

Introducción



Primero revisaremos un caso para introducir este tema y comprender a fondo ciertos conceptos.

Armando ha sido líder de diferentes equipos a lo largo de su vida laboral, pero últimamente se ha topado con ciertas dificultades para motivar a su equipo actual. Por tal motivo, él ha buscado diferentes maneras para motivar a su equipo, impulsar su compromiso con la empresa y aumentar su nivel de energía, con la finalidad de poder cumplir con las metas mensuales requeridas.

El desafío era grande, pues las relaciones humanas en el contexto laboral pueden ser complicadas, pero Armando estaba dispuesto a mejorar el desempeño y los ánimos de su equipo, así que comenzó a utilizar diferentes estrategias. Asimismo, se dio cuenta que cuando mostraba un interés genuino por los demás, reconociendo sus fortalezas y sus áreas de expertise, su equipo mostraba más energía e involucramiento. Por lo tanto, a través de estos esfuerzos Armando identificó que apreciando a sus colaboradores y buscando lo que hacían bien, la motivación y los logros comenzaron a incrementarse.

En este módulo identificarás los diferentes estilos de liderazgo que pueden fomentar una visión más amplia del liderazgo tradicional, con el fin de ser mejor líder.

Explicación



Al leer las palabras **líder** y **apreciativo**, es posible que lleguen a la mente distintas ideas, ejemplos y definiciones. Una posible definición es que un líder apreciativo es aquel líder que admira, aprecia o valora las cualidades de sus colaboradores.

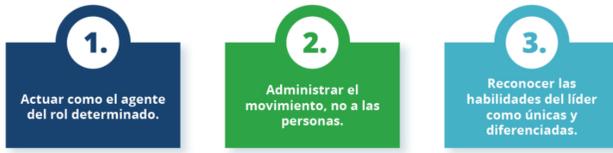
¿En qué piensas al leer este término?

Un aspecto fundamental de un buen liderazgo y un buen líder, independientemente de qué parte del mundo te encuentres, es la capacidad de entender los roles y la contribución que cada miembro de la empresa aporta a la productividad y a los resultados de la misma. Por consiguiente, esta capacidad le permite al líder apreciar la contribución y el valor de cada rol y de cada participante dentro de la organización (Malloch y Porter, 2022). Por lo tanto, cuando un líder aprecia, valora y se esfuerza por entender la contribución de cada uno de sus colaboradores, se puede decir que practica un **liderazgo apreciativo**.

El liderazgo apreciativo es la capacidad relacional del líder para movilizar el potencial creativo y convertirlo en una energía positiva (Venter, 2020). Este tipo de liderazgo también implica la forma de poner en movimiento la confianza, la energía, el entusiasmo y el desempeño, que son aspectos característicos de una organización con una orientación más positiva.

Tanushree (2020) nos ofrece otra definición complementaria de este concepto, ya que lo considera como la capacidad del líder de conocer y percibir el presente para generar una visión de lo que es posible. Por lo tanto, el líder que aprecia es capaz de tomar acciones y decisiones a partir de lo que ya existe en la organización.

Existen tres elementos no negociables que caracterizan el rol de un líder apreciativo, los cuales enmarcan las acciones del mismo:



Aunado a esto, existen cinco estrategias del liderazgo apreciativo que cada líder puede desarrollar para generar un mayor impacto en su entorno.



Fuente: Venter, K. (2020). An Appreciative Leadership Integrated Service-Learning Praxis Framework for Positive Organisations or Institutions. *AI Practitioner*, 22(1).

Indagación apreciativa

empresas, prestando especial atención en las fortalezas y potencialidades de un sistema o una persona. Es un modelo sistémico que incluye en su proceso a todas las personas que forman parte de la organización (Tanushree, 2020).

Se trata de un proceso narrativo enfocado en el cambio positivo que se ha utilizado para incrementar la retención del equipo de trabajo, sus niveles de involucramiento y su moral, así como los niveles de satisfacción de los consumidores, ventas y ganancias. Las personas son más precisas en el procesamiento de la información positiva que de la negativa, ya sea que la tarea implique comprensión verbal, comportamiento organizacional o juicio de emociones.

Este modelo tiene dos características que definen su nombre:

- **Appreciative** (del inglés *appreciate*, que significa apreciar, apreciar o valorar): es reconocer lo mejor de la gente y del mundo, afirmando las fortalezas, éxitos y potencialidades presentes en el pasado y presente.
- **Inquiry** (del inglés *inquire*, que significa indagación): se refiere al acto de explorar, descubrir, hacer preguntas y estar abierto a nuevas posibilidades y potencialidades (Cooperrider y Subirana, 2013).

Es un modelo de administración del cambio en gran escala con la capacidad de involucrar e inspirar a la fuerza laboral, clientes y personas interesadas en la planeación futura de la organización.

El modelo de las 4D (por sus siglas en inglés) es el siguiente:



1. **Descubrimiento:** movilizar a todos los actores en la articulación de fortalezas y mejores prácticas, así como identificar lo mejor del presente y lo mejor del pasado.
2. **Sueño (dream):** crear una visión clara, orientada a resultados, y relacionada con el potencial descubierto y cuestiones de propósito elevado. Por ejemplo, ¿qué es lo que el mundo necesita y espera de nosotros?, ¿en qué quiere que nos convirtamos?
3. **Diseño:** creación de las proposiciones que involucren las mejores posibilidades para la manifestación de la organización ideal, nombrando un diseño organizacional al que la gente sienta que puede acudir, y donde la esencia central de la organización se pueda magnificar, con el fin de manifestar el sueño que expresaron anteriormente.
4. **Destino:** fortalecer la capacidad afirmativa de todo el sistema, propiciando que se manifieste la esperanza y el *momentum* para sostener el cambio positivo y el alto rendimiento. Esta fase es mucho más que un plan estratégico, ya que es el establecimiento de una zona de convergencia, es decir, de empoderamiento mutuo entre los integrantes del sistema, así como de una zona de conexión, cooperación y cocreación.

Las preguntas crean realidades, pues iluminan el camino de indagación en el que nos vamos a enfocar. Este proceso de generación de preguntas detonadoras es esencial para este modelo (Moore, 2019).

Fortalezas de carácter y liderazgo

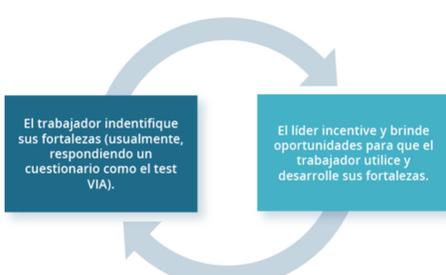
Un líder apreciativo debe prestar especial atención a las fortalezas y potencialidades de un sistema o una persona. Entonces, si nos basamos en el descubrimiento de fortalezas, una pregunta inicial sería la siguiente: de los elementos que ya tenemos, ¿de cuáles queremos más?

Las fortalezas de carácter son una serie de virtudes universales que son compartidas por todas las personas en todas las culturas. Por ende, los fundamentos para ejercer un liderazgo con enfoque en fortalezas son los siguientes:

- Enfocarse en lo que está bien y funciona, no en lo que está mal y no funciona.
- Reconocer que todas las personas poseen fortalezas y merecen respeto.
- Creer que el mayor potencial se alcanza al desarrollar las principales fortalezas.
- Creer que se pueden mejorar las debilidades al abordarlas desde las propias fortalezas.
- Creer que utilizar las fortalezas es lo menos que se puede realizar para hacer la diferencia.

Peterson y Seligman (2014) proponen que es necesario ampliar este paradigma y complementarlo. ¿Qué pasa con las cualidades que resaltan lo mejor de las personas? ¿Existe una forma de estudiar, identificar y clasificar aquellas virtudes que nos acercan al florecimiento?

Por consiguiente, para desarrollar el enfoque en fortalezas, es necesario que:



A continuación, se muestra una herramienta práctica que puede apoyar al líder en el desarrollo de este estilo de liderazgo apreciativo:

Estrategias	Virtudes	Fortalezas de carácter
Indagación	Sabiduría	Creatividad, curiosidad, juicio, amor por el aprendizaje, perspectiva.
Iluminación	Humanidad	Amor, amabilidad, inteligencia social.
Inspiración	Justicia	Trabajo en equipo, ecuanimidad, liderazgo.
Inclusión	Templanza	Perdón, humildad, prudencia, autorregulación.
Integridad	Valentía	Valentía, perseverancia, honestidad, entusiasmo.

Fuente: Venter, K. (2020). An Appreciative Leadership Integrated Service-Learning Praxis Framework for Positive Organisations or Institutions. *AI Practitioner*, 22(1).

Por lo tanto, se trata de vincular las estrategias del líder apreciativo, con el uso de algunas fortalezas de carácter, de tal forma que el impacto del líder sea más certero, asegurándose de vivir las estrategias.

Dentro de la investigación de fortalezas de carácter se ha encontrado que entender nuestras propias fortalezas y realizar actividades que las accionen tiene resultados efectivos. Asimismo, se ha encontrado que se pueden utilizar para superar adversidades (Matsumoto, Aoki, Komatsu y Kato, 2021).

No obstante, desarrollar un enfoque en fortalezas es un proceso constante, por lo que una vez que se inicia este proceso de cambio es preciso mantenerlo a través de la mejora e involucramiento de lo que se hace, tanto para promover las fortalezas más desarrolladas (fortalezas particulares) como para desarrollar las menos utilizadas.

Cierre



La tendencia preliminar que ha existido en torno al cambio se ha centrado en el reconocimiento de lo que no va bien y de los problemas que existen, con el fin de detonar procesos que solucionen esos problemas.

Por esta razón, tanto el liderazgo apreciativo como el modelo de indagación apreciativa buscan el desarrollo mediante un enfoque centrado en el problema, es decir, buscando soluciones.

Entonces, así como la psicología positiva se centra en el estudio de los aspectos que hacen que la vida valga la pena, elevando el bienestar del ser humano de un nivel básico a un nivel óptimo (denominado florecimiento humano), la indagación apreciativa busca promover el florecimiento organizacional a través del descubrimiento del potencial humano y del sistema mismo.

Checkpoints

Asegúrate de:

- Comprender el significado del liderazgo apreciativo.
- Identificar los conceptos básicos del liderazgo apreciativo, tal y como el modelo de la indagación apreciativa y el enfoque en fortalezas.
- Identificar las acciones y estrategias para ser un líder apreciativo.

Referencias

- Cooperrider, D., y Subirana, M. (2013). *Indagación apreciativa*. España: Kairos.
- Matsumoto, S., Aoki, K., Komatsu, S., y Kato, C. (2021). Clarification of Characteristics of Character Strengths Utilized in Stressful Situation. *Open Journal of Social Sciences*, 9. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/349201851_Clarification_of_Character_Strengths_Utilized_in_Stressful_Situation
- Moore, C. (2019). 119+ Appreciative Inquiry Interview Questions and Examples. Recuperado de <https://positivepsychologyprogram.com/appreciative-inquiryquestions/>
- Peterson, C., y Seligman, M. (2014). *Inquiry: Strengths and Virtues. A handbook and classification*. Estados Unidos: American Psychological Association.
- Tanushree, G. (2020). Appreciative Leadership: Bringing Out the Best of All Worlds! In *Appreciative Inquiry Approaches to Organizational Transformation*.
- Venter, K. (2020). An Appreciative Leadership Integrated Service-Learning Praxis Framework for Positive Organisations or Institutions. *AI Practitioner*, 22(1).

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derechos de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.