

**Título: El valor del diálogo apreciativa: Experiencias con Indagación
Apreciativa**

Autoras: Dra Angela Casaña y Dra Patricia Arenas

Institución: Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas

Provincia y país: La Habana, Cuba

Cuando soñamos solos, sólo es un sueño.
Pero, cuando soñamos juntos, el sueño se
puede convertir en realidad.

Cora Weiss

La presente ponencia comenta y reflexiona acerca de experiencias obtenidas en la facilitación de procesos grupales y organizacionales, con Indagación Apreciativa en diferentes escenarios y fines en Cuba y México.

La Indagación Apreciativa (IA), en inglés *Appreciative Inquiry*, es una filosofía que ofrece una salida práctica o método de trabajo para el cambio con grupos, organizaciones y comunidades, generada en los años 80 del pasado siglo, en los Estados Unidos. Sus autores fueron David Cooperrider y Suresh Srivastva, del *Case Western Reserve University* de Cleveland, Ohio, junto a un grupo de investigadores. Entre ellos se destacan las autoras Diana Whitney y Amanda Trosten Bloom, las que logran desarrollar este enfoque en su libro *El Poder de la Indagación Apreciativa. Una Guía Práctica para el Cambio Positivo*. En la actualidad la IA es utilizada por consultores de diferentes países, en particular en los Estados Unidos, donde ha obtenido un gran reconocimiento.

En Cuba desde el año 2009 se creó una comunidad de aprendizaje para su estudio y aplicación y desde entonces se viene utilizando por un grupo de especialistas en diferentes escenarios de la vida social del país con beneficiosos resultados.

Acerca de la Indagación Apreciativa

Se trata de una estrategia de cambio, articulada sobre un conjunto de principios, tomados de diferentes fuentes de la teoría social, pero a la vez bien flexible, cuya esencia radica en lograr que se exprese y prospere lo mejor de lo que cada organización ha sido y es, sus más exitosas experiencias, sus más entrañables aspiraciones, mediante procesos dialógicos, para que estos aprendizajes sobre si misma le permita crear, transformar, integrar y planear su futuro. Todo ello con un alto nivel participativo de todos los integrantes y libertad para diseñar los cambios deseados.

En efecto, se parte de considerar que la propia organización atesora las más importantes contribuciones para lograr lo que desearían en el futuro. Esto es, en términos de los supuestos teóricos de la IA, que las personas tienen individual y colectivamente aportaciones que hacer, las que al revelarse comienzan a gestar el cambio. (Whitney, D. and Trosten Bloom, A.:2003). Así, las experiencias valiosas, una vez compartidas y reconocidas otorgan poder e inspiración para visualizar posibles momentos de crecimiento y transformación.

Todo el proceso transita mediante el dialogo, la reflexión, la apertura al otro, como práctica compartida para la construcción colectiva de lo que se aspira, reconociendo lo que cada persona sabe y puede aportar. De tal modo que el dialogo se erige en eje central de todo lo que acontece, estimulado por las entrevistas apreciativas¹, las que se realizan los participantes entre sí. Las entrevistas apreciativas contienen preguntas positivas e inspiradoras, en la creencia que mientras más positivas éstas sean, más duradera será la energía para el cambio. Ellas conectan, construyen relaciones, y les dicen a las personas que cuentan.

De modo que los términos que denominan el método, -indagación y apreciación- adquieren sentido, en una suerte de investigación, realizada por la

¹ La IA considera que las entrevistas apreciativas son el corazón del proceso, porque sacan lo mejor y logran que se establezcan vínculos y se construya sentido entre los aportes individuales y los objetivos que se desean.

organización, sobre sí misma, donde indagar supone explorar, rescatar de manera intencionada en los otros sus mejores momentos y, sabidurías, al tiempo que apreciar es reconocer, valorar, y agradecer los saberes que se comparten. La combinación de la indagación con la apreciación genera un efecto muy poderoso e inicia el proceso del cambio

Estamos en presencia de una perspectiva que contrasta significativamente con otras alternativas de intervención organizacional, que se focalizan en los déficits o problemas. La IA visualiza el cambio sustentándose en lo positivo, en aquello que da vida a los sistemas humanos cuando mejor funcionan. (Whitney, D. and Trosten Bloom, A.:2003).

Este punto de vistas se sustenta en que todos los sistemas humanos se desarrollarán en aquella dirección en la que enfocan su atención, observan o estudian, de tal modo que si decidimos enfocarnos y aprender acerca de cómo solucionar el problema que nos preocupa o afecta, será de ello de lo que sabremos y también su solución será el límite de nuestro aprendizaje. Sin embargo puede existir otra manera de encarar una misma realidad si el enfoque lo constituye lo valioso que tenemos, nuestro potencial para alcanzar el sueño más deseado. En otras palabras, no sería la focalización de los problemas lo que hace mover a las personas, sino una visión positiva socialmente construida.

Se entiende más claramente la lógica que armoniza la IA al percatarnos que ella tiene como meta salir de la defensividad y las rutinas destructivas, superar la angustia y la desconfianza, permitir la generación de un futuro colectivamente deseado, participar y involucrarse sistemáticamente en relaciones de confianza, que crean una base de trabajo capaz de tener funcionalidad (Cooperrider/Whitney 1999.3).

Deviene la IA en una alternativa sugerente de transformación social e individual, en un mundo donde prosperan atmósferas opresivas e intolerantes, donde los problemas, habitualmente, son los que indican el rumbo que toman los aprendizajes y acontecimientos.

De nuestras experiencias con Indagación Apreciativa

Nuestra experiencia facilitando procesos con IA ha sido muy diversa en la medida en que nos hemos movido en escenarios culturalmente diferentes, consistencias humanas diversos, y fines disímiles.

Hemos trabajado con personas desconocidas entre sí, que se integraban por primera vez para conquistar un fin común, también con organizaciones ya constituidas.

Las finalidades han variado. Hemos facilitado la creación de estrategias de trabajo para alcanzar nuevos e importantes objetivos sociales. Entre estas destacamos el Diseño de la Estrategia Curricular respecto al perfeccionamiento de la Educación Sexual y la Prevención del VIH/SIDA en Cuba, a la que se llamó “Educar para prevenir”. Esta estrategia implicó la realización de tres talleres diferentes; uno de ellos se realizó con las personas que dirigen la actividad de los técnicos encargados de perfeccionar los currículos educativos de todos los niveles de la enseñanza del país, otro fue con los asesores jurídicos de diversas instituciones que realizan actividades educativas, y el tercero con especialistas de los medios de comunicación social. También se trabajó en la elaboración de la “Estrategia de Género en apoyo al Componente Educativo del Departamento de Prevención y control de ITS/VIH/sida en Cuba” que reunió a personal de la salud, promotores y personas portadoras de VIH, entre otros participantes.

Hemos facilitado la construcción participativa de nuevas etapas de trabajo grupales, en importantes organizaciones laborales, con la intención expresa por parte de los directivos de lograr que las metas futuras emergieran del propio grupo, también el rediseño organizacional con la participación de todos sus integrantes.

Entre las experiencias más significativas destacamos los talleres realizados en diferentes comunidades rurales en México, cuyo fin fue lograr el empoderamiento de los participantes. Esta última experiencia resultó ser

todo un reto en consideración a la naturaleza de la solicitud que se nos hacía, de lograr que los miembros de comunidades campesinas identificaran y activaran potencialidades que les permitieran desplegar una actitud más activa ante la vida. Ello transitaba por lograr conocerse mejor a sí mismos, fortalecer su autoestima y confianza en los recursos personales para trazarse y alcanzar nuevas metas, valorar diferentes opciones para tomar decisiones favorecedoras e Identificar las posibilidades de cooperación y de pedir ayuda. Los talleres fueron diseñados sustentándose en la teoría y métodos que la IA ofrece.

Desde el punto de vista de la manera de llevar a cabo el proceso, la IA propone diferentes formas o modalidades de actuación que pueden variar en dependencia de los fines, tiempo, recursos u otras circunstancias. Hemos realizado Cumbres de Indagación Apreciativa, donde los grupos transitan por el ciclo completo que nos propone la IA (4D)² de manera intensiva, con duraciones de hasta de 5 días, también hemos optado por otras formas, menos complejas, dependiendo del conjunto de factores que han caracterizado los espacios y agendas de cambios solicitadas..

La realización de los diferentes talleres ha mostrado de manera diáfana que personas provenientes de culturas, profesiones y prácticas laborales diferentes, también con diferencias de género, generacionales y experiencias de vida, en fin voces heterogéneas, incluso desconocidas entre sí, convocadas para obtener un fin común, pueden interactuar, colaborar, crear alianzas y compromisos para obtener de manera conjunta resultados altamente favorables a través de la IA.

²Entre las modalidades con que se desarrolla la Indagación Apreciativa se encuentra el recorrido por que lo que se conoce como el ciclo de "Las Cuatro D", por la primera letra en inglés de las palabras con las que se denominan cada una de las cuatro fases que lo componen: Discover (Descubrimiento), Dream (Sueño), Design, (Diseño), y Destiny (Destino). Estas cuatro etapas se recorren una vez identificados los puntos de partida sobre los que se desea trabajar o "Tópicos Afirmativos". El método incluye la identificación de Núcleo Positivo el que se construye al darle sentido a todo lo que ha emergido como fortalezas, elementos importantes, recursos y potencialidades que caracterizan a la organización o grupo.

Algunos grupos logran conectarse más rápidamente, y pueden emerger en sus elaboraciones propuestas como: *“Integrarnos respetando las diferencias hace que descubramos lo que el otro nos puede ofrecer para lograr metas comunes”*. Reconocer que las diferencias constituyen una ganancia para el grupo, genera un importante momento de cambio cualitativo en su funcionamiento.

Este descubrimiento, es un resultado trascendente, porque la tendencia es a la incesante búsqueda de lo común, mantenernos en nuestra zona de seguridad cognoscitiva, y si “lo igual” no aparece, se aprecian aun más lejanas las posiciones o criterios que se exteriorizan, a veces mayor de lo que realmente son, erigiéndose en barrera para el avance de la construcción grupal. La IA favorece que las personas transiten por el momento en que entienden que pueden existir miradas diferentes y válidas, y que se disfruten y se aprovechen para lograr los fines propuestos.

La identificación de lo que se decide trabajar o Tópicos Afirmativos³ para lograr el cambio es crucial, porque ellos definirán lo que el grupo finalmente produzca. Se puede arribar al resultado por rutas diferentes, y hay que estar abiertos a aceptar que el grupo tiene la libertad de escoger el camino y respetarlo, como reconocimiento a su derecho y sabiduría para hacerlo.

Hemos observado cómo impacta a los participantes la propuesta de enfocarse en lo positivo, en lo mejor con lo que se cuenta para encarar los cambios, a diferencia de focalizar lo que falta o el problema. Eventualmente surgen momentos de incertidumbre acerca de lo que se puede lograr por este camino, explicables por la prevalencia en nuestras organizaciones de los métodos tradicionales, que no privilegian precisamente enfocarse en lo positivo para promover el cambio, y por la tan arraigada cultura de “caerle arriba a los problemas”, para resolverlos.

³En la selección de los Tópicos Afirmativos participan todos los integrantes de la organización y serán los aspectos de lo que se necesita aprender para el crecimiento y cambio, por tanto establecen el foco de toda la intervención, fijando la dirección del proceso.

La IA no invalida las creencias que los participantes traen al taller. No se trata de negar la importancia que tiene conocer los problemas o cuestionar que la manera tradicional de tratarlos, esto es, identificarlos, diagnosticarlos, y elaborar alternativas para su solución, no sea válida para encarar el cambio organizacional. Los problemas están presentes, pero se les invita a moverse en la dirección de focalizar lo valioso y visualizar lo anhelado, las mayores aspiraciones, porque ese futuro provechoso definirá las acciones que se acometerán en el presente.

En contraste ponemos en perspectiva que es posible llegar más allá, que la solución de los problemas, imaginar lo mejor posible, soñar, porque una de las bondades del método es propiciar la identificación de acciones e iniciativas para lograr lo posible de ese sueño. De tal modo que se produce una suerte de aterrizaje, seguramente en tierras más ricas y fértiles que si el viaje hubiera sido llegar hasta resolver el problema.

Invariablemente se aprecia, en la práctica, en la medida que se transita por las etapas del proceso, que este camino puede ser más efectivo, y produce resultados de mayor alcance. La generación de atmósferas apreciativas acelera el aprendizaje, resulta altamente generativa y desarrolla altos niveles de compromiso con lo que se logra por parte de los participantes. En la medida que el taller avanza y se percatan de los resultados, que progresivamente se van obteniendo, construyen sentido del valor de la nueva pauta de trabajar con lo positivo. Una de las personas lo expresó del siguiente modo: *“se siente una de modo especial, por la creatividad que se ha generado; es un vuelo positivo que nos hace sentir que estamos en un espacio maravilloso”*.

Nuestra experiencia también nos ha mostrado que no es suficiente declarar que todos los participantes tienen plena voz para que ello ocurra. Entre otras causas, porque en oportunidades pertenecen a la organización personalidades muy sobresalientes, o jefes, ante los cuales algunos se sienten cohibidos para

participar. Al propiciarse diferentes espacios de participación⁴, pero con la intención expresa de escucharse y apreciarse, se favorece la ocurrencia del testimonio individual y realmente sucede la gratificante escucha. Se trata, en términos de P.Freire, de ceder parte del poder comunicativo para que el otro participe, querer que cuente su historia. Muchos saberes correrían el peligro de perderse, si no se crean las condiciones para que afloren y se reconozcan en el marco grupal.

De tal modo que el dialogo apreciativo, cara a cara, con preguntas positivas e inspiradoras crea una atmósfera íntima, en que se evocan y comparten mutuamente los mejores recuerdos y aspiraciones. De esta forma se hace posible ver al otro en una dimensión diferente, tal vez totalmente desconocida a cómo se le había percibido hasta entonces. Se conoce a la persona, más que al rol que ella desempeña en la organización y se igualan las posiciones porque todos son reconocidos y sus historias cuentan. Hemos obtenido interesantes testimonios que aportan el significativo impacto que produce el descubrir en “el compañero de trabajo” facetas totalmente ignoradas, asociadas incluso a la vida laboral compartida, a pesar de llevar varios años trabajando juntos.

El establecimiento de una atmósfera de confianza, donde las personas sientan que pueden expresarse libremente, sin censuras a lo que están diciendo, sino que por el contrario existe una suerte de búsqueda de integración de ideas, es una circunstancia favorecedora que el espíritu de la IA hace que prospere.

Esta condición se rebeló de manera particular en los talleres con campesinos, algunos de los cuales eran analfabetos. Si bien en las primera sesiones de trabajose apreció dificultad para el autoreconocimiento de cualidades (algunos referían: *“No me encuentro cualidades”, “nunca antes había pensado en eso,” o “lo que mejor hago es atender mi casa y cocinar)*, en sucesivas sesiones de

⁴ La IA ofrece diferentes escenarios de participación que van desde las interacciones en parejas, pasando por grupos pequeños hasta las sesiones plenarias donde confluyen todas las contribuciones realizadas en los diferentes espacios

trabajo se constató la toma de conciencia acerca de que se poseían cualidades no visibilizadas hasta entonces, y el reforzamiento de otras ya ciertas, que eran afianzadas al ser compartidas.

En la interacción, caracterizada por la exploración y reconocimiento, en una atmósfera positiva y de confianza, emergieron proyectos de vida, sentimiento de sentirse con condiciones para emprender un sueño, sustentado en las fortalezas, seguridad en sí misma(o), y aún algo muy significativo cualitativamente, la intencionalidad de involucrar a otras personas o buscar apoyo para lograrlos. Algunas expresiones fueron: *“Nunca en la vida habíamos sacado lo bueno que tenemos adentro”, o “Una no tiene que depender del esposo para salir adelante, nosotras mismas podemos hacerlo y valorarnos como mujeres” o “Puedo convencer a otras personas para lograr una gestión que nos beneficie a todas”*

La vivencia de ser escuchados al contar su pequeña o gran historia, historia valiosa, en la que se cree, y se agradece por lo que lega, ejerce efectos mágicos en las personas que fortalecen la confianza en sí mismo, y su capacidad para ser protagonista de sus propias vidas. En la medida que la realidad les permita realizar sus sueños se fortalecerá la autoestima y se trazaran nuevas visiones de mayor alcance.

A modo de cierre

La práctica nos ha devuelto que en las distintas variantes y escenarios en que hemos facilitado procesos con IA, ésta ha resultado viable y ha mostrado ser exitosa. La universalidad de los principios que articula y actualiza la hacen trascender el propósito de lograr el mejoramiento organizacional para extenderlo a las personas que en ella habitan y a su cotidianidad extra laboral, a su entorno familiar

No obstante nuevas interrogantes surgen a partir de la práctica, las que podrán ser respondidas en la medida en que el quehacer profesional y los recursos investigativos nos permitan apreciarla en sus continuidades.

Entender el principio que toda intervención en la organización, por inofensiva que ella sea, desata cambios no planeados, alcanza a la IA, y ello tiene que ser considerado en cualquier proceso de intervención en cualquier sistema humano.

Su propia esencia, que se sustenta en generar procesos dialógicos para evocar un futuro consensuado por todos los implicados, le realiza exigencias a la manera tradicional en que se dirigen y toman las decisiones en algunas organizaciones laborales de manera centralizada. La inconsecuencia por parte de las estructuras de poder, con las nuevas expectativas y resultados grupales que desata la IA, puede desencadenar grandes desajustes en su funcionamiento futuro. De ahí la importancia de involucrar conscientemente en este espíritu a todas las partes que integran la organización.

Aun más, alguna vez algún participante nos contagiaba con su inquietud de cómo lidiar, (si la organización adopta este nuevo paradigma de funcionamiento), con un entorno, con el necesariamente hay que interactuar, que se mueve en coordenadas bien diferentes a las que han incorporado, es decir, cuando se están moviendo desde lo positivo, en un medio que devuelve todo lo contrario. Obviamente esta reflexión merece toda nuestra atención.

Entre los desafíos más importantes que hoy visualizamos se encuentra la necesidad de colaborar, desde nuestra facilitación, a que se mantengan los cambios, con altos niveles participativos y el espíritu renovador que la IA desencadena, que esta sinergia no desaparezca una vez concluido el proceso y que la organización no caiga en la tendencia de volver a su estado inicial.

Estos y otros emergentes de nuestro quehacer constituyen estímulos para continuar trabajando, en la seguridad de que la Indagación Apreciativa es uno de los caminos acertados para mejorar la organización y a las personas.

Hemos revalidado que son los miembros de la organización, mediante su participación en procesos de diálogos, quienes tienen el conocimiento y poder para decidir acerca de su funcionamiento y destino. Nuestro rol como facilitadoras se centra humildemente en favorecer que ellos se produzcan y encausen.

En nuestra condición de facilitadoras, los procesos de IA con cada organización, grupo y personas, han constituido momentos permanentes de aprendizaje, y suponen continuos retos al ejercicio de la actividad profesional.

Este quehacer nos ha aportado mayor comprensión acerca del comportamiento social, y humano en general e indudablemente ha dejado su impronta en el propósito de conquistar mejoramiento personal.

Existen otros caminos para alcanzar metas u objetivos sociales, pero la interacción de los involucrados en una atmósfera apreciativa, que les permita engendrar su propia realidad, en base a sus potencialidades, crea la diferencia.

Bibliografía

- Cooperrider, D, and Whitney, D. (1999) *Appreciative Inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler Communications Inc.
- Whitney, D and Trosten-Bloom, A. (2002): *The power of de appreciative inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Whitney, D. and Trosten Bloom, A. (2003). *The Power of Appreciative Inquiry. A practical to Positive Change*. San Francisco: Publishers, Inc
- Whitney, D y Charles D. (2007) *Indagación Apreciativa: creando culturas de participación positiva*. En *Culturas de participación del trabajo en Cuba y los Estados Unidos*: La Habana Ed. Acuario,
- Shein, S. (2007) *Una historia breve y estimulante de participación*. En *Culturas de participación del trabajo en Cuba y los Estados Unidos*. La Habana. Ed. Acuario.
- Peiro, J. M. (2005) *Psicología de las organizaciones*. La Habana: Ed. Félix Varela.