

Enfoque Appreciativo

Una revolución positiva en cambio

Una introducción a la nueva aproximación a la gestión del cambio más candente- escrita por dos pioneros en el campo ganadores de un premio

David L. Cooperrider y Diana Whitney

Lo que la gente está diciendo sobre el Enfoque Appreciativo

El Enfoque Appreciativo está actualmente revolucionando el campo del desarrollo organizacional.

- Robert Quinn, Distinguido Profesor de Administración, University of Michigan Business School

El Enfoque Appreciativo es la filosofía que nos está permitiendo comprometer los corazones, mentes y almas de nuestra gente- toda nuestra gente. Sólo cuando hagamos esto, conseguiremos un desempeño quebrante.

- Cindy Frick, Vice Presidenta, Organizational Development and HR Planning Roadway Express

(El EA) es un proceso que te pone a moverte hacia la espiral del éxito en vez de hacia la espiral del fracaso. Tiene un efecto motivante que ayuda a alcanzar el autocumplimiento en vez de entrar en un síndrome de penumbra y fatalidad.

- Rob Treeby, Health, Safety, and Environmental Manager, BP AMOCO

Me gustaría elogiarlos más particularmente por su metodología de Enfoque Appreciativo y agradecerles por introducirla a las Naciones Unidas. Sin esta, habría sido muy difícil, tal vez imposible, comprometer constructivamente tantos líderes de negocios, sociedad civil y gobiernos (para la Cumbre de Liderazgo Compacto Global de la ONU).

- Kofi Annan, Secretario general, Naciones Unidas

Introdujimos el concepto de Enfoque Appreciativo en nuestro currículo de “Liderazgo quebrante en Roadway. Nuestros directores han estado entusiasmados sobre la utilización de esta aproximación

innovadora para manejar algunos de los temas más presionantes. El resultado ha sido asombroso y provee un gran mapa de resultados deseables.

- Jim Staley, Presidente, Roadway Express

Tuve el privilegio de utilizar una metodología de EA con una organización de ventas y marketing envuelta en una alianza estratégica con un gran canal compañero. En los 2 años siguientes desde que el EA había sido introducido a y abrazado por el grupo, una transformación significativa ha ocurrido. La moral ha mejorado dramáticamente, las relaciones se han vuelto más estrechas, los equipos de trabajo han mejorado significativamente- e igualmente obligante- las ventas y la rentabilidad han sobrepasado al resto de ambas organizaciones. Una “aproximación apreciativa” holística sinceramente se ha vuelto la forma de vida de esta organización.

- Jim Gustafon, Vicepresidente y Administrador General, ELECTRONICjob.com

El Enfoque Apreciativo nos está ayudando a ser una organización quebrante. Comenzamos cerrando nuestra fábrica completa y reuniendo a todas nuestras 700 personas desde el piso de ventas hasta los directores, para planear nuestro futuro. Fue un encuentro de 4 días. Este año utilizaremos el EA para traer 1000 personas en el planeamiento estratégico y el proceso de rediseño participativo, incluyendo toda nuestra gente interna y representantes de partes interesadas externas- proveedores, clientes y comunidad. Lo mejor de la gente sale cuando traes el sistema completo a la habitación. Integridad es salud, y ese es nuestro propósito en Nutrimental Foods: Producir capacidad de salud. Es emocionante, y paga. Después de nuestras sesiones de grandes grupos, las ganancias se elevaron en un 200% y el ausentismo, en el siguiente año, se disminuyó en un 75%. El EA tiene que ver con conectar con el espíritu la auto-organización, la auto-sostenibilidad, y en el análisis final, la felicidad humana. ¡Desearía que pudieran venir y experimentar nuestra próxima sesión!

- Rodrigo Loures, CEO, Nutrimental Foods, Brasil

Prefacio

El Enfoque Appreciativo es un nuevo modelo de gestión del cambio, especialmente acomodado a los valores, creencias y retos de negocios a los que se enfrentan administradores y líderes hoy en día. Es un proceso para la gestión del cambio a gran escala, que puede permitirle comprometer e inspirar su fuerza de trabajo altamente diversa y dispersa, envolver a sus clientes y partes interesadas en el futuro de su negocio, descubrir y extender las fortalezas y ventajas estratégicas de su negocio, y equilibrar retornos financieros excepcionales con contribuciones sociales aumentadas.

Este pequeño libro es una introducción al Enfoque Appreciativo. Provee una descripción básica de los procesos y principios del EA junto con historias actuales que ilustran cómo exitosos negocios han aplicado el EA- y los beneficios que han ganado como resultado. No pretende brindar un cuidadoso tratamiento al tema, ni apunta a ser un libro de Cómo-Hacer. En cambio, este libro está escrito a manera de invitación, como un punto inicial en el excitante mundo del cambio positivo organizacional.

Sugerimos dos de nuestros otros libros para una cobertura mas cuidadosa del EA y el cambio positivo. *The Appreciative Inquiry Handbook* provee una explicación comprensiva del tema junto con numerosos artículos de soporte y material de ejemplo. *The Power of Appreciative Inquiry* ofrece una explicación cuidadosa de cómo comenzar y liderar una iniciativa de EA.

El EA es un proceso que comienza con las fortalezas y, como en los casos que este libro ilustra, termina en mejoras dramáticas en la línea triple: Gente, beneficios y planeta. El libro le dice cómo el EA ha sido usado para realzar significativamente el compromiso de los empleados, la retención y moral, la satisfacción del cliente, las competencias de costo, beneficios, así como el entendimiento y habilidad en negocios para enfrentar las necesidades de la sociedad.

Si resultados como el incremento en ingresos del 200% en el Nutrimental Foods, o los 3.5 millones de dólares en ahorros del Hunter Douglas Window Fashions División, o la actuación para el bien común mientras se construían ingresos y beneficios excepcionales del Green Mountain Coffe Roasters, le parecen extraordinarios, lea este libro y descubra cómo y por qué tales resultados se están convirtiendo en la norma para las compañías que utilizan el EA.

Como líderes y pioneros en el creciente campo del cambio positivo, hemos tenido la buena fortuna de introducir el EA a organizaciones y comunidades alrededor del mundo. Algo del trabajo descrito en este libro en organizaciones como Roadway Express, Versión, British Airways, Green Mountain Coffe Roasters, Hunter Douglas WFD, Nutrimental Foods, Las Naciones Unidas y la Iniciativa para las Religiones Unidas, está marcando un precedente para la emergencia de prácticas de la gestión del cambio positivo que son nuevas, afirmantes de la vida y orientadas hacia los resultados. Nos alegramos de que usted, por medio de la lectura de este libro, haya decidido unírseos en esta revolución positiva.

David L Cooperrider y Diana Whitney
Octubre 2005

Capítulo 1: Una invitación a la revolución positiva en cambio

El enfoque apreciativo (EA), como ha escrito recientemente el Profesor Robert Quinn de la Universidad de Michigan, “está creando una revolución positiva en el campo del desarrollo organizacional y el manejo del cambio”. ¿Por qué? Una de las pistas yace en cómo el EA torna la práctica del manejo del cambio de adentro hacia afuera. Propone, a grandes rasgos, que las organizaciones no son en esencia problemas a ser resueltos, sino precisamente lo contrario. Cada organización fue creada como una solución diseñada en sus principios para hacer frente a retos o satisfacer una necesidad de la sociedad.

Aún más fundamentalmente, las organizaciones son centros de conexiones vitales potenciales dadores de vida: relaciones, compañías, alianzas y redes de conocimiento y acción siempre expandiéndose, capaces de abrazar el poder de la combinación de fuerzas. Fundado en esta visión de las organizaciones centrada en la vida, el EA ofrece una aproximación al desarrollo organizacional y al manejo del cambio positiva y basada en las fortalezas.

EL EA y el nuevo modelo del liderazgo en el cambio

El gurú de la administración Peter Drucker comentó en una entrevista reciente, “La tarea del liderazgo organizacional es crear una alineación de fortalezas de maneras que hagan irrelevantes las debilidades del sistema”. ¿Podría ser, como Drucker pretende, que liderar el cambio es sólo cuestión de fortalezas? ¿Por qué fortalezas conectadas con fortalezas crearían un cambio positivo? ¿Qué significaría crear toda una metodología de cambio alrededor de fortalezas económicas y ecológicas? ¿Dónde comenzaríamos nosotros, como administradores, facilitadores y líderes del cambio? ¿Cuáles pueden ser los pasos y etapas del cambio positivo? ¿Qué sobre las herramientas específicas? ¿Cómo podría el descubrimiento y fusión de fortalezas elevar y extender las capacidades de un sistema para adaptarse, aprender y crear espirales ascendentes de transformación, desarrollo y crecimiento energizante?

En realidad el campo de la administración siempre ha reconocido que las fortalezas desempeñan un importante papel y que su presencia, esto es, la visible exposición de fortalezas, señala una cierta clase de funcionalidad óptima. Los principios y prácticas del EA sugieren la idea de que las fortalezas colectivas hacen más que desempeñar un papel: *transforman*.

Esto suena obvio y bien a simple vista. Pero cuando nos detenemos y enfocamos en la manera en que el manejo del cambio es manejado hoy en día, vemos claramente que las aproximaciones positivas al cambio no son la norma aún.

Por ejemplo, muchos se vieron estancados en los resultados de la más larga y comprensiva encuesta realizada sobre las aproximaciones al manejo del cambio. El estudio concluyó que la mayoría de las escuelas, compañías, familias y organizaciones funcionan en una regla no escrita. Esa regla es arreglar lo que está mal y dejar que las fortalezas cuiden de sí mismas.

Aunque los resultados de este estudio no suenan como el pensamiento de Peter Drucker llevado a la práctica, donde el cambio es cuestión de fortalezas, la conclusión de la investigación desafortunadamente suena familiar y cierta. Las compañías por lo general acuden a encuestas de baja moral en lugar de diseñar rigurosas investigaciones y convertirlas en extraordinarios momentos de alta entrega, compromiso y logros apasionados. Los administradores contratan y analizan indagaciones de bajo costo, un reporte tras otro, en lugar de buscar análisis de retención o de

ambientes magnéticos de trabajo, es decir momentos cuando las personas se sienten tan conectadas con su trabajo, sus colegas y su organización que los lazos no pueden romperse.

¿Qué tan expandido es esta aproximación al cambio basada en el déficit, la cual afirma que el cambio comienza con la identificación de los problemas más presionantes, los huecos y sus raíces causales? ¿Puede reconocerla? Está bien, intente esto: Piense acerca de los últimos tres proyectos en los que ha trabajado y las últimas 6 encuestas de negocios en los que ha participado. ¿Cuántos proyectos fueron diseñados para arreglar algo? ¿Cuántos encuentros fueron llamados para direccionar un problema?

Este libro pone en frente un atrevido reto: ¿Podría ser que nosotros como campo hemos alcanzado el final de la resolución de problemas como un modo de indagación capaz de inspirar, movilizar y sostener el cambio significativo de los sistemas humanos? ¿Qué pasaría con nuestras prácticas de cambio si comenzamos todo nuestro trabajo con la presunción positiva de que las organizaciones, como centros de las relaciones humanas, están vivas con una infinita capacidad constructiva?

Este libro provee una respuesta inicial en un esbozo de los últimos descubrimientos en cuanto a definiciones, principios y prácticas del EA como un modelo del liderazgo para el cambio. Dibujado durante veinte años de práctica desde el nacimiento del EA en la Escuela de Administración de la Case Western Reserve University, compartimos historias de los éxitos del cambio positivo, intrépidos e inspiradores experimentos en negocios y comunidades alrededor del mundo. Nuestra esperanza es que este libro abra sus corazones y mentes hacia las posibilidades del cambio positivo y los diversos caminos por los cuales el EA puede ayudarlo a usted y a su organización a alcanzar su mayor potencial en servicio a un mundo de paz y prosperidad para todos.

Acercándose los problemas desde el otro lado

El EA comienza una aventura. Aún en sus primeros pasos, propone un excitante nuevo direccionamiento en nuestro lenguaje y teorías del cambio; una invitación, como algunos han declarado, a la “revolución positiva”. Las palabras arriba señaladas son fuertes, pero entre más replicamos los momentos de nuestros 5 años de trabajo en el GTE/Versión, más nos encontramos a nosotros mismos preguntando las mismas clases de preguntas que la gente del GTE preguntaba a sus ejecutivos: “¿Están realmente preparados para el momentum que e está generando? Se está encendiendo un movimiento enraizado... se está creando una organización en plena voz, ¡un estado central para los revolucionarios positivos!”

Tom White, presidente de lo que se llamaba en ese entonces GTE, Telops, respondió sin dubitación: “Sí, y lo que puedo ver en este encuentro son fanáticos, gente con una misión y pasión por crear un nuevo GTE. Cuéntenme entre ustedes, soy el recluto número uno, el fanático número uno”. La gente aplaudió.

Cuarenta meses más tarde, la iniciativa de cambio de todo el sistema del GTE ganó el premio ASTD (Sociedad Americana para el Entrenamiento y el Desarrollo) por el mejor programa de cambio organizacional en el país. Este premio se basó en cambios significativos y cuantificables en inventarios, medidas de entrevistas morales, calidad y relación con el cliente, relaciones de unión entre administradores, y más. El EI fue citado como el espinazo.

Par lograr esta brillante desviación en cultura organizacional, el equipo agentes de cambio interno y externo preguntó: “¿Cómo podemos atrapar el potencial positivo de todos los empleados hacia la transformación de la compañía?” El equipo quería lo que hicimos para reconocer e invitar la expresión positiva de las principales fortalezas, iniciativas y capacidades de los empleados. Marcamos una meta de crear una cultura rica en narrativas con una razón de 5 historias de desempeño y transformación positivas y éxito a cada historia negativa, como una forma de construir una cultura vibrante, de alto desempeño y enfocada en el cliente.

Esta meta fue alcanzada en varias formas:

- En un año, más de 50 agentes de cambio interno (consultantes, administradores, relacionistas públicos y comunicadores corporativos), recibieron entrenamiento intensivo en EA. En adición, el EA fue enseñado a 800 empleados de cabecera.
- Se crearon oportunidades de compartir relatos de buenas noticias. Un ejecutivo era voluntario para ser el centro de las historias. Éstas llegaban a su oficina y él las enviaba a otros grupos y departamentos para ser compartidas y respondidas. Muchas fueron publicadas en el periódico de la compañía.
- La narración de historias fue empotrada en diversos procesos existentes. Por ejemplo, el premio anual Liderazgo Presidencial enfocado en confiar en las historias acerca de empleados ganadores, sus equipos y el servicio al cliente.
- Preguntas abiertas fueron añadidas a las encuestas a los empleados de la compañía, y la diferencia de comentarios positivos y negativos fue rastreada.
- Se creó un libro de narración de historias de EA como herramienta de enseñanza para todos los empleados.
- El EA fue usado para introducir un nuevo modelo paternalista para la unión en la administración de la compañía.

Basado en su experiencia, Tom White describió el EA en un lenguaje ejecutivo: “El EA puede brindarle resultados mucho mejores que sólo buscar y resolver problemas. Es un concepto interesante para mí, y me imagino que para muchos de ustedes, porque las compañías de teléfonos se encuentran entre los mejores solucionadores de problemas del mundo. Disparamos todo de problemas. Concentramos enormes recursos en corregir problemas que tienen relativamente poco impacto en nuestro servicio y desempeño... al usarse continuamente y por un largo periodo de tiempo, esta aproximación puede guiar hacia una cultura negativa. Y si combinas una cultura negativa con todos los retos a los que nos enfrentamos hoy en día, resulta fácil convencernos de que tenemos demasiados problemas que enfrentar, deslizarnos en un paralizante sentido de desesperanza... No me entiendan mal. No estoy convocando una charla feliz sin cerebro. El EA es una ciencia compleja diseñada para hacer las cosas mejores. No podemos ignorar los problemas, sólo es que necesitamos aproximarnos a ellos desde el otro lado”.

¿Está listo para la aproximación positiva al cambio? ¿Está cansados de las mismas viejas discusiones sobre qué cosas no funcionan, cómo es de difícil superarlas y de quién es la culpa? ¿Tiene esperanzas y sueños para su organización? ¿Le gustaría ver entrega, compromiso y entusiasmo junto con ingresos y beneficios? ¿Busca un proceso de comunicación abierta, potencial humano desbordante y crear una organización de verdadero aprendizaje? Si su respuesta a alguna de estas preguntas es sí, usted está listo para aceptar la invitación a la revolución positiva, abrazar el EA y recibir los beneficios de una aproximación positiva a la gestión del cambio.

Capítulo 2: ¿Qué es el Enfoque Appreciativo?

Apreciar: 1. Evaluar, acto de reconocer lo mejor de la gente o el mundo que nos rodea; afirmar fortalezas, éxitos y potenciales del pasado y el presente; percibir lo que da vida (salud, vitalidad, excelencia) a los sistemas vivientes. 2. Incrementar en valor, por ejemplo la economía ha apreciado en valor. Sinónimos: Valor, premio, estima y honor.

Enfoque: 1. Acto de exploración y descubrimiento. 2. Preguntar preguntas, estar abierto a ver nuevas posibilidades y potenciales. Sinónimos: Descubrir, explorar sistemáticamente y estudiar.

El término EA ha sido descrito de diversas maneras: como una aproximación al cambio radicalmente afirmativa que se aleja completamente de la administración basada en los problemas y que vitalmente transforma la planeación estratégica, los métodos de encuesta, el cambio cultural los métodos de integración, los sistemas de medida...; como un paradigma de evolución conciente engranada para la realidad del nuevo siglo; como uno de los avances más importantes en la investigación de acción de la década pasada; como descendencia y heredero de la versión de la ciencia social positiva de Maslow; como una metodología que toma la idea de la construcción social de la realidad a su extremo positivo, especialmente con su énfasis en la metáfora y la narrativa, caminos relacionales de conocimiento, en el lenguaje y en su potencial como fuente de teoría generativa.

Aunque el EA puede ser descrito de múltiples formas –como una filosofía y metodología para el liderazgo en el cambio-, he aquí una definición orientada a la práctica:

El enfoque apreciativo es la búsqueda cooperativa y co-evolucionaria de lo mejor de la gente, sus organizaciones y el mundo a su alrededor. Envuelve descubrimientos sistemáticos de aquello que da vida a una organización o una comunidad cuando es más efectiva y capaz en términos económicos, ecológicos y humanos.

En el EA la intervención da lugar a la indagación, imaginación e innovación. En lugar de negociación, crítica y diagnóstico en espiral, hay un descubrimiento, sueño y diseño. El EA envuelve el arte y práctica de preguntar preguntas incondicionalmente positivas que fortalecen las capacidades del sistema para aprender, anticipar y elevar el potencial positivo. Por medio de la indagación movilizadora de las masas, cientos y aún miles de personas pueden verse envueltas en la co-creación colectiva del futuro.

El EA asume que cada organización y comunidad tiene muchos caminos para lo positivo: Lo que la gente habla sobre sus capacidades pasadas, presentes y futuras, o el corazón positivo. El EA conecta el conocimiento y energía de tal corazón directamente con la organización o la agenda de cambio de una organización, y cambios jamás pensados como posibles de repente se movilizan democráticamente.

El corazón positivo

El *corazón positivo* de la vida organizacional es uno de los más grandes y ampliamente irreconocidos recursos en el campo de la administración del cambio hoy en día. Realmente estamos en nuestra infancia en cuando a herramientas de trabajo con el corazón positivo, hablar de el, diseñar nuestros

sistemas en alineación sinérgica con él. Pero una cosa es clara y evidente, como reflejamos en las cosas más importantes que hemos aprendido con el EA:

Los sistemas humanos crecen en la dirección de aquello sobre lo cual se preguntan persistentemente, y cuando los sentidos y fines de la indagación están positivamente correlacionados, sus capacidades y potenciales son más fuertes y sostenibles. La acción sencilla más importante que un grupo puede tomar para liberar el espíritu humano y concientemente construir un mejor futuro es hacer del corazón positivo el común y la propiedad explícita de todo.

La Tabla 1 muestra el diverso conjunto de medios, fortalezas y recursos que, al discutirse, ampliamente constituyen el corazón positivo de una organización o comunidad. Las conversaciones sobre el corazón positivo lo traen a la vida, le dan sentido y permiten a los miembros e inversores de una organización compartir mejores prácticas.

Logros	Tradiciones vitales
Oportunidades estratégicas	Valores vividos
Fortalezas de productos	Macro-tendencias positivas
Medios técnicos	Capital social
Innovaciones radicales	Espíritu colectivo
Pensamientos elevados	Conocimiento empotrado
Mejores prácticas de negocios	Medios financieros
Emociones positivas	Visiones de futuros positivos
Sabiduría organizacional	Alianzas y sociedades
Competencias de corazón	Fortalezas de valor en cadena
Viosones de posibilidades	Ventajas estratégicas
Capacidad de liderazgo	Recursos relacionales
Tubería de productos	Lealtad al cliente

Tabla 1 El corazón positivo de la vida organizacional

En el proceso de indagación sobre su corazón positivo, una organización acrecienta su sabiduría colectiva, construye energía y resiliencia al cambio, y extiende su capacidad para lograr resultados extraordinarios. Llamamos a este proceso de mapeado, el corazón positivo. Las Figuras 1 y 2 son fotos de dos mapas del corazón positivo: Las representaciones positivas que emergen cuando un grupo de gente descubre y comparte historias de sus experiencias más positivas y sus mejores prácticas.

Enfermeras del Centro médico regional DuBois dibujaron la Figura 1, un mural del “corazón positivo” para la “Construir Capacidades para el Mejor Trabajo y el Mejor Cuidado”, un proyecto del HRSA (Administración de Servicios y Recursos para la Salud) fundado en 6 hospitales en PA. Donna Sullivan Avenís, PhD, RN, La Universidad de Carolina del Norte de la Escuela Secundaria Chapel para enfermeras, lideró este proyecto trabajando con Susdan O. Wood, Corporación para el Cambio Positivo.

El mapa del corazón positivo de la Figura 2 fue creado por 200 personas durante un encuentro de EA liderado por Jim Ludema y Diana Whitney para acrecentarla excelencia en el servicio al cliente

del Casino Santa Ana Star. Se condujeron entrevistas individuales, y entonces pequeños grupos de gente compartieron historias de sus entrevistas e identificaron los elementos del corazón positivo de la organización mostrados aquí en las estrellas de la Figura 2.

Una definición del Cambio Positivo para el trabajo

En todo, el EA busca deliberadamente trabajar a partir de cuentas del corazón positivo. Este cambio del análisis de problemas al análisis del corazón positivo es en esencia un cambio positivo.

En el viejo paradigma, el cambio comienza con una clara definición de un problema. Las aproximaciones al cambio desde la resolución de problemas

- Son dolorosamente lentas, siempre pidiendo a la gente mirar atrás en busca de causas en el ayer
- Raramente resultan en una nueva visión
- Notoriamente generan actitudes defensivas notorias

Con el EA, el cambio comienza con un descubrimiento amplio y riguroso de la organización y un análisis del corazón positivo, lo cual algunas veces lleva a causar un análisis del éxito. La Figura 3 ilustra el cambio de una aproximación a la administración del cambio basada en la resolución de problemas, y una aproximación EA a la administración del cambio positivo.

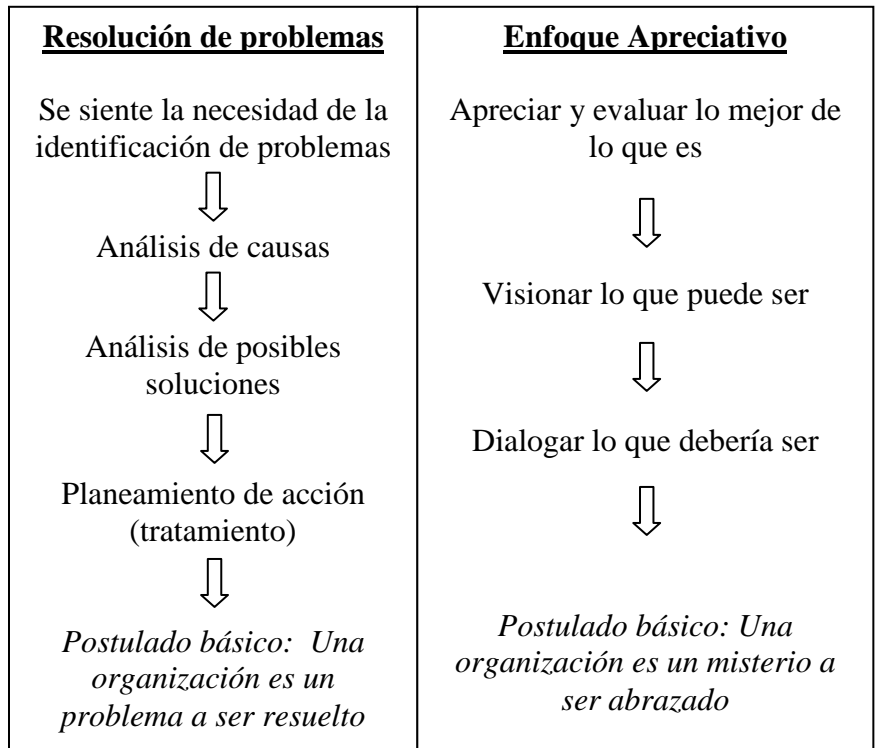


Figura 1 De la resolución de problemas al enfoque apreciativo

El cambio positivo puede ser definido como sigue:

Cualquier cambio, rediseño o planeamiento organizacional que comienza con una indagación, diálogo y análisis comprensivos sobre el corazón positivo de una organización, que envuelve múltiples miembros y a continuación relaciona este conocimiento a la agente y prioridades de cambio estratégico de la organización.

Algunas organizaciones alrededor del mundo han realizado el cambio de la resolución de problemas al EA para crear cambios positivos en un rango de agendas estratégicas incluyendo las siguientes: Construcción de alianzas, transformación de la cultura corporativa, planeamiento estratégico, reducción del tiempo del desarrollo del producto, realzar la moral y retención de los empleados, mejoramiento de la productividad, calidad y financiero.

En la primavera del 2003, la Oficina de Finanzas de Denver inició una indagación en la ciudad para descubrir y diseminar las mejores prácticas financieras, e identificar oportunidades de generación de ingresos a lo largo de la ciudad. Esta iniciativa explícitamente apuntaba a ahorrar 70 millones de dólares. Para construir un compromiso real de ahorro de costes, un equipo de 200 personas fue entrenado y se condujeron 600 entrevistas cara a cara con empleados, negociantes locales y miembros de la comunidad ciudadana. A continuación, se llevo a cabo un encuentro de EA de un día, para articular las mejores prácticas, visionar un futuro financiero estable y diseñar una iniciativa individual a nivel de departamentos y un ahorro de costes entre agencias y proyectos de generación de ingresos. Margaret Brown, Administradora de Presupuestos y Finanzas, Ciudad y Condado de Denver, y los consultantes de proyectos Lynn Pollard y Amanda Trosten- Bloom reportaron los siguientes resultados financieros:

- La consolidación extensiva de servicios redujo los servicios duplicados y llevó a ahorro de costes. Por ejemplo, una disminución del tamaño en lo servicios de armada resultó en un ahorro de 370.000 dólares.
- La re-locación y consolidación de oficinas de agencia de espacios arrendados a espacios propios de la ciudad. Entre los muchos ahorros de esto se encuentra una reducción de costos por seguridad de construcción, ahorrando 358.000 dólares por año.
- El desarrollo de un nuevo programa de incentivo al retiro. Este programa ahorró 1.5 millones por año.

En adición, la moral de los empleados, el compromiso con el ahorro de costes y el descubrimiento en curso de las ideas innovadoras de generación de ingresos se vieron a través del uso del EA. Sugerencias voluntarias para la administración fiscal mejorada continuaron en una taza de más de 50 e-mails por día. Muchas de las sugerencias reflejan la nueva aproximación: Servicios colaboradores y consolidados, lo que reduce los costes y provee una mejor calidad de servicio a los ciudadanos de Denver.

El cambio positivo, como se experimentó en Denver, comienza con una indagación sobre el corazón positivo, lo que funciona bien cuando la organización o comunidad está en sus mejores tiempos. El EA es un proceso de comprometer una organización completa y sus inversores en la creación de un futuro que funciona para todos.

En el corazón del EA está la *encuesta apreciativa*, un dialogo individual al interior de los miembros de la organización e inversores, que utiliza preguntas relacionadas con: Experiencias de cima,

valoración, y aquello que da vida a lo mejor de la organización. Se usan preguntas como las siguientes:

- Describe una época en su organización cuando usted considera una experiencia de clímax, una época cuando usted estuvo totalmente comprometido y se sintió vivo y vibrante.
- Sin ser modesto, dígame qué es lo que más de sí mismo, su trabajo y su organización.
- Cuáles son los factores esenciales que le dan vida a su organización cuando está funcionando mejor?
- Imagine su organización de aquí a 10 años, cuando todo es justo como usted siempre deseó que podría ser. Qué es diferente? Cómo ha contribuido usted a esta organización soñada?

Las respuestas a preguntas como estas y las historias que generan son compartidas a lo largo de la organización, resultando en nuevas y más comprometidas imágenes de la organización y su futuro.

¿Es el corazón positivo de su organización la propiedad implícita de todo? ¿Qué tan a menudo usted compromete a los miembros de su organización en un diálogo sobre su corazón positivo? ¿Comienza encuentros de negocios con revisiones a los logros? ¿Estudia las causas de su éxito? Imagine un día de compartir historias sobre lo que hace a su compañía genial.

Capítulo 3: El ciclo 4-D del Enfoque Appreciativo

El enfoque apreciativo es un proceso basado en narrativas de cambio positivo. Es un ciclo de actividad que comienza por comprometer a todos los miembros de una organización o comunidad en una amplia gama de entrevistas y profundo diálogo sobre fortalezas, recursos y capacidades. Entonces mueve a la gente a través de una serie de actividades enfocadas en visionar arriesgadas posibilidades y elevar los sueños más centrados en la vida para el futuro. A partir de este punto, pide a la gente que discuta e invente proposiciones que guiarán su futuro juntos. Y finalmente, envuelve la formación de equipos para llevar a cabo el trabajo necesario para realizar el nuevo sueño y diseños para el futuro. Este proceso es llamado Ciclo EA 4-D. Este capítulo le brinda una breve descripción del ciclo 4-D y cómo éste comienza.

Descripción del Ciclo 4-D

El ciclo del EA puede ser tan rápido e informal como una conversación con un amigo o colega, o tan formal como un proceso organizacional que envuelve cada grupo de partes interesadas. Aunque el EA no tiene fórmula, los esfuerzos de cambio de la mayoría de las organizaciones fluye a través del Ciclo 4-D mostrado en la Figura 4. Cada proceso de EA crece en casa, es diseñado para enfrentar los retos únicos y específicos de la organización e industria envuelta.

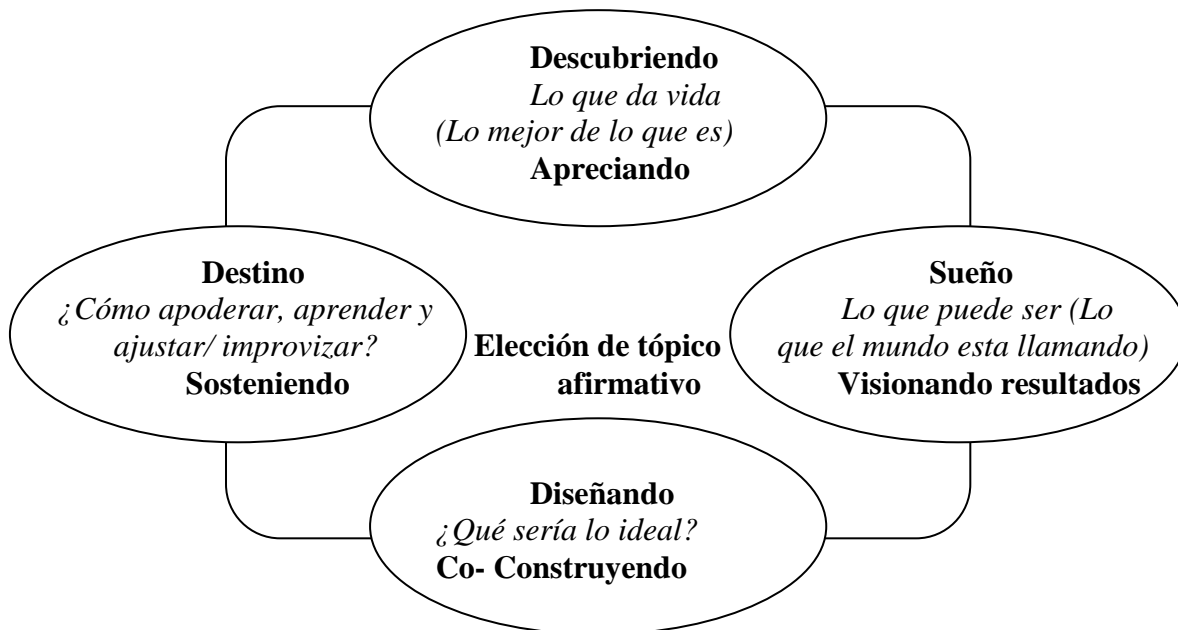


Figura 4 El Ciclo 4-D del Enfoque Apreciativo

Las cuatro fases clave para un proceso de EA, ilustradas en la Figura 4, son las siguientes:

- **Descubrimiento:** Movilización del sistema completo comprometiéndolo a todos sus integrantes en la articulación de fortalezas y las mejores prácticas. Identificación de “Lo mejor de lo que ha sido y lo que es”.

- **Sueño:** Creación de una clara visión orientada hacia los resultados, en relación con el potencial descubierto y en relación a las preguntas de propósito superior, como “¿En qué quiere el mundo que nos convirtamos?”
- **Diseño:** Creación de propuestas posibles del ideal de la organización, articulación del diseño de una organización que la gente siente que es capaz de trazar y magnificar el corazón positivo para realizar el sueño recientemente expresado.
- **Destino:** Fortalecer la capacidad afirmativa del sistema completo, permitiéndole la construcción de esperanza y el sostenimiento del cambio positivo en proceso y del alto desempeño.

En el centro del ciclo está *Elección de tópico afirmativo*. Es el punto de inicio y el aspecto más estratégico de todo proceso de EA. Seleccionar tópicos afirmativos es la oportunidad que tienen los miembros de una organización, para marcar un curso estratégico para el futuro. Los tópicos del EA se convierten en la agenda de una organización para el aprendizaje, comunión de conocimientos y acción. Los tópicos elegidos marcan la etapa para el proceso 4-D que sigue. Se escriben en preguntas que son la base para las entrevistas de descubrimiento. Sirven como semillas para las frases de sueño y como arenas para la creación de proposiciones de diseño y la toma de acción en la fase de destino.

Cada aplicación del EA es diferente. El propósito o la agenda del cambio estratégico para la iniciativa del EA crea un contexto de selección de tópicos. Dentro de tal contexto, los miembros de la organización escogen tópicos para mover la organización en la dirección que consideran deseable. Por ejemplo, Hundet Douglas ha usado el EA para muchas iniciativas de cambio durante los pasados 8 años. El propósito de la primera iniciativa de cambio era la transformación cultural de toda la compañía. Un equipo de 100 empleados seleccionaba tópicos para descubrir y dar palanca a sus fortalezas. Eligieron 5 tópicos generales como el foco de su indagación: Gente, educación, comunicación, reconocimiento y trabajo en equipo. En su segunda aplicación de EA, tópicos más específicos fueron elegidos. El foco del segundo esfuerzo de toda la compañía fue la planeación estratégica, y los tópicos de indagación elegidos fueron: Cultura como ventaja competitiva, oportunidades de negocio estratégico, crecimiento a través de la innovación y liderazgo estratégico. Como esto ilustra, en cada aplicación del EA los tópicos fueron elegidos para liderar a la organización hacia el futuro deseado.

El proceso de selección de tópicos afirmativos:

- Envuelve una sección transversal de gente de toda la organización
- Crece a partir de las entrevistas preliminares hacia la organización dado lo mejor de sí
- Reta a la gente para que transforme elementos del déficit en tópicos afirmativos para la indagación

En la sección siguiente, consideramos el camino del proceso de la elección de tópicos realizada en British Airways.

Pasión por el servicio: Comenzando con el EA en British Airways

Después de dos años de cambios organizacionales significativos, incluyendo la adición de estaciones, nuevas alianzas, mejoras en tecnología, transiciones de liderazgo y facilidades de restauración, David Erich, Vicepresidente de Servicio al Cliente para British Airways se dio cuenta que su trabajo apenas empezaba. Sintió que era tiempo de comprometer a sus empleados en la realización de cambios que

realzarían directamente tanto su satisfacción como su capacidad de proveer excepcional servicio al cliente por el cual British Airways es conocido a nivel mundial.

Él y su equipo comenzó a buscar un proceso que haría una diferencia positiva en el examen de las cuentas de los empleados mientras se revitalizaba la cultura de pasión por el servicio de British Airways. En mayo de 1999, un equipo de British Airways aprendió sobre el EA a través de el intercambio de e-mails con un colega. Hacia agosto del mismo año, habían iniciado un proceso de todo el sistema utilizando Enfoque Appreciativo para transformar la cultura organizacional, o como Deal y Kennedy señalaron, “la manera que hacemos las cosas acá”. Se estaban logrando muchas cosas a través del sistema de Servicio al Cliente de British Airways. El dilema era la comunicación. De estación a estación, la gente no se identificaba compartiendo o replicando las mejores prácticas. El conocimiento colectivo de la organización era como un pozo subterráneo, lleno de potencial creador de vida esperando por ser drenado y puesto en buen uso. El EA parecía un camino viable para identificar y expandir las mejores prácticas a lo largo de las 22 estaciones de British Airways en Norte América.

La introducción del EA en la organización y la decisión de proceder con el proceso de todo el sistema era iterativa y en última instancia envolvía más de 50 personas. Un llamamiento a conferencia con unos pocos ejecutivos llevó a un informe de un día para un pequeño grupo de administradores de línea y profesionales del desarrollo de la organización. Ellos detectaron méritos en la aproximación positiva y de alta participación del Enfoque Appreciativo para la transformación de la organización, pero querían que fuera cierto que “volara” con British Airways. Después de discutir con colegas de otras organizaciones envueltos con el Enfoque Appreciativo, como Hunter Douglas y GTE/ Versión, decidieron tomar el siguiente paso.

Cuarenta personas de todos los niveles, locaciones y funciones de la organización se vieron invitadas para atender un encuentro del equipo de base de dos días. Serían el grupo que decidiría si traer o no el Enfoque Appreciativo a la organización. Si decidían continuar, su trabajo serviría a la fundación de una indagación de todo el sistema que continuaría.

Los dos días incluyeron una descripción de los principios y prácticas del Enfoque Appreciativo. Como significados primarios del aprendizaje de cómo el EA trabaja, el equipo de base atravesó el proceso de selección de tópicos afirmativos y el diseño de preguntas de entrevista. Condujeron entrevistas prácticas y compartieron historias de las mejores prácticas. Los dos días fueron un rico compartir de sabiduría organizacional tanto como una oportunidad para aprender acerca del Enfoque Appreciativo como una aproximación positiva al trabajo, liderazgo y la administración del cambio.

Seleccionando tópicos afirmativos para indagación

Tras muchas horas en el encuentro del equipo base, cuando el grupo de 40 estaba eligiendo tópicos afirmativos de indagación, una participante planteó una pregunta acerca de la aplicabilidad del Enfoque Appreciativo. Comentó: “Veó cómo el Enfoque Appreciativo puede hacer grandes diferencias con temas relacionados con la gente, pero ¿puede ser usado para temas técnicos?” Sintiendo que esto no era una pregunta meramente teórica y que ella tenía un punto técnico muy específico en mente, le pedimos que compartiera el punto técnico que ella esperaba que el Enfoque Appreciativo podría ayudar a resolver. A esto ella dijo sucintamente: “Equipaje”. En este punto todos en el cuarto

pronunciaron un fuerte suspiro de alivio. El tema que ellos consideraban supremo para el bien estar de su negocio estaba ahora en la conversación.

Siendo relativamente nuevos en la industria de la aerolínea, pedimos a los grupos introducirnos, contarnos sobre el tema del equipaje. Con gran energía, énfasis y a veces frustración, explicaron que cuando el equipaje de un cliente no llega en el mismo vuelo del cliente, el costo para pagar British Airways se eleva, en tiempo, dinero y buena voluntad. Y por supuesto, compartieron historias de vestidos de matrimonio que no llegaron a tiempo a la boda y tuvieron que ser remplazados por British Airways, engranajes de campamento que no llegaron al Gran Cañón hasta que las vacaciones se habían terminado, así como los disturbios diarios del equipaje que no alcanza a ser transferido de Heathrow a Gatwick a tiempo en vuelos con conexiones.

Sabíamos que estábamos en medio de gente que cuidaba a sus clientes cuando un agente del servicio al cliente dijo: “Así no es como nos gustaría hacer las cosas en British Airways. No es lo que el cliente espera, y no nos hace orgullosos de lo que hacemos o quiénes somos. ¿Qué podemos hacer sobre eso?”

Parafraseamos sus historias para demostrar nuestro entendimiento de sus intereses en este tema. Entonces repetimos el principio del Enfoque Appreciativo que guía hacia tópicos afirmativos poderosos y estratégicos, “Dado que las organizaciones se mueven en dirección hacia aquello que estudian, ¿qué es lo que más desean en British Airways? En ese caso, sabemos que no quieren más equipaje demorado y perdido. ¿Pero qué es aquello que desean más?”

La respuesta de los grupos resultó demasiado rápido y unánimemente no ser otra cosa que la respuesta habitual de la organización a la situación. Varias personas, casi simultáneamente, dijeron: “Un mejor servicio de recuperación”. Pausamos para evaluar el más útil modo de responder, y luego dijimos: “Veamos si lo tenemos bien. ¿Está bien perder el equipaje de un cliente mientras ustedes lo recuperen rápido?”. EL grupo entendió el punto inmediatamente y dijo “No, no, no está bien”.

De nuevo preguntamos: “¿Entonces qué es lo que desean más? ¿Qué tópico afirmativo movería esta organización en la dirección que desean verla ir?”. Pequeños grupos hablaron durante 20 minutos y entonces compartimos ideas. Entre las muchas ideas innovadoras estaba el tópico que llamaron experiencia excepcional de llegada. Un grupo enfatizó que lo que ellos más deseaban era que todos los clientes de British Airways tuvieran una experiencia excepcional de llegada. Cuando el grupo entero discutió este tópico potencial, hubo un alto nivel de consenso. Una persona señaló cuánto estaría British Airways mejor si los agentes de servicio al cliente se focalizaran en proveer una experiencia excepcional de llegada en lugar de preocuparse por equipaje perdido. La experiencia excepcional de llegada fue elegida junto con felicidad en el trabajo, desarrollo de gente continuo y armonía entre grupos de trabajo como los 4 tópicos afirmativos para una indagación a nivel de la organización entera.

Este es un clásico ejemplo del poder de la elección de tópico. Tópicos afirmativos, siempre nacidos en la organización, pueden tratar cualquier cosa que la gente de una organización siente que da vida al sistema. Como una regla general, la mayoría de los proyectos tienen entre tres y cuatro tópicos. Palabras como empoderamiento, innovación, sentido de pertenencia, compromiso, integridad, conciencia ecológica y orgullo por lo general son articuladas como merecedoras de estudio. Los tópicos pueden ser sobre cualquier cosa que una organización siente que es estratégica y

humanamente importante. Como la historia de British Airways ilustra, los tópicos de el EA pueden ser procesos potenciales, eficiencias financieras, temas humanos, oportunidades de negocios, responsabilidades sociales o cualquier otra cosa. En cada caso de elección de tópico, la misma premisa es firmemente planteada: Los sistemas humanos crecen en la dirección de sus más profundas y más frecuentes indagaciones.

¿Qué es aquello que usted desea más para su organización? Imagine cientos de personas conduciendo entrevistas y diálogos sobre ese tópico estratégico. ¿Qué pueden aprender y qué cambios se presentarían espontáneamente?

Decidiendo ir más allá

Hacia el final del encuentro de dos días de British Airways, planteamos dos preguntas: “¿Debería el Servicio al Cliente de British Airways ir más allá con el Enfoque Appreciativo?” y “¿Qué garantizará el éxito?”. Por este momento en el encuentro, la respuesta a la primera pregunta era un sí unánime. Como resultado, el grupo del EA se había expandido de un pequeño grupo de ejecutivos en Nueva York a un entusiástico grupo de 50 personas a lo largo de Norte América. Un testimonio muy dramático y una llamada al compromiso vinieron de una empleada por retirarse en menos de un año. Tomó el micrófono y ganó el corazón de sus colegas cuando compartió sus visiones de lo que el Enfoque Appreciativo podría realizar por la compañía.

“Vine a este encuentro porque estaba tan frustrada con lo que había sucedido aquí en los años pasados. He trabajado aquí por 20 años y amo esta compañía, pero no es la misma que solía ser. Y no es tan buena. Nos hemos vuelto tan cínicos y negativos. Me retiraré en menos de un año y antes de estos dos días no podía esperar por irme. Ahora, después de este encuentro, me siento esperanzada de nuevo. Quiero involucrarme con el Enfoque Appreciativo de forma que cuando me retire esté orgullosa de esta compañía. Con este proceso podemos traer de vuelta los viejos sentimientos aprendiendo unos de otros y haciendo cosas nuevas. Seremos necesarios cada uno de nosotros y tendremos que trabajar juntos, pero podemos hacerlo. Y tenemos que hacerlo, de otro modo las cosas simplemente se pondrán peores aquí. Yo voy a regresar a mi estación a decirle a todos lo que he aprendido aquí. Y la próxima semana entrevistaré a mi administrador. Así es como comienza la bola de nieve. ¿Qué harán ustedes?”

Tras muchas más llamadas a la acción llenas de pasión realizadas por varios miembros del equipo base, era tiempo de responder a la pregunta, “¿Qué garantiza el éxito de esta iniciativa?” El grupo colectiva y enfáticamente estuvieron de acuerdo en dos factores esenciales de éxito: compromiso administrativo y el hecho de envolver a toda la fuerza de trabajo. Estaba claramente sugerido que sin esto el esfuerzo sería igual de viejo y no haría la más mínima diferencia. Para que el Enfoque Appreciativo se convirtiera en una filosofía viable y una herramienta para revitalizar la cultura de la pasión por el servicio, envolver a todo el sistema era necesario. Todos, en todos los niveles a través de la organización, tenían que ser invitados a participar totalmente dando soporte y envolviéndose.

El equipo base aceptó pastorear el proceso. Voluntariamente decidieron dar soporte al esfuerzo firmando varias series de roles que incluían la realización de entrevistas, nombrar y dar una marca a la iniciativa, hablar a grupos sobre el Enfoque Appreciativo, escribir artículos o ser entrevistados para comunicaciones entre grupos, y servir como los coordinadores EA de su estación. El siguiente paso fue asegurar la realización de los dos factores de éxito articulados.

Un equipo de manejo fue formado para direccionar estos temas y servir como diseñadores, campeones y dar soporte al proceso entero. Decididos los administradores de línea, ejecutivos, personas y administradores del desarrollo organizacional, consultantes de comunicación y el consultante del Enfoque Appreciativo, el alto desempeño del equipo sirvió como un patrón de prueba para la iniciativa entera.

Se realizó un informe de un día de la administración, antes del cual diversos miembros del equipo de base condujeron entrevistas con sus propios administradores utilizando los bosquejos guías de entrevistas. Explicaron a sus administradores qué esperar cuando atendían un informe de Enfoque Appreciativo. Ya en este punto habíamos volcado relaciones de poder de arriba abajo. Durante su informe, los administradores escucharon acerca del Enfoque Appreciativo de los consultantes; escucharon sobre el proceso propuesto para British Airways ahora llamado “El Poder de Dos”, y escucharon de un subgrupo del equipo base que habló de su entusiasmo por el EA y el potencial que este investía para British Airways. Hacia el final del encuentro, el EA estaba ya volando con British Airways.

Capítulo 4: El ciclo 4-D en acción

Dos procesos de Enfoque Apreciativo no se parecen entre sí. Cada uno está diseñado para tratar un único reto estratégico al cual la organización o industria se enfrenta. Cada uno está diseñado para optimizar la participación entre miembros e inversores. Esto significa que las cuatro Ds del EA (descubrimiento, sueño, diseño y destino) pueden tomar muchas formas de expresión. En este capítulo, proveemos una explicación más detallada de cada una de las cuatro Ds junto con un ejemplo de cómo el proceso del A ha sido llevado a cabo en una organización.

La primera D, Descubrimiento

La principal tarea de descubrimiento es la divulgación de la capacidad positiva. El EA invita al diálogo y al aprendizaje a lo ancho del sistema a través de un proceso de entrevistas apreciativas. Cuando se preguntó cuánta gente debería ser entrevistada o quién debería realizar las entrevistas, respondemos cada vez más: “todos”, porque en el proceso la gente recupera su habilidad para admirar, sorprenderse, inspirarse y apreciar lo mejor de los otros y de su organización.

En el corazón del descubrimiento se encuentra la *entrevista apreciativa*. La unicidad y el poder de una entrevista de EA proviene de su foco fundamentalmente afirmativo. Lo que distingue el EA en esta fase es que cada pregunta es positiva. Durante las entrevistas apreciativas, la gente descubre aquello que le da vida a la organización, departamento o comunidad cuando está funcionando mejor que nunca. Descubren las mejores cualidades personales y organizacionales, lo que la gente valora y cómo esperan y desean realzar la vitalidad social, económica y ambiental de su organización.

Durante la fase de descubrimiento la gente a través de un sistema conecta con el estudio de ejemplos de aquello que los hace estar en sus mejores capacidades, con el análisis y mapeo de su corazón positivo y con la investigación de las raíces de las causas del éxito.

A medida que se conecta, la gente construye relaciones, la sabiduría organizacional se expande, el conocimiento útil e innovador se comparte y la esperanza crece. El EA provee una manera práctica de encender éste espíritu de indagación a nivel de toda la organización. Considere el siguiente ejemplo.

En Leadshare, una firma de contabilidad de ocho grandes en Canadá, el EA fue utilizado para una sucesión ejecutiva de un legendario compañero administrador. El administrador que se retiraba vio la oportunidad de dejar una herencia viviente comprometiendo 400 compañeros en el proceso. Un protocolo extensivo de entrevistas fue diseñado (una entrevista promedio duraba alrededor de dos horas), que se enfocaba en tópicos afirmativos como innovación, igualdad, sociedades, velocidad de ventas y valoración de la diversidad (un factor clave para el éxito en los negocios canadienses). Todos los 400 compañeros fueron entrevistados. Las entrevistas fueron conducidas por treinta compañeros novatos como parte de su programa de desarrollo de la dirección. Se creó una conexión intergeneracional poderosa e instantánea, y la historia organizacional volvió a la vida en historias cada a cara. La gente comenzó a relatar su historia en una nueva manera. Como un buen poema llenado con significados interpretativos sin fin, la gente de Leadshare ascendió en su historia como un depósito de una posibilidad positiva. En el siguiente encuentro de compañeros, el material fue juntado y organizado para su muestra en el futuro. Un participante comentó: “Este proceso de planeación estratégica se convirtió en uno de los mejores que los compañeros podríamos recordar por siempre”.

Del descubrimiento al sueño

La imaginación de un artista se enciende no buscando lo que está mal con su pintura sino siento inspirado por aquellas cosas de verdadero valor. La apreciación dibuja nuestro ojo hacia la vida, revuelve nuestros sentimientos, pone en movimiento nuestra curiosidad, e inspira la visión de nuestra mente.

“El propósito de la fase de sueño del EA”, de acuerdo con Ludema et al., “es comprometer todo el sistema en el movimiento más allá del status quo hacia la previsión valorada y los futuros vitales. Es una invitación a las personas para que eleven sus miradas, ejerciten su imaginación y discutan cómo la organización se vería si estuviera completamente alineada alrededor de sus fortalezas y aspiraciones”. Durante la fase de sueño, historias de las entrevistas e introspecciones se ponen en un uso constructivo. Historias, análisis y mapas del corazón positivo sirven como recursos esenciales para la etapa de visión del EA.

En Hunder Douglas WFD, el mapeado del corazón positivo era seguido de la reflexión sobre la pregunta: “¿Qué implicaciones tiene este mapa del corazón positivo para el futuro de nuestro negocio?” la discusión resultante era energizante y sorprendente. Un miembro de la organización comentó, “nuestras competencias no están en nuestras ventanas, como hemos pensado pro años. Están en nuestras tecnologías. Si aplicamos nuestras tecnologías a nuevas áreas, podemos crear nuevos productos y nuevos negocios”. Y eso es exactamente lo que hicieron. El plan estratégico que surgió de este encuentro llamó al desarrollo de un nuevo producto no para ventanas, en 50 años. Sobresalieron, y en 5 años habían diseñado y hecho el prototipo del nuevo producto (un azulejo para techo) y creado una unidad de negocio que los introdujo exitosamente a nuevos mercados.

La fase de sueño llama a que la gente escuche cuidadosamente los momentos de la vida organizacional cuando esta está en su mejor momento y a compartir las imágenes de sus esperanzas y sueños para su futuro colectivo. Como las posibilidades para el futuro se encuentran articuladas y decretadas, se convierten en realidad.

Antes de su primare sesión de planeamiento estratégico utilizando el EA, Nutrimental Foods del Brasil cerró la planta por un día entero para reunir a todos los 700 empleados para un día de descubrimiento de factores y fuerzas que han dado vida al sistema cuando este ha sido mas efectivo, más vivo y más exitoso como productor de alimentos saludables de alta calidad. Con aplausos y buenos deseos, un grupo más pequeño de 150 personas (empleados de todos los niveles, surtidores, distribuidores, líderes comunitarios, financieros y clientes) fueron a una sesión de estrategia de cuatro días para articular un nuevo y valiente sueño corporativo. Con las historias del día anterior en mente, se pidió a la gente que soñara: “¿En qué nos está llamando el mundo a convertirnos? ¿Qué son aquellas cosas de nosotros que, sin importar qué tanto cambiemos, queremos que continúen en nuestro futuro diferente y nuevo? ¿asumamos que esta noche, mientras dormíamos, ocurrió un milagro en el cual Nutrimental se convirtió en exactamente aquello que quisiéramos que fuera- todas sus mejores cualidades magnificadas, extendidas y multiplicadas... Nos despertamos y es el 2005... Al llegar a Nutrimental hoy, ¿qué ve que ha cambiado y cómo lo sabe?

Tras cuatro días de análisis apreciativo, planeamiento y articulación de las tres direcciones de negocios estratégicas, la organización arribó a un futuro con un foco, solidaridad y confianza. Seis meses después, figuras record de millones de dólares fueron marcadas, ganancias de hasta el 200 por

ciento. Co-CEOs Rodrigo Moures y Arthur Memme Netto atribuyen los resultados dramáticos a dos cosas: traer el sistema completo a un proceso de planeación, y darse cuenta de que organizaciones son de hecho “centros de relaciones humanas que prosperan cuando hay un ojo apreciativo- cuando la gente ve lo mejor de los otros, cuando pueden dialogar sus sueños y preocupaciones en caminos afirmativos, y cuando están conectados en plena voz para crear no solo nuevos mundos sino mundos mejores”.

Era 1997. desde entonces, Loures ha utilizado el EA anualmente como un proceso de organizar y facilitar planeamientos estratégicos de todo el sistema, así como para la fundación de un instituto de liderazgo innovador para el desarrollo de la capacidad de liderazgo apreciativo a lo largo de todo el Brasil.

Diseño para organizar en el futuro

Después que el foco estratégico, o sueño, es articulado (una visión de un mundo mejor, un propósito poderoso, o un estamento obligante de intento estratégico), la atención se vuelca hacia la creación de la organización ideal, la arquitectura social o el diseño actual del sistema en relación con su mundo. Cuando esto es inspirado por un gran sueño, aún tenemos que encontrar una organización que no se haya sentido obligada a diseñar algo nuevo y necesario.

En Zimbabwe, trabajamos con una organización compañera de Save the Children. Fue fascinante observar cómo el rediseño natural de la organización en términos de estructuras y sistemas ocurrió tras lograr un amplio acuerdo en un sueño poderoso. La imagen articulada del futuro era simple: “Cada persona en Zimbabwe debe tener acceso a agua limpia en cinco años”. Este gran sueño demandaba un gran movimiento de diseño: lejos de la jerarquía tradicional hacia una nueva forma de organización basada en una red de alianzas o sociedades.

Un aspecto que diferencia el Enfoque Apreciativo de otras metodologías de visión o planeación es que las imágenes del futuro emergen a partir de ejemplos *aterrizados* del pasado positivo de una organización. Historias de buenas noticias son usadas para inventar *proposiciones de posibilidad* que juntan lo mejor de lo que es con la aspiración colectiva de lo que puede ser.

Durante la fase de diseño del EA, la gente es invitada a retar el status quo tanto como los supuestos comunes debajo del diseño de su organización. Se anima a la gente a preguntar más allá de los datos siendo la pregunta esencial: “¿Cómo se vería nuestra organización si estuviera diseñada en cada forma posible de maximizar las cualidades del corazón positivo y lograr la realización acelerada de nuestros sueños?”.

He aquí un ejemplo de una proposición de posibilidad, una de las declaraciones de diseño de alrededor de 20 empresas que fueron creadas en la Corporación DIA, un distribuidor de productos del consumidor de rápido crecimiento. Hoy es modus operandi de la corporación:

DIA es una organización en aprendizaje que promueve la fertilización-cruzada de ideas, minimiza la construcción de imperios, enjaeza la sinergia de cooperación de grupo, y cultiva el orgullo de ser valorada como miembro de una corporación destacada. DIA acelera su aprendizaje a través de la conferencia de planeación estratégica anual que envuelve quinientas personas en la firma así como compañeros claves y partes interesadas. En búsqueda de

aprendizaje estratégico, los equipos presentan sus estudios de prueba de otros líderes considerados de organizaciones en su clase. Otros equipos presentan un análisis apreciativo anual de DIA y juntas estas bases de datos de historias de éxito (interno y externo) ayudan a posicionar la etapa para la planeación estratégica del futuro de DIA.

El Enfoque Apreciativo lleva al diseño de *organizaciones apreciativas* capaces de soportar a sus miembros en la realización de una línea trípode: gente, ganancias y planeta. La transformación de organizaciones existentes en organizaciones apreciativas y la creación de organizaciones innovadoras que enfrentan las necesidades del siglo veintiuno siguen un camino similar a través del ciclo de 4-D, pero cada una requiere un foco ligeramente diferente para cada fase. Esto se ilustra en la Tabla 2.

	Transformando organizaciones existentes	Creando organizaciones apreciativas
Descubrimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación sobre el corazón positivo • Alineación de fortalezas para la ventaja competitiva • Compartir las mejores prácticas para realzar efectividad y eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación sobre la llamada y capacidades de crear una nueva organización • Descubrimiento de fortalezas múltiples y diversas de los miembros • Alineación de fortalezas para el potencial colectivo
Sueño	<ul style="list-style-type: none"> • Imágenes de un mundo mejor • Visión estratégica de la organización sirviendo a la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Imágenes de un mundo mejor • Comprometiendo a un largo número de miembros en la creación de una visión y valores compartidos competentes
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Articulación de valores organizacionales • Creación de proposiciones provocativas y principios organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un propósito claro y marcación de principios organizacionales • Creación de una carta de relaciones, roles y responsabilidades
Destino	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar para realizar el sueño en alineación con los principios 	<ul style="list-style-type: none"> • Vivir el propósito, principios y carta • Innovación organizacional continua en alineación con la visión y los valores

Tabla 2 El proceso de EA para la creación de organizaciones apreciativas

En la década pasada, organizaciones como Hunter Douglas, Nutrimental, Green Mountain Coffee Roasters, DIA, Roadway Express y la U.S. Navy han transformado sus culturas y diseños organizacionales para reflejar un compromiso con ser organizaciones apreciativas. En el mismo espacio de tiempo, un grupo considerable de fuertes innovaciones ha sido utilizado el Enfoque Apreciativo en la creación de organizaciones globales. El Mountain Forum, una organización global dedicada a la preservación de ambientes montañosos y culturas a lo largo del mundo, es una de estas. La Iniciativa para las Religiones Unidas (URI), una organización global sirviendo a la paz ente religiones y en el planeta, es otra. La historia de la URI es una de gran convicción, colaboración y

compasión. Hemos tenido el honor de ser partes de esta creación y continuar sirviendo como consejeros al Director Ejecutivo y Cónsul Global.

La Iniciativa para la Unión de las Religiones (URI): Diseño de una comunidad global

La historia de la creación de la URI es acerca del nacimiento de una visión y acerca de un obispo que invitó al mundo entero a unírsele en una búsqueda inconcebible para hacer esa visión real. Es también la historia del potencial del Enfoque Apreciativo como una metodología inclusiva que sostiene a la gente en alto respeto y los invita a hacer la diferencia a través de la alineación de fortalezas.

En la celebración del aniversario número 50 de las Naciones Unidas en 1995, el obispo Swing, el obispo episcopal para la archidiócesis de California retó la responsabilidad moral de líderes religiosos alrededor del mundo y clamó por las *Religiones Unidas*, una organización que podría ser al mundo de las religiones lo que es las Naciones Unidas para los estados-nación.

¿Por qué no existía ya? Detractores señalaron veinte otros intentos “fallidos” de crear algo como eso, yendo atrás más de cien años hasta el primer esfuerzo en Chicago en el histórico encuentro de Septiembre 11 de 1893 del Parlamento de las Religiones del Mundo.

El obispo Swing y su esposa viajaron el mundo para encontrarse con líderes religiosos de muchas fes y compartir la idea de las Religiones Unidas. Escucharon ideas, soporte, intereses y caminos para incluir gente de toda fe, religión y tradición. El 1997 una junta directiva Interfe se creó en San Francisco e invitó a la creación de una organización interfe vibrante, a nivel mundial, y dedicada a la paz.

En su visión temprana, la URI sería una organización de construcción de lazos, no una religión, justo como la ONU no es un estado-nación sino muchos en diálogo sobre el bienestar del mundo. Soñó una organización del alcance y estatura de la ONU, pero únicamente diseñada para reflejar valores gente espiritual, religiosa e indígena en el mundo.

El equipo del Enfoque Apreciativo conceptualizó y puso en marcha un proceso de cinco años de planeación de EA que envolvía cumbres globales anuales de grandes grupos en la Universidad de Stanford en combinación con una serie de cumbres regionales, enraizadas localmente mientras tanto. Nos acompañamos con la gente de la URI y colaboradamente guiamos el proceso global de diálogo y la planeación desde diversas partes interesadas, que creó una carta y un diseño organizacional del siglo veintiuno modelado en pare en trabajo con Dee Hock.

Entonces, en junio 26 de 2000, la carta global estaba diseñada y mostrada al mundo desde Carnegie Music Hall. Incluía el propósito de la URI:

Para promover cooperación diaria y duradera entre las fes, para dar un fin a la violencia motivada religiosamente, y para crear culturas de paz, justicia y sanación para la tierra y todos los seres vivos.

Aún entonces, se reconocía que el EA había jugado un papel significativo en la posibilitar un diálogo entre un altamente diverso grupo de líderes religiosos, espirituales e indígenas del mundo

comprometidos con la creación de la URI. Como escribió Charles Gibbs, director ejecutivo de la URI, “El EA guió hacia el crecimiento de la comunidad global en su camino confiable hacia la co-creación. Abrió la puerta a cientos y eventualmente miles de personas para que se unan en un acto de cooperación global sin precedentes... es una metodología de desarrollo organizacional que está cambiando la historia humana... es un portal a través del cual uno de los más extraordinarios recursos de la tierra, la ingenuidad y recursividad del espíritu humano, es tocado”.

A continuación está algo de lo que fue logrado utilizando el EA:

- **El desarrollo y actualización de un proceso de compromiso a nivel mundial.** Mas de veinticinco mil personas se involucraron directamente en cumbres de EA, entrevistas y conferencias proveyendo así información y entradas al propósito, principios y a la carta.
- **La articulación de una carta visionaria para la URI.** Esta carta incluye propósitos compartidos, principios constitucionales y un conjunto de reglamentos reconocidos internacionalmente.
- **El desarrollo de un diseño organizacional de círculos de cooperación.** Estos son inclusivos, auto-organizadores y conectados regional y globalmente.
- **La formación de un consejo global.** El consejo fue elegido y creado por miembros de los círculos de cooperación de la URI, con mecanismos legales diseñados para asegurar la inclusión social y la diversidad vibrante.
- **La construcción de una arquitectura electrónica de comunicaciones.** El sitio web conecta los círculos de cooperación y provee un portal para el mundo en recursos poderosos de construcción de paz.
- **La escritura de una agenda de acción global.** La agenda cubre las áreas de resolución de conflicto, restauración ambiental, desarrollo económico, y la creación de conciencia pública de las fortalezas y ricos recursos de sabiduría desde todas las religiones y tradiciones espirituales del mundo.

Hoy, diez años más tarde, hay una fuerte organización global llamada la Iniciativa para la Unión de las Religiones (United Religions Initiative, URI), con más de doscientos setenta círculos de cooperación en cincuenta y cinco países, varios y múltiples círculos de cooperación conectándose con tres o más círculos de cooperación similares, y una red de activo crecimiento de constructores de paz. La URI celebró su quinto aniversario en Seoul, Corea, en junio 26 de 2005 (también el 55 aniversario de la ONU) con la inauguración y transición a su recientemente electo consejo global.

El diseño de la URI, como el de otras organizaciones apreciativas, está basado en principios. Más que el adagio “la forma sigue a la función”, decimos que “la forma sigue al principio”. Esto permite a las unidades locales organizarse en cualquier forma que vean que cuadra siempre y cuando se adhiera y sea congruente con el propósito y principios de la organización entera.

Nuestro trabajo con Dee Hock, el fundador visionario y CEO de Corporación VISA, para diseñar la URI, nos dio reflexiones sobre cómo movernos pragmáticamente del comando centralizado y los diseños de control organizacional a diseños verdaderamente postburocráticos que distribuyan el poder y liberen la energía humana. Si General Motors una vez definió la forma del viejo modelo de organización, tal vez la organización caótica de Dee- la combinación de caos y orden en maneras que permiten una infinita variedad de auto organizarse- es un presagio del prototipo emergente de una nueva generación de organizaciones apreciativas.

Realización del destino

De todas las criaturas de la tierra, dijo William James en 1902, solo los seres humanos pueden cambiar su modelo. “El hombre es el arquitecto de su destino”.

En nuestros años primeros años de trabajo con el EA, llamamos la cuarta D Entrega, no Destino. Enfatizamos el planeamiento de acción, desarrollando estrategias de implementación y lidiando con retos convencionales de mantenimiento. Pero la palabra *entrega* simplemente no iba suficientemente lejos. Lo que descubrimos trabajando con compañías como GTE, Hunter Douglas y Nutrimental es que *el momento del para el cambio y la sostenibilidad a largo plazo aumentaban entre más abandonábamos ideas de planeamiento de acción, monitoreo del progreso y construcción de estrategias de implementación*. Lo que hicimos en su lugar muchos de los casos más excitantes, fue enfocarnos en dar el EA a todos y entonces dar un paso atrás y observar la transformación emerger. Nuestra experiencia sugiere que el cambio organizacional necesita ser mucho más inspirado por movimiento que un producto netamente empacado e ingeniado. Dan Young, la cabeza de el Desarrollo Organizacional de GTE, y sus colegas Jean Moore y Moureen Garrison lo llamaron “organizando para el cambio desde las raíces del frente”. Llámelo el camino de la protesta positiva o una estrategia para la subversión positiva. Como sea que sea llamado, es virtualmente imparable cuando se levanta y corre.

Lo que se necesita, como indica la fase de destino del EA, son redes como estructuras que liberan no solo la búsqueda diaria en cualidades y elementos de el corazón positivo de una organización, sino el establecimiento de una zona de convergencia para que la gente se empodere la una a la otra – para conectar, cooperar y cocrear. Los cambios nunca pensados posibles se movilizan democráticamente y de repente cuando la gente constructivamente se apropia del poder del corazón positivo y simplemente *deja ir* las cuentas negativas.

Capítulo 5: Aplicando el ciclo 4-D

Muchas aproximaciones diferentes para aplicar el ciclo 4-D están emergiendo. Desde entrevistas que movilizan masas a lo largo de una entera ciudad, hasta pequeños grupos de personas entrevistando colegas dentro de su compañía y entonces probando las mejores prácticas de otras compañías, hasta diálogos interfe cara a cara entre cientos de líderes religiosos recolectados alrededor del mundo, cada aplicación libera el poder de la indagación, construye relaciones y libera aprendizaje. En *El poder del Enfoque Appreciativo*, Diana Whitney y Amanda Trosten-Bloom esbozan múltiples formas de compromiso que han sido usadas por consultantes alrededor del globo para la aplicación del Enfoque Appreciativo. Dos de las utilizadas más a menudo y exitosas maneras de aplicar el EA son la indagación de todo el sistema, y la cumbre de EA. Este capítulo ofrece una breve descripción y una historia ilustrativa de ambos.

Indagación del sistema completo

En una indagación del sistema completo, todas las partes interesadas –empleados, clientes, vendedores y miembros de la comunidad interesados- participan en el proceso. Durante la fase de descubrimiento, son entrevistados y pueden incluso conducir entrevistas entre sí. En las fases siguientes de sueño, diseño y destino, pequeños grupos son reunidos para compartir historias y mejores prácticas, para envisionar su futuro colectivo y proyectar equipos de innovación u otras iniciativas de mejora.

En el caso del servicio al cliente de British Airways, a todos los 1200 empleados in Norte América se les dio la oportunidad de ser entrevistados. Cerca de 1000 fueron voluntarios. El diez por ciento de la fuerza de trabajo de cada 22 locaciones fue entrenada como entrevistadores. Condujeron entrevistas durante 6 meses, resumieron sus hallazgos y realizaron encuentros para compartir sus historias, innovaciones y mejores prácticas en sus estaciones locales. Tres meses más tarde, 150 personas, representantes de cada estación, se reunió para compartir entre unidades y soñar y diseñar. A este tiempo, equipos voluntarios de innovación fueron formados para expandir a lo largo de toda la organización las mejores prácticas relacionadas con cada uno de los 4 tópicos afirmativos. Esta indagación del sistema completo envolviendo cada empleado en el sistema resultó en mejoras significativas como se midió en la encuesta anual de empleados.

La cumbre de EA

Entre las aplicaciones más excitantes del EA se encuentra la cumbre AI. La cumbre Ai es un proceso de encuentros a larga escala que se enfoca en descubrir y desarrollar el corazón positivo de una organización y lo diseña en procesos de negocios estratégicos, como marketing, servicio al cliente, liderazgo y departamento de recursos humanos, y desarrollo de nuevos productos. La participación es diversa e incluye a todos los miembros de la organización. Una cumbre de EA es generalmente 4 días de larga y envuelve desde 50 a 2000 personas o más. La cumbre de EA es una modalidad que regularmente resulta en home runs y fuertes lazos relacionales que permiten la innovación sostenible y en curso, como lo ilustra la siguiente historia de Roadway Express.

Aunque cada Cumbre de EA es única, Cumbres de EA exitosas tienen algunos aspectos en común. Los cuatro días fluyen a través del Ciclo de 4-D, como se muestra en la Tabla 3

Día	Foco del Ciclo 4-D	Participantes
Día 1: Descubrimiento	Movilizar una indagación del sistema hacia el corazón positivo	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometer en entrevistas apreciativas • Reflejar en entrevistas que dan luces
Día 2: Sueño	Envisionar el mayor potencial de la organización para influencia positiva y efecto en el mundo	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir sueños recolectados durante las entrevistas • Crear y presentar promulgaciones dramáticas
Día 3: Diseño	Crear una serie de proposiciones en las que el corazón positivo está fuertemente vivo en todas las estrategias, procesos, sistemas, decisiones y colaboraciones	<ul style="list-style-type: none"> • Esbozar proposiciones provocativas (diseñar declaraciones) incorporando el corazón positivo
Día 4: Destino	Invitar a la acción inspirada por los días de descubrimiento, sueño y diseño.	<ul style="list-style-type: none"> • Declarar públicamente acciones a realizar y pedir soporte • Auto-organizados grupos planean los siguientes pasos

Tabla 3 Ciclo del EA y la Cumbre de EA

Roadway Express: Moviéndose de Bueno a Genial

Por 75 años, Roadway Ezxpress, con la sede en Akron, Phio, ha sido un líder transportador industrial, comercial y bienes de venta al público, y ha ofrecido una variedad de servicios innovadores para encarar las necesidades del cliente. En adición al servicio sin costuras entre todos los 50 estados, Canadá, México y Puerto Rico, Roadway Express también ofrece servicio de exportaciones e importaciones a mas de 100 países de todo el mundo. Con más de 300 terminales en USA y 27000 personas, Roadway es una de las más largas empresas de carga en la nación y uno de los empleadores más estables de la región. En 2004, se combinó con Yellow y es ahora el más grande componente del nuevo Ywllow Roadway Corporation.

Cuatro años atrás, Roadway Express decidió lanzar una fuerte iniciativa para reducir costos e incrementar más rápidamente el negocio creando una organización con *liderazgo a cada nivel*. Trabajadores portuarios, conductores de camiones, apiladores y profesionales de todos los niveles se unirían con el equipo de dirección de facilidades a lo largo de la red para conducir planeamientos estratégicos anuales, aprender todo sobre economía y financiación del negocio, y crear nuevos niveles de sociedades entre uniones y la compañía como un todo. Roadway escogió el EA para encenderse al cambio y crear una compañía en la cual cada uno estuviera comprometido con los fundamentos del negocio.

Roadway comenzó llevando cumbres de EA a lo largo de sus operaciones en Norte América, dándose cuenta de que prosperar en una industria en la cual los márgenes de los beneficios netos son menos de 5% en un año de beneficios, cada uno de sus 28000 empleados tiene que asumir responsabilidad de líder. Los resultados han sido impresionantes. Cuando el trabajo comenzó, Roadway guardaba cerca de 14 dolares por parte. En dos años lo que se guardaba llegó a ser más de 40 dólares por parte, antes que ninguna discusión con Yellow, que guardaba menos de 24 dólares. Siguiendo la fusión en 2003, la compañía combinada se valoró en cerca de 42 dólares por parte debido a la fortaleza de las mejoras de Roadway.

Pero más allá de precios de acción, muchas otras medidas han mejorado regularmente a niveles significativamente satisfactorios, incluyendo proporciones de operaciones (la más baja en años) y bien documentados cambios en horas extras en datos de encuestas donde se miraba las medidas de moral, confianza y claridad en el foco y la prioridad de la visión, niveles de compromiso y confianza en un nuevo y mejor futuro. Muchos de estos cambios ocurrieron durante un descenso económico en la industria y han sido dirigidos al poder y efecto de la nueva cultura del compromiso criado por más de 20 cumbres de EA a gran escala.

Jim Staley, CEO de Roadway, dice que él ha visto un tremendo involucramiento de los empleados en los equipos de tareas de las terminales que han trabajado en las Cumbres de EA, y cada equipo ha producido resultados. “La aproximación del EA libera un tremendo poder, tremendo entusiasmo y genera que la gente se comprometa totalmente en el buen camino que estamos tratando de seguir”. El señor Staley dice. “No es que no lidiemos con lo negativo más”, explica. “Pero el valor del EA es que, en todo lo que hacemos, hay una fundación positiva de fortalezas para construir y direccionar esos problemas”.

Un caso fue la cumbre de EA desarrollada en la terminal de Winston-Salem. Fue un encuentro de planeación estratégica de todo el sistema, con más de 300 conductores de camiones, trabajadores de muelle, directores, camioneros, administradores y clientes viniendo juntos de todas las fronteras para cocrear su plan de negocios. Una escritora del negocio *Forbes*, Joanne Gordon, sorprendió a Roadway preguntando si ella podía participar en el evento de tres días.

Ella estaba inicialmente escéptica acerca del método y después se vio claramente sorprendida. Su artículo describió el foco del negocio de la cumbre de EA junto con la pasión demostrada por los trabajadores de muelle y conductores:

Un equipo de conductores vino con 12 ideas de generación de ingresos y disminución de costes. Una de las más ambiciosas: dar a cada uno de los 32 conductores de la distribución de Winston-Salem la suma de un pedido más por cada hora. Utilizando datos de la administración, los conductores calcularon que esos 288 embarques diarios adicionales, a un ingreso promedio de \$212 cada uno y con un margen del 6%, generaría cerca de un millón al año, para costos de operación.

En su junta de analistas un mes después, en enero 22, 2003, Roadway Corporation reportó que los ingresos de las 16 semanas constituyendo el cuarto cuarteto de la organización fueron \$1.074.110.000, un 25.7% más al compararse con ingresos de \$854.640.000 para el mismo periodo del año anterior. Para el cuarto cuarteto del 2002, la compañía reportó un ingreso de operaciones continuas de \$25.923.000, o \$1.37 por parte (diluido), comparado al ingreso de operaciones

continuas de \$13.477.00, o \$0.72 por parte (diluida), para el cuarto cuarteto del 2002. las proporciones de las operaciones mejoraron significativamente y, de acuerdo a análisis posteriores, las mejoras conducidas por empleados se convirtieron en un \$17 millones adicionales en ingresos para el año y \$7 millones de beneficio anual.

El hallazgo mas diciente es que la vasta mayoría de mejoras vino de las facilidades a las que condujo al menos una cumbre de EA. Es por esto que, por ejemplo, cuando la unión de Yellow y Roadway tuvo lugar, la cumbre de EA fue elegida como un vehículo para brindar la integración a un nivel más elevado. Los ahorros de sinergia son estimados en 300 millones, para ser acelerados por el gran grupo de métodos de EA de las partes interesadas. (Fue por medio de historias como esta en Roadway que el Admirante Clark de la marina de USA conoció y llamó al EA para crear métodos de planeación de alto compromiso para la U.S. Navy).

La historia real es acerca de la sostenibilidad del ímpetu, que puede ser dibujada en tres cosas:

- Es método de Cumbre de EA se ha vuelto una forma de vida. Roadway utiliza el diseño y aproximación de la cumbre de EA para cada gran estrategia de cambio. En los pasados 3 años, Roadway ha conducido mas de 60 cumbres de EA.
- El método de cumbre de EA es efectivo porque compromete a todas las partes interesadas en un proceso de planeación colaborativo (la creación de miles de embajadores y ahorrando tiempo que cientos de encuentros más lentos y de grupos pequeños requerirían).
- La capacidad de hacer este tipo de planeaciones de gran compromiso es ahora internalizada en la compañía. Más de 10.000 de personas han participado en al menos una cumbre de EA.

La capacidad de la compañía ha sido abierta a través del sistema utilizando una arquitectura electrónica y visual llamada la *red de fortalezas base*, con miles de miembros activos ayudando a apresurar y extender cada innovación y la siguiente práctica a través del sistema. En su último encuentro virtual, más de 3.000 personas participaron en compartir brechas en el diseño de muelles en Akron; cómo los conductores se convirtieron en agentes de ventas y vendieron 5 millones en nuevos negocios en Winston-Salem, y cómo otra terminal se volvió la facilidad de margen más alta de la compañía. Aunque la red de fortalezas base esta en su infancia, es un gran ejemplo de integración del EA como un acelerador de la innovación del día a día. El siguiente paso es apoyar la red de compartir fortalezas a través de un nuevo software llamado OvationNet, diseñado para la colaboración y el compartir del conocimiento online en curso.

Capítulo 6: Roles, responsabilidades y relaciones

La gestión del cambio exitosa requiere atención, foco y compromiso de un largo número de personas. Nuestra experiencia sugiere que entre más positivo sea el foco del esfuerzo de cambio, la fuerte es la atracción que genera para participar y es más posible que la gente se envuelva y permanezca envuelta. La claridad de roles, responsabilidades y relaciones crea canales de participación y apoya el involucramiento activo de todos los miembros.

Este capítulo provee una descripción de los roles, responsabilidades y relaciones centrales para el cambio positivo exitoso. Como verá en la Tabla 4, cada persona tiene un rol en la creación del cambio positivo.

El rol del liderazgo

El rol del liderazgo de una organización es aquel de los patrocinadores, o *catalizadores del cambio positivo*. Los líderes participan igualmente como una de las muchas voces esenciales en la mesa. Dada la oportunidad de escuchar y oír las ideas creativas, sueños y esperanzas de sus colegas y miembros de la organización, los líderes reconocen que su trabajo es plantar la semilla y nutrir lo mejor en los otros. Una vez empieza la revolución positiva, no que más necesita es afirmación y un camino claro y abierto para la experimentación e innovación. El liderazgo debe estar presente a lo largo del proceso, preguntando preguntas poderosas, positivas y basadas en el valor, esperando lo mejor y siento sinceramente curioso sobre las esperanzas y sueños de los miembros de la organización. Por medio de la modelación del EA como una práctica de liderazgo, los líderes envían un mensaje claro y consistente: el cambio positivo es el camino hacia el éxito aquí.

Generalmente, un equipo consejero de liderazgo está formado para proveer guía y recursos a el proceso. El equipo consejero trabaja junto con el consultante de EA y el equipo de base responsable por el diseño de planeación en curso, y el desarrollo del proyecto. El equipo consejero de liderazgo consiste en tres a seis directores líderes comprometidos con el éxito del proyecto de EA.

El rol de un consultante de EA

Como muestra la tabla 4, un consultante de EA puede apoyar el proceso en cuatro maneras:

- Introduce el EA a la organización y entrena a la gente como agentes internos de indagación, entrevistadores y facilitadores de EA.
- Diseñale el flujo del proyecto a través del ciclo de 4-D de el EA, proveyendo guía sobre cuándo y cómo envolver el número óptimo de miembros.
- Facilita actividades de EA a través del proceso
- Continuamente busca maneras de entregar el proceso, para apoyar a los miembros de la organización en que hagan su parte por si solos.

Para ser exitoso, el consultante de EA tiene que ver a las organizaciones como sistemas vivientes espirituales-sociales –misterios de la creación a ser nutridos y afirmados, no mecanismos o operaciones científicas con problemas a ser resueltos. Tienen que ser capaces de trabajar en lo energéticamente positivo, continuamente buscando descubrir lo que da vida al sistema de la

organización y a sus miembros cuando están trabajando mejor que nunca. Y tienen que tener herramientas para mirar y encontrar lo mejor de los otros.

	Antes	Durante	Después
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender el EA - Plantar la semilla del EA 	<ul style="list-style-type: none"> - Defender el EA en la organización - Participar como una voz igual y esencial 	<ul style="list-style-type: none"> - Preguntar ¿cómo podemos hacer una aproximación de EA a esto? - Guiar por afirmación
Consultantes	<ul style="list-style-type: none"> - Introducir el EA a la organización - Enfocarse en el caso de negocios para el EA 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenar grupos en EA - Apoyar al equipo base - Facilitar el proceso de EA 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistir la organización en la integración del EA en prácticas diarias
Equipo base	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender el EA 	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar tópicos afirmativos - Crear guías de entrevistas - Determinar la estrategia de entrevistas - Comunicar las mejores historias 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar el EA como una práctica diaria
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender el EA - Conducir entrevistas y ser entrevistados - Revisar historias de entrevistas y compartir mejores prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometer el descubrimiento y el diálogo - Atreverse a soñar - Diseñar la organización ideal 	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar el EA en procesos y prácticas existentes - Crear nuevos sistemas y estructuras utilizando el EA - Practicar el EA en una base diaria

Tabla 4 Roles y responsabilidades

El rol del equipo base

El tercer rol descrito en la Tabla 4 es el del equipo base. La administración del proceso de EA de una organización por lo general descansa con el equipo base seleccionado para diversos fondos, experiencia funcional y responsabilidad organizacional. El equipo base planea, diseña y supervisa el proceso entero. Es responsable de crear la arquitectura de comunicación del proceso, coordinar la comunicación y estar seguro de que todos los miembros de la organización están bien informados sobre el proceso y sus oportunidades de participar. El equipo base regularmente selecciona y trabaja con administradores para identificar personas a invitar para conducir entrevistas, ser entrevistadas y atender a varios encuentros. En esencia, el equipo base guía toda la iniciativa y monitorea su efecto.

El rol de los participantes

El rol primario de los participantes de un proceso de EA es ser estudiantes de la vida organizacional. El EA compromete a todos los niveles de una organización y a sus miembros en un aprendizaje cooperativo y en un proceso de cocreación. Ser estudiante de la vida organizacional enfatiza la curiosidad y el aprendizaje en su sentido más pragmático. El EA es el estudio de lo mejor de lo que ha sido y de lo que puede ser. En este proceso, las mejores prácticas inspiran a la acción hacia los sueños por un futuro colectivo que están aterrizados en la realidad y que entonces son creíbles y factibles.

El EA es una invitación a la revolución positiva, a el encuentro con otros quienes podrían ser de otra manera considerados “ellos”, y el aprendizaje y la cocreación de un mundo que funciona para todos. Los participantes del EA regularmente se ven sorprendidos de cuánto aprenden sobre sí mismos tanto como de otros en el proceso. Abrirse al aprendizaje es un resultado del EA regularmente excitante y dador de vida.

Capítulo 7: Principios para una revolución positiva

Nuestro entendimiento del EA llama a un cambio distintivo en organizaciones y cambio humanos. El EA incorpora tanto una filosofía como una metodología de cambio. En este capítulo presentamos los cinco principios y escuelas que consideramos centrales para el EA. La familiaridad con estos principios le permitirá adaptar el EA para enfrentar únicas y retadoras situaciones nuevas y crear prácticas innovadoras de cambio positivo.

El principio construccionista

El principio construccionista señala lo siguiente:

El conocimiento humano y el destino organizacional se encuentran entretnejidos. Constantemente nos envolvemos en entendimiento y en crear sentido de la gente y el mundo a nuestro alrededor- haciendo análisis de planeamiento estratégico, exploraciones ambientales, análisis de necesidades, evaluaciones y revisiones de cuentas, encuestas, grupos focales, apreciaciones e funcionamiento, y cosas así. Para ser ejecutivos efectivos, líderes y agentes de cambio tenemos que ser expertos en el arte del entendimiento, lectura y análisis de las organizaciones como construcciones humanas vivientes.

El construccionismo es una aproximación a la ciencia humana que reemplaza lo individual con las relaciones como el lugar del conocimiento. Entonces, esta aproximación está construida alrededor de una apreciación aguda del poder del lenguaje t del discurso de todos tipos (desde palabras hasta metáforas de formas narrativas y así sucesivamente) para crear nuestro sentido de realidad- nuestro sentido de la verdad, de lo bueno, de lo posible.

Están en juego preguntas que pertenecen a las dimensiones más profundas de nuestro ser y humanidad: cómo conocemos lo que conocemos, de quién son las voces e interpretaciones que importan, si el mundo se encuentra gobernado por leyes externas independientes de las elecciones humanas o concientes, y dónde se localiza el conocimiento. Están en juego cuestiones que son profundamente fundamentales, no solo para el futuro de la ciencia social sino para la trayectoria de nuestras vidas.

Filosóficamente, el construccionismo envuelve un cambio decisivo en la tradición intelectual occidental desde el *cogito ergo sum* hacia el *communicamus ergo sum*. En la práctica, el construccionismo reemplaza reclamaciones absolutistas o la palabra final con la petición colaborativa de nunca acabar por el entendimiento y la construcción de opciones para vivir mejor. El propósito de la indagación, de la cual se habla como totalmente inseparable y entretnejida con la acción, es la creación de una teoría generativa, no más mapeo y explicaciones del mundo del pasado, sino articulaciones anticipatorias de las posibilidades del futuro. El construccionismo, debido a su énfasis en la base comunal del conocimiento y a su cuestionamiento radical de todo lo que es tenido por cierto como objetivo y aparentemente inmutable, nos invita a encontrar maneras para incrementar nuestra capacidad generativa de conocimiento.

El principio simultáneo

El principio de simultaneidad señala lo siguiente:

La indagación y el cambio no son momentos separados, sino simultáneos. La indagación es intervención. Las semillas del cambio- las cosas que la gente piensa y de las que habla, las cosas que la gente descubre y aprende, y las cosas que informan diálogo e inspiran imágenes del futuro- se encuentran implícitas en cada pregunta que preguntamos. Las preguntas que preguntamos marcan el estado de lo que encontramos, y lo que descubrimos (los datos) se convierten en material lingüístico, las historias, a partir de lo cual el futuro es concebido y construido.

Una de las cosas más importantes que hace un agente de cambio o practicante es articular preguntas. Instintivamente, intuitivamente, y tácitamente, todos sabemos que una investigación de cualquier clase, en un destello, profundamente altera la manera en que nos vemos a nosotros mismos, vemos la realidad y conducimos nuestras vidas. Considere la encuesta económica, o las preguntas que llevan al descubrimiento de la bomba atómica, o las encuestas escapadas que crean un disturbio en una planta sindicada de automóviles en Londres. Si aceptamos la proposición de que los modelos de acción social-organizacional no se encuentran unidos por naturaleza en ninguna manera biológica o física y que los sistemas humanos están hechos e imaginados en ajustes relacionales por seres humanos (socialmente construidos), la atención se vuelca sobre el origen de nuestras ideas, nuestros descubrimientos, nuestras investigaciones- aquellas son nuestras preguntas. Alteraciones en prácticas lingüísticas, incluyendo la práctica lingüística de crear preguntas, acarrea profundas implicaciones para los cambios en la práctica social.

Cuando consideramos que la indagación y el cambio son un momento simultáneo, comenzamos a reflexionar de nuevo. No es tanto “¿Está mi pregunta guiando a las respuestas apropiadas o equivocadas?”, sino más bien “¿Qué efecto está teniendo mi pregunta en nuestras vidas juntas? ¿Está ayudando a generar conversaciones sobre lo bueno, lo mejor, lo posible? ¿Está fortaleciendo nuestras relaciones?”

El principio poético

El principio poético señala:

Una metáfora es que las organizaciones humanas son mucho más como un libro abierto que, digamos, una máquina. La historia de una organización está constantemente creada por varios autores. Pasados, presentes, y futuros son recursos sin fin de aprendizaje, inspiración e interpretación, como las posibilidades interpretativas sin fin en un poema o un texto literario. La implicación es que podemos estudiar virtualmente cualquier tópico relacionado con la experiencia humana. Podemos indagar en la naturaleza de la alineación o el gozo, entusiasmo o baja moral, eficiencia o exceso, en cada organización humana.

El construccionismo nos recuerda que el mundo de allá afuera no dicta nuestros tópicos de indagación. En lugar de eso, los tópicos son en sí mismos artefactos sociales, productos de procesos sociales (hábitos culturales, caminos profesionales, relaciones de poder). El EA quiere asegurarse que no estemos reproduciendo los mismos mundos una y otra vez debido a las simple y aburrida repetición de las mismas preguntas (no más encuestas morales). El EA también dice, con excitación, que hay grandes ganancias por conseguirse en la conexión de los significados y fines de la indagación. Las opciones ahora comienzan a multiplicarse. Por ejemplo, en charlas con grandes líderes de organizaciones no gubernamentales (como Save the Children o Vision Mundial), hemos

comenzado a apreciar la profunda alegría que CEOs sienten como líderes servidores y el rol que su *efecto positivo* juega en la creación de organizaciones saludables. ¿Esto significa que la alegría ejecutiva tiene algo que ver con buenos liderazgos o sistemas humanos saludables? ¿Por qué no incluimos este tópico en nuestros esfuerzos de cambio? ¿Qué puede pasar si lo hiciéramos?

El principio anticipatorio

El principio anticipatorio señala lo siguiente:

Nuestras imágenes positivas del futuro guían nuestras acciones positivas. Esta es la base crecientemente energizante y la presuposición del EA. El recurso humano infinito que tenemos para genera el cambio organizacional constructivo es nuestra imaginación colectiva y nuestro discurso sobre el futuro.

La imagen del futuro guía el comportamiento actual de toda organización. Como una película en una pantalla, los sistemas humanos siempre están proyectando un horizonte de expectativas sobre si mismos. Su plática en los pasillos, las metáforas de lenguaje que utilizan, traen el futuro poderosamente al presente como un agente mobilizante. La indagación en formas que redefinen la realidad anticipada- creando imágenes positivas juntos- puede ser el aspecto más importante del proceso de cambio.

En estudios sobre los efectos de la imaginación positiva de estudios de placebo en medicina, hasta los estudios de la dinámica de pigmalión en las clases, hasta estudios del surgimiento y caída de las culturas, hasta investigaciones sobre relaciones entre optimismo y salud, hasta estudios sobre maneras de acelerar el aprendizaje, hasta análisis de la importancia de diálogo interior positivo para el bienestar personal y relacional, hasta investigaciones sobre estados positivos de genio y toma de decisiones efectivas, y teorías sobre cómo incluso darse cuenta de pequeños triunfos puede reverberar a través del sistema y cambiar el mundo- las conclusiones están convergiendo en algo que dijo Aristóteles: “Una imaginación vívida completa el obliga al cuerpo completo y le obedece”.

El principio positivo

El principio positivo señala:

Construir y sostener el ímpetu para el cambio requiere de grandes cantidades de afecto positivo y vinculación social- cosas como esperanza, excitación, inspiración, cuidado, camaradería, sentido del propósito urgente, y escarpada alegría en la creación de algo lleno de significado junto. Encontramos que entre más positiva es la pregunta que preguntamos, más duradero y exitoso es el esfuerzo de cambio. La cosa más grande que un agente de cambio puede hacer para hacer la diferencia es crear y preguntar preguntas incondicionalmente positivas.

Nuestra experiencia muestra que necesitamos dejar de dudar sobre traer lenguaje afirmativo más cuidadosamente y prominentemente en nuestro negocio. Es una manera mucho más saludable y más efectiva de aproximarse a la gestión del cambio. Una teoría de la base afirmativa de la acción humana y la organización está emergiendo de muchos lugares, incluyendo el construccionismo social, la teoría de la imagen, la evolución conciente, el atletismo y el cuidado de la salud. Y tomados juntos, creemos, están haciendo obsoletas las gestiones del cambio tradicionales.

En los pasados 5 años, la práctica del EA ha llevado a la articulación de principios adicionales. En *El poder del Enfoque Appreciativo*, los consultantes Diana Whitney y Amanda Trosten-Bloom adhieren tres principios que consideran esenciales para el cambio positivo exitoso a gran escala: totalidad, promulgación, y libre elección. Los profesores Frank Barrett y Ron Fry, en *Enfoque Appreciativo: Una aproximación positiva a la construcción de la capacidad creativa*, adhieren el principio narrativo como central para el EA y otros procesos de construcción social del manejo del cambio.

Capítulo 8: Condiciones para el éxito: La liberación del poder

Por casi 2 décadas hemos visto cómo organizaciones y comunidades alrededor del globo han experimentado extraordinarias transformaciones usando el EA para el cambio social y organizacional. Muchos años atrás, habiendo rastreado este éxito consistente en Nutritional Foods, GTE, Hunter Douglas WFD, y otros, consultantes del EA y los autores Diana Whitney y Amanda Trosten-Bloom comenzaron a preguntarse qué creaba las condiciones del éxito del EA. Más específicamente, se preguntaron ¿Por qué la gente se emociona tanto y quiere participar en el EA? ¿Por qué la participación lleva tan rápidamente a resultados positivos, como la innovación, productividad, satisfacción del empleado y rentabilidad? ¿Qué crea el espacio para que la gente de lo mejor en su trabajo para la transformación personal? ¿Y cuáles son las condiciones que promueven la cooperación a lo largo del sistema completo de grupos altamente diversos?

Continuando con el espíritu del EA, buscaron respuestas a estas preguntas conduciendo una indagación sobre *por qué el EA funciona*. Crearon un set de preguntas, desarrollaron grupos focales y condujeron entrevistas formales e informales en muchas organizaciones, más notablemente Hunter Douglas Window Fashions División.

Su hallazgo clave es que el EA funciona generando seis condiciones esenciales en una organización, que juntas liberan o desatan el poder (potencial) personal y organizacional. Habiendo experimentado esta liberación y el efecto que tiene en sus vidas y el mundo a su alrededor, la gente permanentemente se transforma.

Whitney y Trosten-Bloom nombraron las condiciones a través de las cuales el EA libera el poder y desata el potencial humano, las *seis libertades*. A continuación está una descripción de cada una, junto con notas de empleados de Hunter Douglas y otros. Estas son las voces de los liberados organizacionalmente, describiendo las condiciones que hacen que saquen lo mejor de sí mismos.

Libertad de ser conocido en relación

El EA crea un contexto en el que la gente se siente libre de ser conocida en relaciones. La identidad humana forma y envuelve en relaciones. Aun muy a menudo en ajustes de trabajo, la gente se relaciona más con su rol que como un ser humano. El EA interrumpe el ciclo de despersonalización que enmascara el sentido de la gente de ser y pertenecer. Ofrece a la gente la oportunidad de conocerse mutuamente realmente, tanto como individuos únicos como partes de una red de relaciones.

El EA no solo construye relaciones. También eleva el campo de juego y construye puentes entre los límites del poder y la autoridad. Un maquinista exclamó: “El EA voló la amplia brecha de comunicación”. Similarmente, Jhon Cade, un impresor, comentó las formas en las que el EA en general – y las entrevistas en particular- ayudan a que otras personas y sus ideas sean más accesibles: “El EA nos diño la oportunidad de ser conocidos más allá de las fronteras. Como nuestra indagación se puso totalmente en marcha, otra gente se emocionó, justo como yo. No me sentí solo. Por primera vez, era yo con el mundo”.

Libertad de ser escuchados

El EA construye un espacio en el cual la gente es libre de ser escuchada. Una persona puede oír sin escuchar verdaderamente o sin llegar a conocer al otro. Ser escuchado, por otro lado, requiere que alguien oiga con curiosidad sincera, empatía y compasión. Requiere ser abierto a conocer y entender la historia de otra persona.

A través de las entrevistas apreciativas de uno a uno, la gente que puede de otro modo sentirse ignorada o sin una voz, es invitada a presentar información, ideas e innovaciones que son subsecuentemente puestas en acción a lo largo de la organización. En el proceso, la gente se siente escuchada, reconocida y valorada,

Mark Maier, el supervisor de un grupo de mantenimiento técnico, inició una indagación entre los clientes internos de su equipo (ingenieros, personas de soporte técnico, y otros). Él y sus trabajadores condujeron entrevistas y recolectaron historias de servicio excepcional. Invitaron a la gente a soñar sobre el servicio que siempre quisieron y a describirlo en detalle. En el proceso, construyeron relaciones entre funciones, en particular entre ingeniería y soporte técnico. El ser escuchados trajo el grupo a la vida.

Libertad de soñar en comunidad

El EA abre la oportunidad de que la gente se sienta libre de soñar en comunidad. El el complejo mundo de hoy, el liderazgo visionario significa liberar los sueños de la gente en todos los niveles de la organización. Significa crear organizaciones como lugares seguros donde grupos amplios y diversos sueñan, comparten sus sueños y dialogan unos con otros.

En American Baptist International Ministries, por ejemplo, muchos meses de entrevistas con más de 1200 miembros a lo largo del mundo cedió a una visión de un modelo de servicio completamente nuevo: de *enviar gente a hacer el bien, a conectar personas y organizaciones de intenciones similares* a lo largo del globo. Esta visión era tan obligante- y su ímpetu tan grande- que para el primer aniversario de la cumbre, cerca de 30 nuevas iniciativas fueron lanzadas utilizando su modelo de “organizaciones hermanas” como plantilla. Entonces, en los 2 años siguientes, cerca de 200 nuevas iniciativas, o sueños, se revelaron. El consultante Jim Ludema describió el sueño de la comunidad como “una liberación de energía y poder que ya estaba allí. Era una explosión positiva esperando por suceder”.

Libertad de escoger contribuir

El EA establece un ambiente donde la gente es libre de escoger contribuir. El trabajo puede separarnos de lo que más nos importa, o puede proveer un foro para la promulgación y realización de nuestra más profunda llamada. La libertad de elección libera poder, pero también trae compromiso y un hambre de aprendizaje. Cuando la gente elige realizar un proyecto y comprometerse con otros para hacerlo, se vuelven creativos y determinados. Harán lo que sea para aprender lo que se necesite para realizar el trabajo. Por ejemplo, un empleado de cabecera que se había lanzado voluntariamente para guiar un equipo de innovación fue al departamento de personal y pidió entrenamiento. Declaró que necesitaba aprender a facilitar encuentros y ayudar a su equipo a tomar decisiones para que tuviera éxito. Su determinación pagó para el equipo, la organización, y él mismo. El proyecto del

equipo se finalizó en un tiempo record y llevó a procesos significativos de mejora en la compañía. Fue promovido a una posición de supervisión y su nuevo equipo está prosperando con su liderazgo.

Libertad de actuar con apoyo

El EA provee el contexto para que la gente se sienta libre de actuar con apoyo. Actuar con apoyo es el acto quintaesencial de la interdependencia positiva. Cuando la gente sabe que mucha gente se preocupa por su trabajo y está ansiosa por cooperar, se siente segura de experimentar, innovar y aprender. En otras palabras, el apoyo de todo el sistema estimula a la gente a tomar retos y lanza a la gente en actos de cooperación que sacan de ellos lo mejor que tienen.

Para acabar con años de apatía y desconfianza, John Deere Harvester Works inició una cumbre de 5 días, de los cuales los últimos 2 se enfocaron en lo que llamaron implementación táctica. Los participantes eligieron diez proyectos que creían que eran críticamente importantes. Entonces, para su sorpresa, comenzaron a trabajar con otro justo allí en la cumbre, para, planear, alinear recursos e iniciar los proyectos.

Cuando las personas son sinceramente libres de actuar con apoyo, sus contribuciones son profundas y sus lecciones algunas veces son sorprendentes. Tina LaGrange de Hunter Douglas nos muestra que esta libertad libera el poder individual y organizacional aún cuando las acciones intentadas fallan ser fructíferas. “Mis compañeros de trabajo y yo trabajamos duro para darle valor y crear un programa de entrenamiento. Estaba listo para implementación y entonces... ¡nadie se inscribió! Yo estaba profundamente desilusionada pero en última instancia okay. Al final, la única cosa que realmente logré fue una respuesta: Las personas simplemente no estaban interesadas. Pero una respuesta era una gran cosa. Significaba que yo tenía el poder de obtener una respuesta”.

Libertad de ser positivo

El EA abre el camino para que la gente se sienta libre de ser positiva. En las organizaciones hoy en día, simplemente la norma no es divertirse, ser feliz o ser positivo. A pesar de la pena que causa, la gente se permite ser barrida en corrientes negativas de negatividad. Un empleado que había trabajado por un largo tiempo en una organización compartió lo siguiente con consternación: “Tengo úlcera debido al pensamiento y charla negativos. Cada día vengo a trabajar y escucho nada más que quejas y criticismo y culpación. Odio venir a trabajar”.

Una y otra vez, las personas nos dicen que el EA funciona, en parte, porque le da a la gente el permiso de sentirse positiva y estar orgullosa de sus experiencias de trabajo. El efecto del EA es tan fuerte y poderoso que puede incluso transformar discursos de déficit y pensamientos negativos. En las palabras de un empleado, “soy un pensador muy positivo, así que esto me queda muy bien. Pero creo que este proceso es suficientemente poderoso para influenciar a todas las personas de aquí, no solo a aquellos que somos ya así”.

La liberación del poder lleva al cambio positivo

El EA funciona porque desata todas las 6 libertades durante el curso de solo un ciclo de 4-D completo. Crea una oleada de poder y energía tal que, una vez liberada, no será recontenida. Un supervisor de Hunter Douglas dijo “como las personas intentaron y obtuvieron resultados, ganaron

confianza. Eso lleva a cinco veces más input y al deseo de involucrarse más”. En pocas palabras, de acuerdo con Whitney y Trosten-Bloom, a través de la liberación del poder, el EA crea un ímpetu auto-perpetuante de cambio positivo- una revolución positiva.

Conclusión

El EA es el comienzo de una aventura. El impulso y llamada a una revolución positiva ha sido tocado por muchas personas y organizaciones, y tomará muchas más para totalmente explorar las vastas vistas que ahora están apareciendo en el horizonte.

Somos infantes en el entendimiento del proceso apreciativo del conocimiento y de la construcción social. Ya vemos con creciente claridad que el mundo está listo para saltar más allá de las metodologías de cambio basadas en el déficit y entrar en un dominio que se basa en la vida. La teoría del EA señala que las organizaciones son centros de relaciones humanas, primero y en principio, y que las relaciones prosperan donde hay un ojo apreciativo- donde la gente ve lo mejor de los otros, comparte sus sueños y últimos intereses en maneras afirmativas, y están conectadas en voz viva para crear no solo mundos nuevos sino mundos mejores. La velocidad y esparcimiento informal de aprendizajes apreciativos sugiere un creciente desencantamiento de las cansadas teorías del cambio, especialmente aquellas esas casadas con vocabularios de déficit humano, y el correspondiente impulso de trabajar con personas, grupos y organizaciones en formas más constructivas, positivas, afirmadoras de la vida e incluso más espirituales. El EA es más que un simple ciclo de 4-D de descubrimiento, sueño, diseño y destino; lo que está siendo introducido es algo más profundo en el corazón.

Tal vez nuestra indagación tiene que convertirse en la revolución positiva que queremos ver en el mundo. Las palabras claras de Albert Einstein obligan: “Sólo hay dos formas de vivir tu vida. Una es como si nada fuera un milagro. La otra es como si todo fuera un milagro”.

Preguntas para aplicar el EA

En esta parte se plantean muchas preguntas sueltas para que el lector discuta con otros o consigo mismos para ganar valor adicional del libro. Todas las preguntas se repiten dentro del libro.

Dónde buscar más información

Esta parte es una guía de direcciones físicas y electrónicas, y de bibliografía relacionada.

Índice

Aquí hay un índice alfabético por términos y nombres relacionándolos con páginas donde aparecen.

Autores

Se presenta una pequeña biografía de los autores David L. Cooperrider y Diana Whitney