



*“Todavía es posible soñar”:*

Teoría apreciativa y  
Comunicación Organizacional

Federico Varona

- Profesor del Department of Communication Studies de la San José State University
- Doctor y Maestro en Estudios de la Comunicación por la Universidad de Kansas
- Especialista en Comunicación Organizacional y Intercultural
- Diplomado en Psicología (España), Comunicación Audiovisual (Francia) y Licenciado en Teología (España)
- Autor de artículos en publicaciones en Brasil, Estados Unidos, España, Colombia y Peru
- [www.sjsu.edu/faculty/fvarona](http://www.sjsu.edu/faculty/fvarona)
- [fvarona@sjsu.edu](mailto:fvarona@sjsu.edu)
- [fvarona@charter.net](mailto:fvarona@charter.net)
- [federico.varona@sjsu.edu](mailto:federico.varona@sjsu.edu)

## Resumo

Este artigo define a Teoria Apreciativa, detalha suas características e explica as quatro etapas das intervenções apreciativas. Descreve também as diferentes modalidades de intervenção apreciativa no ambiente organizacional e as condições necessárias para que tenha êxito. O autor analisa ainda os principais desafios apresentados por esta teoria, bem como o poder e as características do pensamento e da linguagem positivos. Para finalizar, o artigo apresenta ainda um exercício de aplicação da teoria nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: TEORIA APRECIATIVA • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • PENSAMENTO POSITIVO • MUDANÇA DE PARADIGMA • INTERVENÇÃO APRECIATIVA ORGANIZACIONAL • AUDITORIA APRECIATIVA DA COMUNICAÇÃO • PÓS-MODERNIDADE • PESQUISA POSITIVA

## Abstract

This article describes the nature of Appreciative Theory, its characteristics and the four steps of the appreciative intervention. Describes the different modalities for conducting an intervention in the organizational environment and the conditions for success. The author also discusses the major challenges of the Theory, as well as the power and characteristics of positive language and thinking. The article ends with an exercise on how to apply this theory in organizations.

KEYWORDS: APPRECIATIVE THEORY OR INQUIRY • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • POSITIVE THINKING • PARADIGM SHIFT • APPRECIATIVE ORGANIZATIONAL INTERVENTION • APPRECIATIVE COMMUNICATION AUDIT • POSTMODERNISM • POSITIVE INQUIRY

## Resumen

Este artículo define la Teoría Apreciativa, detalla sus características y explica las cuatro fases de una intervención apreciativa. Describe las diferentes modalidades de intervención apreciativa en organizaciones y las condiciones para que sea exitosa. El autor también analiza los retos principales que presenta esta Teoría, así como el poder y las características del pensamiento y lenguaje positivos. Hay aún un ejercicio de cómo aplicar la teoría en las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: TEORÍA APRECIATIVA • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • PENSAMIENTO POSITIVO • CAMBIO DE PARADIGMA • INTERVENCIÓN APRECIATIVA ORGANIZACIONAL • AUDITORÍA APRECIATIVA DE LA COMUNICACIÓN • POSTMODERNISMO • INVESTIGACIÓN POSITIVA

*“No hay nada más práctico  
que una buena teoría”*

(Kurt Lewin 1951, p. 169)

## Introducción

Una de las buenas películas que he visto en los últimos años es “Ana y el Rey” (Anna and the King), la versión con Jody Foster (1999). En esta película hay una escena que me impresionó muchísimo. Se trata de la escena en la que Ana (la maestra inglesa que ha venido a educar a los hijos del rey de Siam) explica el concepto del vacío a los niños en el precioso patio del palacio. Para lograr su propósito Ana realiza el experimento de cómo pasar un huevo duro pelado por el cuello de una botella. Para ello, deja caer un papel ardiendo dentro de la botella y mientras coloca en posición vertical el huevo duro pelado en la boca de la botella les dice a los niños que la observan totalmente ensimismados: *“Todos sabemos que este huevo jamás entrará en esta botella. Es un hecho, es la verdad. Confiamos en la verdad para hacer juicios. Pero ¿Qué pasa si nuestro juicio está equivocado incluso cuando creemos que es correcto? ¿Confiamos en nuestros ojos o creemos en lo imposible?”* En el momento en que el huevo pasa por el cuello de la botella y los niños se ríen ante la maravilla de lo que están viendo, Ana les dice: *“Ven, una forma de lograr lo imposible es cambiar el clima”*.

Esta escena de la metáfora del huevo y la botella me encantó e inmediatamente comencé a pensar en las aplicaciones teóricas y prácticas que tiene cuando se aplica a la teoría del cambio en general y al cambio en las organizaciones en particular. Pero no fue hasta unos años después, cuando comencé a explorar la teoría apreciativa, que logré establecer la conexión que existía entre esta metáfora y el cambio organizacional. Para mí la teoría que voy a presentar en este artículo es una de las teorías que no sólo cree que el cambio es posible sino que además ofrece un modo práctico de lograrlo y lo hace precisamente cambiando el clima. Otro aspecto fascinante de esta teoría es que nos brinda una nueva forma de ver la realidad, de entenderla y de cambiarla.

Dado que este artículo es uno de los primeros escritos en español sobre Teoría Apreciativa y Comunicación Organizacional, quiero comenzar ubicándola dentro de algunos de los paradigmas teóricos que estudian la realidad social. Creo que es fundamental para el lector saber en qué marco teórico se está moviendo a la hora de explorar esta nueva teoría, cómo ese marco teórico se relaciona con otros y entender las similitudes y diferencias que existen.

El argumento que justifica este artículo es el siguiente. Existe la necesidad de despertar el espíritu imaginativo de cómo vemos y estudiamos a las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas. Para ello necesitamos una perspectiva diferente de la

que actualmente usamos para ver el mundo organizacional, una que admita sus incertidumbres, ambigüedades y su inexplicable y misteriosa naturaleza. Pero también una que ofrezca la manera de hacerlo paso a paso.

El propósito de este artículo es presentar la teoría apreciativa como una forma viable complementaria de otras formas de acción-investigación. Lo hago con el convencimiento de que una buena teoría puede ser uno de los medios más poderosos que los seres humanos tenemos para producir el cambio en el mundo postindustrial y posmoderno en el que vivimos. Porque creo que el enfoque tradicional de detectar y resolver problemas limita nuestra imaginación, nuestra pasión y nuestra capacidad de ofrecer una contribución positiva. Además, porque sostengo que nuestras asunciones y los métodos que elegimos determinan en gran manera el mundo que descubrimos. Por eso ofrezco la teoría apreciativa como una alternativa al grupo de teorías posmodernistas. Para la teoría apreciativa nada es definitivo, nada se acepta como fijo, ningún sistema es considerado como permanente. Finalmente la teoría apreciativa es una teoría que todavía nos permite soñar, imaginar y construir nuevas maneras de vivir, de trabajar, de organizarnos y de relacionarnos. La teoría apreciativa propone que la verdad no es un patrimonio individual sino colectivo y que sólo colectivamente la podremos encontrar.



El contenido de este artículo es el siguiente: en la primera parte presentaré la teoría apreciativa y sus características, las fases del proceso de una intervención apreciativa, modalidades y condiciones de éxito. En la segunda parte analizaré cuál es el reto mayor que encuentra esta teoría, el impacto del pensamiento y del lenguaje positivo en la acción humana, la competencia afirmativa, y los poderes y características del pensamiento positivo. Terminaré con una conclusión y con un ejercicio de aplicación de la teoría apreciativa.

### ¿Que es la teoría apreciativa?

Como dije anteriormente una buena teoría puede ser uno de los mejores medios que los humanos tenemos para promover el cambio en el mundo postmoderno. Sin embargo, muchos de los estudios realizados usando el paradigma acción-investigación (action-research) han fallado a la hora de producir una teoría innovativa capaz de despertar la imaginación, el compromiso, el diálogo apasionado requerido para reordenar el comportamiento social y la construcción de conocimiento. La verdadera ciencia como ya lo reconoció Abraham Maslow (1968) comienza y termina en la admiración. La teoría apreciativa representa una vía alternativa a las formas convencionales de acción-investigación. La teoría apreciativa es un modelo de acción-investigación que cumple con los criterios de lo que es ciencia en términos generativos teóricos. El planteamiento epistemológico de la teoría apreciativa es que la existencia social como tal es un milagro que nunca podrá ser entendido en su totalidad (Marcel, 1963). Más que un método o técnica, la teoría apreciativa es un modo de vivir, de ser, que implica una participación directa en las organizaciones sociales que estudiamos. Supone una investigación que va más allá de las apariencias superficiales en búsqueda de los niveles más profundos donde se encuentran los elementos esenciales generadores de vida y de posibilidades que existen en la existencia social.

La teoría apreciativa es una teoría posmodernista que ha optado por una forma interpretativa de investigar la realidad social y que por lo tanto rechaza una explicación de la realidad basada en leyes Newtonianas y en la filosofía lógica-empiricista. Su objetivo no es establecer las relaciones causales que pueden existir entre variables organizacionales tales como tecnología, ambiente, tamaño y estructura organizacional. Por el contrario, la teoría apreciativa se embarca en perspectivas investigativas que dan preeminencia a esquemas interpretativos, que están históricamente situados y constantemente cambiando y que son usados por los miembros de determinado grupo para dar vida y sentido a sus acciones y decisiones (Bartunek, 1984). Esta nueva teoría se ubica dentro de lo que algunos investigadores han llamado la metateoría "sociorracionalista" de la ciencia (Gergen, 1982), que sostiene la tesis de que es muy poco lo relacionado con el desarrollo humano o con la conducta organizacional que está preprogramado o determinado por estímulos en una manera física o biológica.

Nunca antes una teoría – ideas, información y creencias – había sido tan central a la hora de entender y formular la realidad. Una buena teoría le permite a uno ver el mundo de una manera que nunca antes había imaginado. Ofrece a los miembros de una cultura la posibilidad de navegar en un mundo que de otra manera sería neutral, sin sentido y caótico. Las contribuciones teóricas de la ciencia pueden ser uno de los recursos más poderosos que poseemos los humanos para promover el cambio y el desarrollo en las organizaciones en que vivimos. Por eso Kurt Lewin dijo: “No hay nada más práctico que una buena teoría” (1951, p. 169). Debemos entender que una teoría científica es un medio no sólo para entender la realidad sino también para mejorarla. Dicho de otra manera más sencilla, una teoría tiene que tener el poder de interpretar y de crear. Este último elemento – el poder creativo de una teoría – que ha sido prácticamente ignorado por el modelo lógico-positivista (funcionalismo o tradicionalismo), constituye uno de los pilares más fundamentales y provocativos de la teoría apreciativa cuando la aplicamos al estudio de la comunicación organizacional. Una buena teoría por lo tanto es uno de los medios más poderosos que tenemos para ayudar a los sistemas sociales a evolucionar, adaptarse y alterar creativamente sus modelos con el pasar del tiempo. Una de las asunciones fundamentales de las teorías posmodernistas (sociorrealismo, constructivismo, interpretivismo etc.) es el de la inestabilidad del orden social. Por lo tanto, en lugar de preguntarse si la teoría corresponde con la realidad observada, más bien debemos preguntarnos hasta que punto la teoría presenta nuevas y provocativas posibilidades para la acción social y hasta qué punto estimula el diálogo acerca de cómo podemos y debemos organizarnos. Toda acción social está abierta a múltiples interpretaciones. Los modelos de acción social organizacional no están fijados por la naturaleza de manera determinista.

El recurso más poderoso que tenemos como seres humanos para transformar nuestras convicciones, valores, creencias, políticas, objetivos e ideologías es el diálogo por medio del uso del lenguaje. Un diálogo que esté libre de distorsión y barreras. El conocimiento social reside en la interactividad colectiva, es creado, mantenido y puesto en práctica por el grupo humano. Por lo tanto, no puede ser relegado a las mentes subjetivas de individuos aislados. Desde esta perspectiva, el investigador social se concibe así mismo como un agente activo, como un participante activo en la construcción colectiva del conocimiento y cuyo trabajo puede llegar a ser una fuente poderosa de cambio con respecto a como la gente ve y actúa en el mundo en que vive.

Otra característica muy importante de una buena teoría es la de crear el lenguaje a través del cual un grupo se transforma en creativo. Es en el grupo que los individuos aprenden, practican, se desarrollan y modifican sus papeles en las organizaciones. Este presupuesto es fundamental para la teoría apreciativa y por eso ofrece los medios y el lenguaje para que un grupo convierta su apatía en acción y la falta de poder individual en fuerza colectiva como veremos más adelante cuando explique las fases del proceso de una intervención apreciativa.

Otra peculiaridad de una buena teoría es ofrecer una visión amplia del futuro que se desea construir y retar las percepciones de lo que es posible y de lo que se puede realizar. Al mismo tiempo tiene que ser capaz de despertar la imaginación, la esperanza y las pasiones de los individuos y grupos. La teoría apreciativa es un medio poderoso para cambiar las normas, las creencias y alterar las prácticas culturales y comunicacionales de un grupo y de una organización.

Todavía para muchos investigadores que estudian organizaciones y gerencia, la característica central de las organizaciones es que son sistemas diseñados para resolver problemas cuyo éxito se mide por la manera como los resuelven y con la eficiencia con que responden a ellos cuando surgen. La razón de ser de la gerencia es la definición y solución de problemas. Por el contrario, el énfasis de la teoría apreciativa, a diferencia de otras teorías de acción-investigación, no es tanto en la solución de problemas como en la innovación social. La teoría apreciativa es una perspectiva investigativa que está fundamentalmente diseñada para descubrir, entender y promover la innovación en procesos y sistemas sociales y organizacionales. Su objetivo es contribuir a la generación de conocimiento teórico social y usar ese conocimiento para promover un diálogo igualitario que conduzca a la efectividad e integridad de un sistema social (Cooperrider y Srivastva, 1987, p.429).

Para Cooperrider y Srivastva (1987, p.432-438) las dimensiones fundamentales de la investigación apreciativa son las siguientes: la investigación debe comenzar con la apreciación de lo que el sistema es y posee. La primera tarea del investigador es descubrir, describir y explicar qué es lo que funciona, cuáles son los factores que lo hacen posible, y motivar y comprometer a los miembros de la organización en su transformación. La investigación tiene que ser aplicable, provocativa y colaborativa.

Pero quizás la característica más revolucionaria de la teoría apreciativa es su visión de la persona y de la organización como un misterio, como un milagro. Esta característica central afecta nuestra conciencia perceptiva, la manera de relacionarnos con el otro, con el mundo, así como nuestra manera de investigar y de conocer. La visión de la vida como un misterio y no como un problema que tenemos que resolver cambia radicalmente nuestra relación con el mundo (Marcel, 1963). La actitud apreciativa despierta el deseo de crear y descubrir nuevas posibilidades sociales que pueden enriquecer nuestra existencia y darle sentido. Al mismo tiempo que nos lleva a hacernos nuevas preguntas y puesto que las preguntas que nos hacemos determinan en gran parte lo que encontramos, de ahí la importancia que tiene el descubrir qué es lo que informa nuestra curiosidad y pensamiento. Las preguntas metafísicas de qué es lo que hace posible la existencia social, qué tipo de sistema social es el mejor, el más digno, el más justo, nunca desaparecerá así como la pregunta de cómo acercarse al ideal.

La teoría apreciativa representa una metodología para la construcción de teoría basada en información para comprometer y poner en práctica la voluntad colectiva de un

grupo y de una organización. Su principal objetivo es ofrecer una plataforma que genere teoría para un diálogo normativo que conduzca a un proceso autodirigido de experimentación en la innovación social. La teoría apreciativa usa lo mejor que existe en una organización para encender la intuición de lo posible y uniendo lo mejor y lo posible de una manera firme, lógica, y apasionada crea una hipótesis teórica y práctica de una visión del futuro.

Para simplificar y visualizar algunas de las diferencias que existen entre la manera de hacer por ejemplo un diagnóstico de la comunicación organizacional usando el método tradicional o el método de la teoría apreciativa, el siguiente cuadro puede ser útil.

DIAGNÓSTICO MÉTODO TRADICIONAL	DIAGNÓSTICO TEORÍA APRECIATIVA
Identificación de problemas	Descubrir lo mejor que existe
Análisis de causas	Imaginar lo que puede llegar a ser
Plan de acción (Tratamiento)	Construir lo que debería ser
PLANTEAMIENTO BÁSICO: Una organización es un problema que hay que solucionar.	PLANTEAMIENTO BÁSICO: Una organización es un libro abierto que está por escribirse.

Cuadro adaptado y traducido de Cooperrider y Srivastva (1987). "Appreciative Inquiry into Organizational Life" en *Research in Organizational Change and Development*. Pasmore and Woodeman (eds.) Vol. 1, JAI Press.

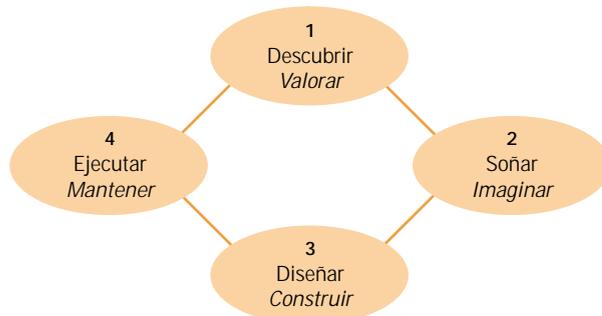
Espero que la explicación ofrecida hasta aquí de lo que es la teoría apreciativa, cómo se sitúa dentro del marco teórico de las teorías sociales postmodernas y de algunas de sus características distintivas, haya despertado en el lector el deseo de conocer cómo puede usarse esta teoría para la construcción de conocimiento y la promoción del cambio en las organizaciones.

### Proceso: una intervención apreciativa

Como ya indiqué anteriormente, la teoría apreciativa es una teoría para promover el cambio social que no sólo cree que éste es posible, sino que ofrece un modo concreto de lograrlo. El proceso de cambio de la teoría apreciativa consta de cuatro fases fundamentales que son: Descubrir, Soñar, Diseñar y Ejecutar.

## Fases de la intervención apreciativa

---



### Primera Fase: Descubrir

El primer paso de una intervención apreciativa consiste en descubrir las mejores prácticas de comunicación que existen en la organización. Se trata de investigar cuál es el sistema de comunicación que da vida a la organización cuando ésta se encuentra en su punto máximo de realización en términos humanos, ecológicos y económicos. Más concretamente, el propósito de esta primera etapa es descubrir lo que la gente valora, espera y desea del sistema de comunicación para que mejore la organización. Se trata de investigar qué es lo que funciona bien y por qué. Pero aunque el enfoque es encontrar los aspectos positivos, también deben descubrirse aquellas formas deficientes de comunicación (injustas, problemáticas) que tienen un potencial positivo. Para ello la ENTREVISTA APRECIATIVA es el corazón de la Auditoría Apreciativa y supone el arte de hacer preguntas apreciativas que estimulen el potencial positivo que existe en las personas y en las organizaciones. Este es un proceso de descubrimiento para conocer lo que funciona mejor en una organización y lo que puede llegar a ser en el futuro.

He aquí un protocolo de entrevista con ejemplos de lo que son preguntas apreciativas: (para más ejemplos de entrevistas con preguntas apreciativas consultar Whitney, Cooperrider, Trosten-Bloom, y Kaplin (2002), *Encyclopedia of Positive Questions*).

- Describe una experiencia de comunicación en el trabajo de la cual te sientes orgulloso.
- Con sinceridad, dime cuál es lo que más valoras de tu forma de comunicación en tu trabajo, en tu organización.
- ¿Cuáles son los factores fundamentales que dan vida al sistema de comunicación de la organización y sin los cuales la organización no sería lo mismo?

- ¿Cuáles son los tres deseos que tienes para mejorar la salud y la vitalidad del futuro de la comunicación en la organización?

Estas entrevistas normalmente se realizan en parejas que se entrevistan mutuamente siguiendo el protocolo de la entrevista apreciativa. También pueden realizarse en grupos, donde el entrevistador recoge información directamente de las personas que participan. El ideal es que todos los miembros de la organización participen en este tipo de entrevistas. Y la razón de este requerimiento es que la teoría apreciativa cree que el cambio para ser efectivo tiene que comenzar en esta fase. Esta es una de las características distintivas de la teoría apreciativa con respecto a la manera de hacer intervenciones que la diferencia del método tradicional, donde el cambio supuestamente empieza a ocurrir cuando se ejecuta el plan de acción diseñado por el consultor. Más adelante presentaré las modalidades diferentes que pueden adoptarse para realizar una intervención apreciativa en una organización.

Una vez realizadas las entrevistas es el momento de proceder a hacer el análisis de contenido para determinar los temas comunes que aparecen en cada pregunta y las historias inspiradoras recogidas. Estos temas tienen que formularse usando lenguaje po-



sitivo y tienen que ser sobre áreas importantes para la organización. Este análisis de contenido se realiza en grupos. Esta manera de proceder es coherente con uno de los principios fundamentales de la teoría apreciativa, que como ya dijimos, cree que el conocimiento no es un privilegio individual sino colectivo. En otras palabras el conocimiento de lo que es una organización y de lo que puede ser reside en la colectividad. Nuestra visión de la realidad es socialmente construida a través del diálogo (Constructivismo).

### Segunda Fase: Soñar

La investigación apreciativa usa las historias y las ideas inspiradoras recogidas en las entrevistas para crear nuevas e irresistibles imágenes del sistema de comunicación de la organización y su futuro. De lo que se trata en esta fase es de generar conversaciones grupales sobre lo bueno, lo mejor, y lo posible para mejorar el sistema de comunicación en la organización o empresa. Es la fase del "soñar", es pensar en lo que "podría ser" la organización recogiendo lo mejor de sus experiencias.

El objetivo de esta segunda fase es formular proposiciones provocativas con respecto a lo mejor que posee la organización y a lo que la organización puede llegar a ser en el futuro (sueños). Un siguiente paso en esta etapa es validar las proposiciones provocativas usando dos escalas, una para valorar la importancia de las proposiciones y otra para evaluar si existen o no en la organización. La escala para valorar la importancia de las proposiciones puede ser una que vaya de "muy importante" a "poco importante" y para evaluar su existencia usar otra escala de "sí" o "no" o "de alguna manera". Para facilitar el proceso grupal de esta segunda fase se pueden usar carteles donde aparecen las distintas proposiciones provocativas y donde todos pueden expresar su opinión marcando las escalas de importancia y existencia.

### Tercera Fase: Diseñar

Una vez que el "sueño" ha sido definido, ahora se trata de crear el sistema de comunicación ideal para la organización. Las imágenes del futuro emergen de los ejemplos positivos de lo que fue el sistema de comunicación en sus mejores momentos en el pasado y de las ideas inspiradoras compartidas en la etapa anterior. Se trata de responder a esta pregunta: ¿Cómo sería nuestro sistema de comunicación si lo diseñáramos para lograr lo máximo posible y acelerar la realización de nuestros sueños? Se trata de crear nuevos sistemas y estructuras. Es el momento de generar proposiciones visionarias reales que permitan diseñar una visión de la organización como un lugar excelente para trabajar. Es la etapa en la que los miembros de la organización deciden qué proposiciones se van a ejecutar y cómo (programa de acción) para lograr la realización de sus sueños. Por supuesto que en esta fase también se tiene que hacer un

análisis de recursos para identificar los recursos que existen y los que se van a necesitar para ejecutar el programa de acción.

### Cuarta Fase: Destino

Es un momento inspirador en el que se trata de ejecutar, poner en acción, el sueño diseñado en las etapas anteriores, el sistema ideal de comunicación para la organización. Es el camino de la protesta positiva o la estrategia para una revolución positiva que es imparable una vez que comienza. Es el camino para la experimentación e innovación. Es la etapa de la ejecución que implica el compromiso personal y organizacional hacia el cambio. Supone también establecer prioridades y evaluar la implementación, que es clave para determinar el éxito de la intervención apreciativa.

El cuadro que sigue resume los aspectos más sobresalientes de las cuatro fases de un proceso de intervención apreciativa.

FASES DEL PROCESOS DE LA INTERVENCIÓN APRECIATIVA

FASE	OBJETIVO	PARTICIPANTES
1. DESCUBRIR	Promover la investigación positiva	Participar en entrevistas apreciativas
2. SOÑAR	Imaginar el potencial de la organización	Compartir los sueños recogidos
3. DISEÑAR	Diseñar una nueva organización	Formular cambios positivos
4. EJECUTAR	Invitar a la acción	Hacer público el plan y pedir apoyo

### Modalidades de la intervención apreciativa

A la hora de aplicar el proceso de intervención apreciativa en una organización son muchas las modalidades que se pueden adoptar. Algunas modalidades se han venido empleando con éxito. Sin embargo, los límites de las posibilidades que existen los pone la falta de creatividad de quienes implementan este proceso.

Las dos modalidades más frecuentemente usadas son como una cumbre o como un movimiento social. La modalidad de la cumbre consiste en que la organización entera dedica cuatro días para completar todo el proceso (un día para cada fase del proceso). Por otra parte la modalidad del movimiento social inicia el proceso con un determinado grupo de la organización y deja que el proceso avance hasta que cubra a la

organización en su totalidad. El proceso de las cuatro fases puede usarse para lograr múltiples objetivos tales como: crear oportunidades para compartir nuevas historias sobre prácticas sobresalientes de comunicación y celebrar lo que los empleados valoran y realizan; promover cambios específicos, como un nuevo modelo de comunicación y realizar las llamadas auditorías de la comunicación organizacional. El proceso de la intervención apreciativa varía de acuerdo al tipo de organización y a los contextos específicos de la misma. Como ya indicamos anteriormente el proceso puede tomar desde un día a una semana o incluso varios meses.

Por supuesto que el proceso comienza entrenando a un equipo de miembros de la organización en lo que es la intervención apreciativa, cómo realizar entrevistas apreciativas y como coordinar las diferentes actividades correspondientes a cada fase del proceso. Dada la profundidad del propósito de la intervención apreciativa y la complejidad del proceso resulta evidente que su aplicación es algo que no se puede improvisar. Por el contrario requiere sería capacitación por parte de quienes lo van a usar. Capacitación que no se puede lograr sin un buen entrenamiento previo.

### Condiciones de éxito

Ciertas condiciones son esenciales para el éxito de la aplicación del proceso de la intervención apreciativa en las organizaciones. Primero, integridad del proceso: comprometiendo y dando participación a la gente en el proceso y toma de decisiones. Segundo, integridad del cambio humano: cada miembro de la organización debe ser "el cambio que quiere ver". Ser un ejemplo viviente. Tercero, perseverancia en el cambio: permaneciendo abiertos a aprender y descubrir nuevas posibilidades de ver las cosas y de actuar. Cuarto, crear una comunicación rica en narración: compartiendo en conversaciones, reuniones y encuentros las mejores prácticas, los momentos mágicos y las experiencias e historias personales más valiosas. Quinto, capacidad para crear imágenes ricas del futuro: creando imágenes que sean esperanzadoras, motivadoras y comprometedoras.

### El reto mayor de la teoría apreciativa

En mi corta experiencia dedicada a profundizar, aplicar y presentar la teoría apreciativa he descubierto que su aspecto más crítico es su credibilidad con respecto al principio de que la forma más efectiva de promover el cambio en la conducta humana y organizacional es centrándose en lo positivo y construyendo sobre ello. Estamos tan programados, por la cultura y el sistema educativo, a creer que para mejorar tenemos que comenzar por descubrir los errores y después corregirlos que pensar que lo contrario es no sólo posible sino incluso más efectivo es algo que parece estar fuera de nuestro alcance. Sin embargo, existe considerable cantidad de investigación, práctica

y teoría que confirma el poder que el pensamiento y el lenguaje positivos tienen en la transformación positiva y en la estimulación del potencial máximo que existe en el ser humano y en las organizaciones. Es precisamente por esta razón que he querido dedicar la última parte de este artículo a los temas del impacto del pensamiento y del lenguaje positivo en la realización humana, y del poder del pensamiento positivo en las organizaciones.

### El impacto del pensamiento y del lenguaje positivo en la acción humana

Ya Aristóteles había dicho que "Una imagen vívida compele todo el cuerpo a obedecerla" (Sheikh, 1984, p.5). Albert Einstein dijo: "La imaginación es más importante que el conocimiento" (en Sheikh, 1984, p.5). La teoría apreciativa cree que es a través de la investigación centrada en las imágenes positivas que existen que se genera un rico ambiente narrativo de cómo puede ser el futuro y de cómo este futuro puede guiar la actividad actual de la organización. El lenguaje positivo planta una semilla que dirige la mente del que percibe a pensar y ver al otro con ojos afirmativos. De alguna manera el pensamiento positivo nos saca de nosotros mismos, nos separa de la preocupación centrada en uno mismo, amplía nuestra concentración en lo bueno que existe en el mundo, aumenta los sentimientos de solidaridad hacia los otros y nos lanza a actuar de manera más altruista (Brief y Motowildo, 1986). El pensamiento positivo ha sido asociado con el incremento de la capacidad creativa para solucionar problemas (Isen, 1984); con un manera más efectiva de tomar decisiones y hacer juicios (Isen y Means, 1983); con el optimismo, el aumento de la capacidad de aprender, y en particular, agudiza la capacidad para percibir y entender las cosas positivas (Bower, 1981; Clark y Isen, 1982). El lenguaje negativo por el contrario, nos invita a fijarnos en lo malo de los individuos y grupos, y como resultado a desacreditarlos. El lenguaje negativo aumenta los niveles de defensa, muy raramente genera una nueva visión, y crea un sentido de debilidad y disfuncionalidad. Consecuentemente, este lenguaje disminuye el potencial que existe en el ser humano para crear y cambiar su realidad. No obstante, todavía estamos en la infancia con respecto al conocimiento que tenemos de cómo las emociones positivas se relacionan con el bienestar del individuo y de la colectividad.

### La competencia afirmativa

El diálogo interno que existe en el individuo, en el grupo o en la organización puede tomar dos direcciones, la positiva o la negativa. Cuando es negativo enfatiza lo que no se puede o debe hacer, lo mal que están las cosas, lo que se hizo mal, y a quien se debe echar la culpa. Pero cuando es positivo enfatiza lo que se puede o debe hacer, lo bien que están las cosas, lo que si hizo bien, y reconoce al que hace el bien. Vivimos inmersos en ambientes cognoscitivos que enfatizan lo positivo o lo negativo – fami-



lia, escuela, trabajo, métodos de investigación – y nosotros terminamos siendo un producto de esos ambientes. Por lo tanto, es fundamental que de cuando en cuando nos hagamos algunas de las siguientes preguntas: ¿En que tipos de ambientes vivimos? ¿Qué tipos de ambientes cognoscitivos maximizan lo humanamente posible? ¿Qué tipos de ambientes estamos creando y por qué? ¿Se pueden desarrollar, transformar, o mejorar los ambientes cognoscitivos en que vivimos? ¿Qué tipo de ambientes cognoscitivos queremos? ¿Es posible escoger entre la manera positiva o negativa de ver el mundo? Y si es posible, ¿con qué resultados? ¿Es la búsqueda por competencia afirmativa – la capacidad de proyectar y afirmar una imagen ideal como real – un objetivo realista o es algo romántico? Todavía más importante, ¿es posible desarrollar la competencia afirmativa de grandes colectividades tales como grupos, organizaciones?

La mayoría de la evidencia disponible sugiere claramente que la competencia afirmativa se puede aprender y desarrollar a través de la experiencia, la práctica disciplinada, y el entrenamiento formal (Cooperrider, 1999). La validez de esta afirmación está claramente demostrada en el campo de la medicina, del atletismo, la psicoterapia, el hipnotismo, etc. En el caso específico de la medicina existe mucha investigación que demuestra cómo el sistema de creencias es frecuentemente el activador del sistema curativo. Tal es lo que sucede con el uso de placebos que unido a la imaginación positiva de que la curación es posible, activa los poderes curativos del cuerpo humano.

Desgraciadamente en nuestra cultura, y muy particularmente en las organizaciones y empresas, funcionamos con la asunción de que el camino para mejorar consiste en

eliminar los errores (auto monitoreo negativo), cuando en realidad el camino más efectivo para mejorar consiste en implementar las prácticas y los procesos exitosos y positivos. ¡Qué interesante sería un estudio sobre los factores que han influido en la creación de esa cultura de la negatividad que caracteriza a nuestras culturas hispanas y latinoamericanas! En mi opinión la forma como se nos enseñó la religión católica ha sido un factor decisivo. Y digo la forma, porque si algo es fundamentalmente cierto con respecto al Evangelio, la base de nuestra fe católica, es el optimismo. Pero el énfasis en lo negativo de la educación que hemos recibido ha terminado dominando nuestra manera de ver la realidad hasta el punto de que nos es prácticamente imposible superarla. Y hasta hemos generado ciertos mecanismos de defensa para negar la posibilidad de que lo contrario es posible. Entre ellos la reacción inmediata de sentir que un enfoque positivo de la vida es una actitud ingenua, una ilusión efímera y propia de gente débil. En la búsqueda personal que estoy haciendo sobre la validez de la teoría apreciativa ese tipo de reacciones están constantemente asaltándome. Pero sé que la única manera de vencerlas es persistiendo en la búsqueda sincera de lo que predica la teoría apreciativa. Sé que no lo voy a lograr con la lectura de unos cuantos artículos y libros y con algunos intentos de aplicarla a mi vida y a mi trabajo. Estoy convencido que el camino va a ser muy largo porque es mucho lo que tengo que desandar para comenzar a ver la vida de una manera diferente. Quiero creer que "existe una manera de lograr lo imposible y que esa manera es cambiando el clima", lo cual se traduce en algo muy complejo porque implica entre otras cosas: cambiar la manera de ser aprendiendo a ver el "vaso medio lleno" en lugar del "vaso medio vacío"; cambiar la manera de ver sabiendo reconocer lo bueno en lugar de lo malo en todo lo que nos rodea; cambiar la manera de juzgar enfatizando lo positivo que existe a nuestro alrededor en lugar de lo negativo; cambiar la manera de conversar (dialogar) usando lenguaje positivo en lugar de negativo; cambiar la manera de aprender desde el éxito y no desde el fracaso; creer que el cambio positivo es posible; y finalmente, creer en el poder transformador de la conversación como recurso para cambiar y crear nuestra visión de la realidad y la realidad misma. Con disciplina y entrenamiento es posible desarrollar el ojo apreciativo que es capaz de ver lo mágico en lo ordinario, la belleza y el misterio que se esconden en la vida organizacional.

En el fondo esto es lo que predica la teoría apreciativa y por eso me resulta tan fascinante. Es una teoría que todavía nos permite soñar y nos introduce en el misterio de la vida con actitud positiva despertando lo mejor que existe en nosotros pero, además, nos ofrece los recursos para lograrlo.

### El poder del pensamiento positivo

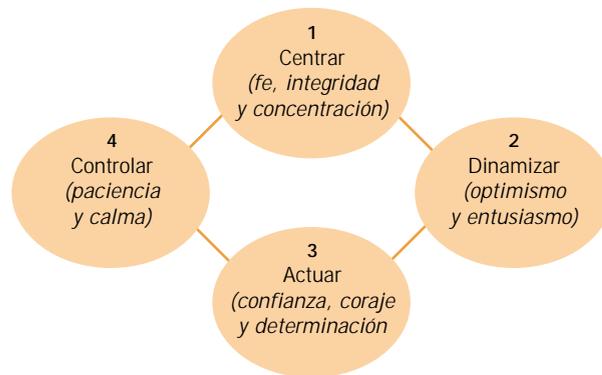
Una de las razones por las cuales muchos se resisten a creer en el poder del pensamiento positivo y por consiguiente en la efectividad de la teoría apreciativa es una falsa concepción de lo que es precisamente el pensamiento positivo. En efecto muchos ten-

demostramos a confundirlo con una especie de optimismo ingenuo. Sin embargo, la realidad es que el pensamiento positivo es mucho más complejo y profundo que el optimismo. Por eso aunque todos los pensadores positivos son optimistas, no todos los optimistas son pensadores positivos. Basado en mi propia experiencia, puedo decir que sólo ahora que empiezo a entender lo que es el pensamiento positivo me estoy convenciendo de su poder para conseguir resultados extraordinarios en la vida personal y en las organizaciones o negocios. Esta experiencia personal transformadora la empecé a tener cuando leí el libro "*The Power of Positive Thinking in Business*" por Scott W. Ventrella (2001). En su libro Ventrella explica las diez características que debe poseer el pensador positivo y como pueden ayudar a conseguir extraordinarios resultados en la vida personal y en las organizaciones o negocios. Por razones de brevedad en los párrafos que siguen sólo resumiré algunas de las ideas más importantes relacionadas con lo que es el pensamiento positivo sin incluir las aplicaciones que el autor hace a la vida personal y organizacional.

Según Ventrella, el pensamiento positivo tiene cuatro poderes y diez características. Esos cuatro poderes con sus respectivas características son los siguientes: el poder de centrar (fe, integridad y concentración); el poder de dinamizar (optimismo y entusiasmo), el poder de actuar (confianza, coraje y determinación) y el poder de controlar (paciencia y calma).

#### Poderes y características del pensamiento positivo

---



---

El poder de centrar es el poder de centrarse antes de actuar. Es la fase del planeamiento. Las características de este poder del pensamiento positivo son: fe, integridad y concentración (focus). Fe es creer en uno mismo, en los otros y en una fuerza superior espiritual que ofrezca apoyo y guía cuando se necesita. Integridad es actuar con honestidad, apertura y justicia, además de vivir de acuerdo a unos estándares. Con-

centración (focus) consiste en no desviarse de los objetivos y prioridades establecidos. El poder de dinamizar se refiere a la capacidad de activar nuestra mente, nuestro cuerpo y nuestro espíritu a medida que logramos nuevas metas. Las características de este poder del pensamiento positivo son: optimismo y entusiasmo. Optimismo es creer y esperar resultados positivos incluso cuando enfrentamos dificultades, retos y crisis. Entusiasmo es poseer niveles altos de energía positiva, pasión y motivación. El poder de actuar es la capacidad de tomar decisiones atrevidas y decisivas. Las características de este poder del pensamiento positivo son: confianza, coraje y determinación. Confianza es fiarse de las propias habilidades, capacidades y potencial. Coraje es la disposición a arriesgarse, a superar los temores incluso cuando el resultado es incierto. Determinación es la búsqueda incansable de un objetivo, propósito o causa. El cuarto y último poder del pensamiento positivo es el de controlar que es la capacidad de mantenerse firme en tiempos de espera o cuando las cosas se ponen difíciles. Las características de este poder del pensamiento positivo son: paciencia y calma. Paciencia es estar dispuesto a esperar la oportunidad, la decisión actuar o los resultados del esfuerzo de uno mismo y de los otros. Calma es mantener la serenidad y buscar el balance diario como respuesta a la dificultad, el reto o la crisis. Es tomar el tiempo necesario para reflexionar y pensar.

Después de esta breve definición de los cuatro poderes y de las diez características del pensamiento positivo es evidente, como ya dije anteriormente, que el pensamiento positivo no es tan simple ni superficial como generalmente creemos. Segundo, que cuando la forma de pensar y de sentir de una persona, grupo, u organización posee los poderes y las características antes mencionadas, es posible creer que se pueden conseguir resultados extraordinarios en la vida personal y en las organizaciones. Tercero, que el pensamiento positivo es una estructura mental y afectiva de la persona que se puede desarrollar con la práctica de técnicas apropiadas. Cuarto, que la creación de esa estructura mental y afectiva exige disciplina y tiempo. Finalmente, que la teoría apreciativa nos ofrece el proceso y el camino para lograrlo.

## Conclusion

El propósito de este artículo ha sido presentar, en primer lugar, la teoría apreciativa, las fases del proceso de una intervención apreciativa, sus modalidades, y condiciones de éxito. En segundo lugar, analizar el reto mayor de esta teoría, el impacto del pensamiento y del lenguaje positivo en la acción humana, la competencia afirmativa, y los poderes y características del pensamiento positivo. En tercer lugar, terminar con un ejercicio de aplicación.

Para mí el explorar la teoría apreciativa está resultado una aventura que está dando un nuevo sentido y una nueva dimensión a mi vida personal y profesional. Una aventura con sorpresas estimulantes a cada vuelta del camino. Espero que la lectura de este

artículo provoque en el lector ese mismo deseo de explorar esta teoría y de compartirla con otros colegas. ¡Ojalá que pronto podamos crear un equipo de investigadores de la teoría apreciativa y de su aplicación en el mejoramiento de la vida personal y profesional de quienes trabajan en organizaciones y de las mismas organizaciones! Un equipo de investigadores y profesionales de la comunicación organizacional que crean que el camino más efectivo que tienen las organizaciones para mejorar es concentrarse en lo positivo que ya existe, construir sobre ello, e imaginar lo que es todavía posible.

### Ejercicio de aplicación de la teoría

Quiero terminar este artículo ofreciendo un ejercicio sencillo de cómo aplicar la teoría apreciativa en el trabajo.

1. Formar parejas
2. Realizar una entrevista apreciativa usando las tres preguntas que siguen.
3. Preguntas:
  - 3.1. ¿Cuál es una experiencia positiva de comunicación en el trabajo de la cual te sientes orgulloso?
  - 3.2. ¿Qué es lo que más valoras de tu comunicación en el trabajo?
  - 3.3. ¿Cuáles son los tres deseos que tienes para mejorar la comunicación en tu oficina?
4. Compartir respuestas a las preguntas apreciativas tratando de encontrar las *historias* y las ideas inspiradoras que han surgido para crear nuevas e irresistibles imágenes del sistema de comunicación de la organización y su futuro. De lo que se trata en esta fase es de generar una conversación sobre lo bueno, lo mejor y lo posible para mejorar el sistema de comunicación en el trabajo.
5. Tratar de formular por escrito proposiciones inspiradoras sobre las cosas buenas que existen y lo que todavía es posible hacer para mejorar.
6. Determinar la validez e importancia de esas proposiciones votando sobre cada una de ellas y establecer una jerarquía desde las más importantes a las menos importantes.
7. Comprometerse a ejecutar alguna de esas proposiciones.
8. Determinar la fecha en la que se van a juntar de nuevo para evaluar los resultados de su compromiso.
9. Evaluar los resultados.
10. Reiniciar de nuevo el proceso de la intervención apreciativa ya que la tarea de mejorar nunca termina.

## Bibliografía

- BARGE, J. Kevin, OLIVER, Christine. *Working with appreciation in managerial practice*. Paper unpublished, 2001.
- BARTUNEK, J. Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. *Administrative science quarterly*, 27, 355-372, 1984.
- BOWER, G. Mood and memory. *American psychology*, 36, 129-148, 1981.
- BRIEF, A., MOTOWILDO, S. Prosocial organizational behaviors. *Academy of management review*, 11, 710-725, 1986.
- CLARK, M.S., ISEN, A.M. Toward understanding the relationship between feelings states and social behavior. In A. H. Hastorf and Isen (eds.), *Cognitive social psychology*. New York: Elsevier, 1982.
- COOPERRIDER, David L. Positive image, positive action: the affirmative basis of organizing. In COOPERRIDER, David L. y SRIVASTVA, Suresh. (Editors). *Appreciative management and leadership. The power of positive thought and action in organizations*. Euclid, Ohio: Williams Custom Publishing, 1999.
- \_\_\_\_\_. SRIVASTVA, Suresh. Appreciative inquiry in organizational life. *Research in organizational change and development*, Vol. 1, pages 129-169. Publicado también en COOPERRIDER, David L. y SRIVASTVA, Suresh. (Editors) (1999). *Appreciative management and leadership. The power of positive thought and action in organizations*. Euclid, Ohio: Williams Custom Publishing, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Appreciative inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler Communications, Inc, 1999.
- GERGEN, K. *Toward transformation in social knowledge*. New York: Springer -Verlag, 1982.
- ISEN, A. The influence of positive affect on decision making and cognitive organization. In T. Kinnear (ed.), *Advances of consumer behavior*. Ann Arbor, Mich.: Association for Consumer Research, 1984.
- \_\_\_\_\_. MEANS, B. The influence of positive affect on decision making strategy. *Social cognition*, 2, 18-31, 1983.
- HAMMOND, Sue. *The thin book of appreciative inquiry*. (2nd. Ed.) Plano, Texas: TB Thin Book, 1998.
- JOHNSON, G., LEAVITT, W. Building on success. Transforming organizations through an appreciative inquiry. *Public personnel management*, pages 1-7, 2001.
- LEWIN, K. *Field theory in social science*. New York: Harper and Roe, 1951.
- MARCEL, G. *The existential background of human dignity*. Cambridge. Harvard University Press, 1963.
- MASLOW, A. *Toward a psychology of being*. New York: Basic Books, 1968.
- MURRELL, Kenneth. International and intellectual roots of appreciative inquiry. *Organization development journal*, v.17, n.3, pages 49-61, 1999.
- SRIVASTVA, S., COOPERRIDER, D. (Editors). *Appreciative management and leadership* (Revised Edition). Euclid, Ohio: Williams Custom Publishing, 1999.
- SHEIKH, A. *Imagination and healing*. New York: Baywood, 1984.

VENTRELLA, Scott W. *The power of positive thinking in business*. New York: The Free Press, 2001.

WATKINS, Jane M., MOHR, Bernard. *Appreciative inquiry*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001.

WHITNEY, Diana et al. *Encyclopedia of positive questions*. Euclid, Ohio: Lakeshore Communications, 2002.

## Bibliografía en la internet

Appreciative inquiry and the quest: <http://www.appreciative-inquiry.org>

This web site will introduce you to a new theory and methodology of human development called *appreciative inquiry* (AI).

Global excellence in management: <http://www.geminitiative.org/>

Programa dirigido por David Cooperrider y Jane Watkins

Website of Anne Radford: <http://www.aradford.co.uk/>

A.I. Newsletter: <http://www.aradford.co.uk/Pagefiles/newsletter.htm>

La investigación apreciativa en la vida organizacional.

Traducción y resumen del artículo: COOPERRIDER, D. & SRIVASTVA, S. Appreciative inquiry in organizational life.

Research in organizational change and development. v.1, p.129-169, 1987.

<http://www.iaf-world.org/Cooperri.htm>

[http://www.hfainstein.com.ar/articul/ed\\_12\\_98.html](http://www.hfainstein.com.ar/articul/ed_12_98.html)

