza compartida fue la expresión del compromiso con la reconciliación y un futuro mejor juntos.

Entonces los guías invitaron a todo el grupo a danzar. Todas las personas se tomaron de las manos y danzaron para sí hasta un agotamiento vigorizador. Alrededor del círculo había indígenas con sus trajes típicos, una monje budista Zen con su túnica, un monje budista tibetano con su túnica, dos monjes Dominicanos con sus sotanas, un swami hindú con su túnica y un sheik musulmán. Hombres y mujeres de todos los tamaños, formas, edades y colores, con ropa corriente y con vestidos rituales tomados de las manos, danzando juntos como una comunidad, extraordinariamente diversa y aun así unida. En aquel momento, el grupo era una personificación de sus visiones compartidas de un mundo mejor y las semillas cooperativas de paz, justicia y reconciliación fueron plantadas para crecer y germinar durante el resto de la conferencia y más allá.

La metodología de IA se desarrolla desde una creencia en el potencial colectivo de las personas, una aceptación constante y curiosidad sincera acerca de la miríada de diferencias que constituyen nuestra familia humana y una

comprensión de que las conversaciones, de muchas maneras, importan. Basada en la teoría social constructivista, la IA es un proceso para comprometer grandes números de personas diversas en conversaciones creativas y actividades a través de las cuales los futuros compartidos son conectados y mantenidos.

Puesto de una forma más práctica, IA es un proceso de investigación-acción, a través del cual las personas indagan, aprenden y construyen sobre fortalezas, mejores prácticas, valores más apreciados, creencias, esperanzas y sueños de unas y otras. Con IA no hay expertos que recogen datos, los analizan y entonces les dicen a los demás qué significan. Todas las personas (el sistema completo) están implicadas en la recogida de datos a través de entrevistas apreciativas, la construcción de sentido a partir de diálogos en pequeños grupos, la creación de imágenes de futuros vibrantes y vitales a través de actividades en grandes grupos, y la determinación de caminos conjuntos hacia delante.

El ciclo 4-D de IA

Cada Indagación Apreciativa debe ser diseñada y llevada a cabo de acuerdo con el tiempo y la situación. El propósito de la investigación debe orientar quién está involucrado, qué es estudiado y cómo es conducido el proceso. Con la URI, el propósito guía a lo largo de cinco años de Indagación Apreciativa sostenida era crear una organización global sin precedentes, dedicada a la cooperación inter-fe por el bien de todos. Este objetivo nos condujo a involucrar cientos de personas de todo el mundo en reuniones locales cara a cara, cumbres globales anuales y discusiones *on-line*.

En un proyecto más pequeño, una escuela secundaria cuyo objetivo era rediseñar su programa académico implicó a la facultad, administradores, estudiantes y padres, todos juntos en un proceso de IA de dos días de extensas actividades continuas. Es un caso de negocios, Nutrimental S. A., cerró su planta de procesamiento de alimentos por cinco días e involucró a 700 personas, incluyendo clientes y miembros de la comunidad en una Cumbre de Indagación Apreciativa (Ludema, Whitney, Mohr and Griffin; 2003). El objetivo era crear una nueva visión estratégica y plan. En este caso la IA basada en una cultura de la participación, resultó en un compromiso entusiasta con el plan estratégico renovado y un incremento del 300 % de las ventas en nueve meses.

No hay una sola fórmula de IA, los procesos más exitosos de IA siguen una serie de actividades descritas como el ciclo 4-D. Este ciclo puede ser tan

rápido e informal como una conversación con un(a) amigo(a) o tan formal y de largo plazo como un amplio proceso en una organización o comunidad, que implica a todos los grupos participantes.



Figura 1 Indagación Apreciativa. Ciclo 4-D.

Como ilustra la figura 1, las cuatro fases clave de un proceso IA son:

Descubrimiento. Involucrar a toda la organización o comunidad en entrevistas *apreciativas* y diálogos para identificar todo lo que puede ser aprendido acerca de las personas, organización o comunidad cuando mejor han estado. Considerar en forma *apreciativa* la pregunta ¿Qué da la vida?

Las entrevistas *apreciativas* profundizan en las “poéticas de la práctica” —qué hacen y dicen las personas que es más efectivo, y los aprendizajes implícitos, creencias y valores que guían sus prácticas. El foco de *Descubrimiento* es recolectar narrativas— historias y citas que ilustren qué representa la organización o comunidad y cómo opera cuando es más exitosa en términos sociales, económicos, espirituales y medioambientales.

El análisis y la construcción de sentido que resultan del *Descubrimiento* conducen a un perfil de las “Raíces Centrales Positivas” (*Positive Core*) de la organización o comunidad —esa fusión de sus fortalezas únicas que son esenciales para su éxito y potencial positivo.

Sueño. Uso de las historias que fueron recogidas como una fuente para implicar en el diálogo, visualizar y articular imágenes de propósito superior. Las actividades de *Sueño* son visionarias y futuristas así como aterrizadas y prácticas. Responden preguntas tales como: “¿a qué nos está llamando el mundo a ser, a hacer, a convertirnos?”, “¿cómo podemos cooperar para hacer realidad nuestra mejor visión del mundo?”

Reconociendo que no cambiamos una organización o comunidad en el mismo nivel de abstracción en que fue creada, los procesos de *Sueño* involucran a las personas en diálogo acerca de posibilidades más inclusivas, cooperativas y de más lejano alcance que sus conversaciones usuales. El resultado de soñar colectiva y osadamente es la realización de una visión compartida y un sentido de responsabilidad relacional con el futuro realzada.

Diseño. Crear “proposiciones provocativas” y afirmaciones de la organización o comunidad ideal, que serían deseadas y conscientemente elegidas más allá del *status quo*; articular un propósito y conjunto de principios capaces de dibujar y magnificar las “raíces centrales positivas” identificadas y merecedores de la acción colectiva. Diseñar requiere conciencia. Es un proceso que abarca el *ahora y el después*. Como vivimos y trabajamos en diversos grados de “organizaciones opresivas de mando y control basadas en el miedo”, buscamos dejar un legado de mayor libertad articulando conscientemente y dándole vida a organizaciones y comunidades que liberan el espíritu humano y permiten la realización de los sueños. Ello requiere un cambio en nuestra más profunda comprensión del propósito de la organización humana. Un cambio de formas de organización que privilegian a algunos(as) a expensas de otros(as), a formas de organización que aseguran la libertad de expresión, salud y coexistencia pacífica para todos(as). Ninguna organización, negocio, escuela, gobierno o comunidad debe ser diseñada por propósitos menores.

El diseño requiere cuidadosa atención a las palabras, maneras de conocer, estructuras y prácticas de autoridad que le dan forma al esfuerzo humano. En su mejor forma, diseñar es un proceso de imaginar a consciencia los valores, de establecer formas de interacción humana que generen inevitablemente los valores deseados. Tomemos por ejemplo el valor de la igualdad del hombre y la mujer. Para diseñar una organización ideal donde haya total igualdad entre el hombre y la mujer, los participantes deberían determinar —¿cómo esta igualdad se va a cumplir en la toma de decisiones, en la estructura de los comités, en las prácticas comunicativas, de empleo, de promoción, de remuneración, de cuidado de los hijos, etcétera?

Destino. Fortalecer la capacidad afirmativa de toda la organización o comunidad y sostenerla para construir y mantener el impulso para desarrollar un perfeccionamiento *superior* como fue prescrito en sus principios y objetivos. Destino implica la atención para extender continuamente y profundizar la relevancia; vivir consciente de las preguntas planteadas por los principios de la “organización ideal”; y repetidamente regresar a la investigación como una manera de mantener la apertura y la humildad, continuar aprendiendo y compartiendo las mejores prácticas a través de diversas experiencias y situaciones.

El ciclo 4-D: un llamado a la celebración

Cada fase del ciclo 4-D es distinta y significativa pero hay un elemento común que no debe ser olvidado en el camino: la *Celebración*. A cada paso en el proceso hay un contenido imperativo a celebrar. En el comienzo de la mayoría de las iniciativas de IA se torna visible que un diverso y tal vez improbable grupo de personas ha sido convocado. Esta comprensión crea una llamada palpable a celebrar. A ello pronto le sigue que lo que es aprendido en la fase de descubrimiento: una apreciación jubilosa de recursos, dones, fortalezas y potencial positivo. En la fase siguiente, sueños audaces e inspiradores constituyen en sí mismos una celebración del espíritu humano. Tomarse tiempo para elevarlos en canción y danza anima el espíritu colectivo para el trabajo que sigue. Este fue ciertamente el caso en la experiencia de URI en Brasil. La fase de diseño de IA eleva un sentido de esperanza, una comprensión profunda de que somos colectivamente responsables por el mundo en que vivimos y que juntos podemos hacerlo mejor. La esperanza en el futuro inspira la acción y un deseo profundo de crear un mundo seguro para todos para la celebración.

Entrevistas apreciativas

Para muchos la esencia de IA es la entrevista apreciativa, un diálogo uno a uno entre los miembros y responsables de la organización o comunidad utilizando preguntas relacionadas con experiencias elevadas, valores y lo mejor que le da la vida a la organización o comunidad. Las preguntas genéricas desarrolladas giran alrededor de:

1. Cuéntame acerca de una ocasión en tu organización o comunidad que tú consideres una elevada experiencia, un momento en el que

estuviste más comprometido y te sentiste vivo y vibrante. Describe la situación, quién estuvo involucrado y qué la hizo elevada.

2. ¿Sin ser modesto, qué es lo que más valoras de ti mismo, tu trabajo y tu organización o comunidad?
3. ¿Cuándo tu organización o comunidad tiene un mejor desempeño, cuáles son los factores centrales que le dan vida?
4. Imagina tu organización o comunidad dentro de 10 años, un momento en que sea como tú siempre deseaste. ¿Qué es diferente? ¿Cómo se hizo realidad? ¿Cómo has contribuido a la realización de este “sueño de organización o comunidad”?

Uniendo parejas improbables. Las entrevistas apreciativas son más frecuentemente compartidas por personas que no se conocen, o que no se conocen bien. Nosotros estimulamos e incluso en ocasiones unimos parejas para optimizar la diversidad. La experiencia nos muestra que cuando le pedimos a personas diferentes que encuentren cosas en común tienden a diferenciarse, resaltar las diferencias. Cuando con IA, sin embargo, le pedimos a personas que son ampliamente diferentes una de la otra que investiguen, aprendan y aprecien la vida “del otro(a)”, amor y razones de ser, las personas inevitablemente identifican y después expresan cosas en común. Parece ser una paradoja de la organización humana. Cuando se nos da la libertad de ser diferentes y de ser escuchados(as) y respetados(as) por nuestra singularidad, más fácilmente obviamos nuestras diferencias.

Creación de una cultura rica narrativa de participación. Las buenas preguntas apreciativas dibujan nuestras historias. Se preguntan descripciones de situaciones, eventos, experiencias, sabiduría de los eventos de la vida de los(as) entrevistados(as). Su propósito es estimular el recuerdo de eventos favorables y emocionalmente vívidos, eventos dignos de aprender de ellos y de ser incorporados al saber colectivo del grupo. Alentamos la expresión de historias por dos razones importantes; la primera, es que aprendemos de las historias, las recordamos y construimos sentido a partir de los valores y prácticas que transmiten; la segunda, es que compartir historias construye la intimidad y la armonía entre los miembros del grupo. Mientras podemos debatir sobre la lista de alguien de lo que hace a un gran equipo, escuchamos con asombro las historias de grandes equipos. Una cultura rica narrativa tiende hacia la armonía y el respeto entre personas con diferencias.

La información y las historias que se obtienen en las Entrevistas Apreciativas son compartidas a lo largo de la organización o comunidad y ello

resulta en nuevas imágenes que compelen más, tanto sobre la capacidad presente de la organización o comunidad, como de su futuro potencial.

Un ejemplo imponente del poder de las entrevistas apreciativas ocurrió en mayo de 1998 en Nairobi, Kenia, durante una conferencia regional de URI en la que participaron 60 hombres y mujeres, jóvenes y viejos en representación de 14 tradiciones de fe de 8 países de África del Este. Como sucedía a menudo en el trabajo innovador (revolucionario) de URI, las personas que se reunían representaban tradiciones frecuentemente en conflicto una con otra y cuya comprensión de las otras provenía fundamentalmente de estereotipos negativos o de una historia de hostilidad. Comprensiblemente, la inquietud de las personas se hizo evidente una vez que comenzó la conferencia.

Pero esa inquietud se fue transformando en la medida en que los desconocidos se fueron relacionando unos con otros en las entrevistas apreciativas. Musulmanes y cristianos se entrevistaron unos a otros para compartir los mejores dones que habían recibido de su tradición y para ofrecerse una enseñanza, una plegaria o un texto sagrado que los había inspirado a hacer una diferencia positiva en el mundo. Para el final de las entrevistas la intranquilidad se había desvanecido totalmente, reemplazada por una nueva comunidad—una cultura de participación positiva—cuyos miembros diversos estaban deseosos de trabajar juntos.

La mañana siguiente a las entrevistas apreciativas fueron compartidos los siguientes comentarios: “Yo soy un(a) musulmán(a) y tenía miedo de venir aquí porque pensé que tendría que sentarme con un(a) cristiano(a)”, o “Yo soy un(a) cristiano(a) y tenía miedo de venir aquí porque pensé que tendría que sentarme con un(a) musulmán(a)”.

Tanto musulmanes(as) como cristianos(as) continuaron: “Pero vencí mi miedo y vine. Y estoy contento de haberlo hecho. Porque tuve que sentarme con un(a) cristiano(a)/musulmán(a) y descubrí que no era tan malo. Sí, tenemos diferencias, pero queremos el mismo tipo de futuro y creo que podemos trabajar juntos(as)”.

Dos años y medio después de la conferencia de Nairobi, un viaje de URI por África reveló de primera mano algunos de los frutos que habían crecido de las relaciones catalizadas por Indagación Apreciativa. En Kampala, Uganda, representantes de 12 Círculos de Cooperación de URI localmente organizados compartieron su trabajo, que incluía diálogo inter-fe, educación, prevención del SIDA, desarrollo económico y transformación del conflicto. En Addis Abeba, Etiopía, el Círculo de Cooperación (CC) local inauguró la primera oficina de URI fuera de San Francisco. Los miembros del CC eran una fuerza consistente para la construcción de la paz inter-fe durante la guerra entre Etiopía y Eritrea, y se empeñó en una educación empoderadora para la paz para jóvenes. Estos grupos saltaron juntos por los estatutos de la

URI, con autonomía para organizar sus propias actividades y con respaldo como parte de una organización global, estaban haciendo de los estatutos de la URI una realidad viviente.

Indagación Apreciativa con un propósito

Comenzar una Indagación Apreciativa significa tener claro el propósito de la iniciativa, seleccionar temas afirmativos y determinar qué *forma de compromiso* utilizar. La claridad del propósito es esencial porque el propósito es la semilla que se planta al comienzo, germina y brota en el proceso, y crece a realizarse en lo sucesivo. O como dice un proverbio taoísta, “Así como comienza, termina”. El propósito de una iniciativa IA debe ser lo suficiente-mente claro, que compulse e inspire para garantizar la participación de un grupo diverso de participantes. Un pequeño propósito llevará, como máximo, a un pequeño resultado. Con toda probabilidad, un objetivo pequeño parecerá una pérdida del tiempo y la energía de las personas y conducirá a bajos niveles de compromiso. Un propósito elevado es un llamado a la participación y un imperativo a la cooperación. Un buen propósito para una iniciativa IA es aquel que requiera input, ideas e implicación de todo el sistema, algo que ni una persona ni un grupo puedan lograr solos. Por ejemplo, el propósito de la Cumbre Global de URI de 1997 fue *estatuir las Religiones Unidas, construir el compromiso mundial*.

Cuadro 1 Organizaciones y su propósito para aplicar IA

Iniciativa de Religiones Unidas	Co-Crear una Organización Global
Hunter Douglas WFD	Cambio de la Cultura Corporativa
GTE/Verizon	Asociación Sindicato Administración
US Navy	Desarrollo del Liderazgo
John Deere	Costo, Calidad y Tiempo de Ciclos
Sistema de Salud Lovelace	Retención de Enfermería
British Airways	Servicio Excepcional al Cliente
World Vision	Desarrollo Internacional

Selección de tema afirmativo

La selección de temas de IA establece la plataforma para las indagaciones a seguir. Son frases de dos a tres palabras que transmiten algo sobre lo que usted sinceramente quiere aprender y desarrollar en su organización o comunidad. Elegir *temas afirmativos* puede requerir que los miembros de la organización o comunidad hagan un giro de 180° en su pensamiento. Por ejemplo, una compañía estaba luchando con altas y costosas tasas de facturación; hicieron estudio tras estudio solo para saber más acerca de la facturación y menos acerca de lo que realmente querían, una fuerza de trabajo dedicada y altamente comprometida. En el proceso de seleccionar temas afirmativos su lógica cambió: de facturación a retención; de retención a alto compromiso; y de alto compromiso a “entornos de trabajo magnéticos”. El subsecuente estudio del tema afirmativo “entornos de trabajo magnéticos” le dio a cada uno(a) de los involucrados(as) una gran oportunidad para discutir qué era más magnético en su entorno actual y cuáles eran sus sueños y esperanzas de un entorno de trabajo que los uniría magnéticamente a la compañía.

Formas de compromiso de IA

Hay muchas maneras de aplicar el ciclo de las 4-D de IA. (Whitney and Trosten-Bloom, 2002) Desde entrevistas movilizativas masivas a lo largo de una ciudad hasta pequeños grupos de enfermeras entrevistando colegas dentro de su hospital y otros hospitales, a entrevistas simultáneas entre doscientos obreros que trabajan en la misma compañía como preludio de sueño, diseño y destino en una cumbre de IA de cinco días. Cada aplicación libera el poder de la indagación, construye relaciones y libera el aprendizaje.

Así como ha sido usada en las primeras reuniones para idear y diseñar la URI, la IA ha ayudado a cultivar informaciones apreciativas que enriquecen y guían el trabajo continuo de la comunidad global —la importancia de las relaciones; de la escucha profunda y compartida; de vivir con preguntas generadoras más que precipitarse por las respuestas; y de concentrarnos en el futuro que queremos co-crear más que encadenarnos a los problemas del pasado y el presente. A lo largo de los años la comunidad de la URI ha utilizado la IA en un amplio rango de escenarios— discusiones locales, cumbres globales, reuniones del consejo global, cumbres regionales, etc. —para llegar a ser colectivamente conscientes de lo mejor y más profundo de cada uno,

nuestros valores y nuestras prácticas cuando juntos creamos una comunidad global con vida, inspiradora, modelo que invita a la paz, la justicia y la reconciliación.

Conclusiones

Como lo demuestra la historia de la URI, los resultados generados a través de la Indagación Apreciativa son inmediatos, profundos, con frecuencia sorprendentemente dramáticos, de amplio alcance y sostenible. Incluyen transformación personal y a gran escala, creación de nuevas posibilidades, alianzas poderosas y cooperación sin precedentes. En un mundo y en vidas individuales a menudo abrumadas por lo negativo, la IA ilumina un camino positivo para ser recorrido con los corazones y las mentes abiertas, y el deseo de trabajar cooperativamente por un futuro mejor. Le invitamos a unirse al viaje.

Referencias

- CAMERON, K. S.; J. E. DUTTON and R. E. QUINN (2003): *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA.
- COOPERRIDER, D. L. and D. WHITNEY (2005): *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA.
- FOX, M. (2000): *Original blessing*. Jeremy P. Tarcher/Putnam, New York.
- FREDRICKSON, B. L. (2003): "The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it feels so good to feel good". *American Scientist*, Vol. 91, Issue 4.
- LUDEMA, J.; D. WHITNEY; B. MOHR and T. GRIFFIN (2003): *The Appreciative inquiry summit*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA.
- SELIGMAN, M. (2002): *Authentic happiness*. The Free Press, New York.
- WHITNEY, D. and A. TROSTEN-BLOOM (2002): *The power of appreciative inquiry*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA.