

LA INTERVENCIÓN APRECIATIVA:
UNA NUEVA MANERA DE DESCUBRIR, CREAR,
COMPARTIR E IMPLEMENTAR CONOCIMIENTO
PARA EL CAMBIO EN INSTITUCIONES
GUBERNAMENTALES O PRIVADAS

Federico Varona Madrid

FEDERICO VARONA MADRID

PH. D. PROFESSOR. SAN JOSÉ STATE UNIVERSITY. COMMUNICATION STUDIES
DEPARTMENT. SAN JOSÉ, CALIFORNIA (USA).

CORRESPONDENCIA:

fvarona@sjsu.edu www2.sjsu.edu/faculty/fvarona

RESUMEN

Dos lecciones, entre otras, nos enseña la historia de la humanidad. La primera, que el cambio es inevitable, y la segunda, que siempre es posible mejorar.

Solamente las organizaciones que creen y practican el cambio permanente, incluso de lo que hacen bien, son las que permanecen y tienen éxito. La intervención apreciativa es una filosofía y una metodología para el cambio constante en las organizaciones con miras a que éstas alcancen el máximo de su potencial.

El objetivo de este artículo es presentar, primero, lo que es la intervención apreciativa; segundo, sus bases teóricas; tercero, sus bases empíricas; cuarto, las fases del proceso de una intervención apreciativa; quinto, los ingredientes necesarios para realizar con éxito una intervención apreciativa; y finalmente, la credibilidad de la intervención apreciativa.

PALABRAS CLAVES: Comunicación apreciativa, organizaciones, comunicación organizacional, cambio organizacional, intervención apreciativa.

ABSTRACT

Two lessons, from many others, teach us the history of humanity. The first shows us that change is inevitable and the second that there's always a possibility of improvement.

Only organizations that grow and practice permanent change, including what they are good at, are the ones that last and are successful. Appreciative intervention is a philosophy and methodology used for constant change with the purpose of achieving an organization's highest potential.

The objective of this article is to present, initially, what appreciative intervention is; second, it's theoretical bases; third, it's empirical bases; fourth, the phases of the process involved in appreciative intervention; fifth, the ingredients necessary to successfully use appreciative intervention; and finally, the credibility of appreciative intervention.

KEY WORDS: *Appreciative communication, organizations, organizational communication, organizational change, appreciative intervention.*

“Lo que se hace bien se puede hacer mejor”.

INTRODUCCIÓN

Los lecciones, entre otras, nos enseña la historia de la humanidad. La primera, que el cambio es inevitable, y la segunda, que siempre es posible mejorar. Sin embargo, con frecuencia tendemos a olvidarlas, y por lo mismo ponemos resistencia cuando se trata de cambiar nuestra manera de trabajar y la de nuestras organizaciones. Creer que siempre es posible mejorar lo que hacemos, incluso cuando lo que hacemos está bien hecho y ponerlo en práctica, ha sido el secreto de las personas que han triunfado en la vida y han hecho posible las contribuciones que han cambiado la forma de vivir de los seres humanos (Kuhn, 1970). Lo mismo es cierto para las organizaciones. Solamente las organizaciones que creen y practican el cambio permanente, incluso de lo que hacen bien, son las que permanecen y tienen éxito. Siempre seremos meramente buenos en relación con lo que podemos llegar a ser, no importa lo que logremos porque la excelencia es un proceso y no una meta (Collins, 2005). Creer que “lo que se hace bien se puede hacer mejor” es uno de los principios fundamentales de la intervención apreciativa y lo que la distingue de otros métodos de cambio organizacional.

La intervención apreciativa es una filosofía y una metodología para el cambio constante en las organizaciones con miras a que éstas alcancen el máximo de su potencial. No es, por lo tanto, una metodología para solucionar problemas. La intervención apreciativa es una invitación a establecer una cultura organizacional en la que se crea, comparte e implementa el conocimiento de una manera intencional, activa y disciplinada. Las organizaciones que triunfan son aquellas que tienen la capacidad de descubrir y usar efectivamente el capital de conocimiento que poseen (Schiffner & Robert Nelson, 2003). La intervención apreciativa es una manera original y revolucionaria de mejorar la comunicación en las organizaciones. La intervención apreciativa es también una metodología de intervención para promover el cambio social donde teoría, práctica e intervención se encuentran (Reed, 2007).

El objetivo de este artículo es presentar, primero, lo que es la intervención apreciativa; segundo, sus bases teóricas; tercero, sus bases empíricas; cuarto, las fases del proceso de una intervención apreciativa; quinto, los ingredientes necesarios para realizar con éxito una intervención apreciativa; y finalmente, la credibilidad de la intervención apreciativa.

I. LA INTERVENCIÓN APRECIATIVA (IA)

La intervención apreciativa es un proceso de búsqueda colaborativa que se centra en el núcleo positivo de una organización, es decir, en sus competencias, habilidades, talentos y en sus mejores realizaciones y prácticas (Cooperrider, 2003). La intervención apreciativa es una filosofía del conocimiento, una metodología para la gestión del cambio, un método de liderazgo. Es una nueva teoría del cambio con una visión sistémica del mismo, pues el cambio para ser efectivo tiene que incluir a toda la organización. Es más un nuevo espíritu o actitud que una nueva técnica o método. Es una invitación a realizar una revolución positiva que comienza por uno mismo y que hace posible una nueva manera de ser y de actuar. Es una búsqueda cooperativa de lo mejor que existe en la gente y en sus organizaciones. Es un camino hacia la innovación positiva en lugar de a la negatividad y a la crítica.

La intervención apreciativa fue iniciada a finales de los años ochenta por David Cooperrider y sus colegas de Western Reserve University. En su papel de consultores descubrieron cómo sus clientes se entusiasmaban cuando se les preguntaba sobre experiencias positivas y exitosas. Fue así como comenzaron a incorporar preguntas que revelaran los elementos positivos de la organización en la fase del diagnóstico de sus investigaciones (Shepherd, 2001). Este cambio en la manera de preguntar fue lo que dio origen a otro de los principios fundamentales de la intervención apreciativa que afirma que las organizaciones cambian en la dirección de lo que estudian y cómo lo estudian. Este principio empírico y teórico lo ilustran muy bien Whitley y

Schau (1998) con el siguiente ejemplo. Un gerente puede hacer una intervención sobre el trabajo inicial de sus nuevos empleados de dos maneras diferentes. Una, preguntando sobre los problemas que están encontrando en sus relaciones con sus nuevos colegas y en el trabajo; y la otra, invitándoles a que traten de descubrir lo que contribuye a la colaboración y al éxito en sus grupos de trabajo. Con el primer tipo de preguntas, lo que el gerente está plantando son semillas de problemas, y con seguridad recogerá problemas; por el contrario, con el segundo tipo de preguntas, el gerente está sembrando semillas de aprendizaje sobre colaboración y éxito en el trabajo en equipo, y lo que recogerá serán soluciones. Este ejemplo enfatiza la naturaleza heliotrópica del discurso que afirma que si éste se centra en lo positivo la acción se moverá también en esa misma dirección positiva y apreciativa.

En general, la conversación en las organizaciones suele centrarse más en lo que no funciona (en los problemas, lo negativo) que en lo que funciona (los éxitos). Esta tendencia genera mucho negativismo, inacción, y nos impide ver el futuro. Desde la perspectiva de la teoría de la construcción social, el centrarse en el problema es opcional (Gergen & Gergen, 2004).

Por eso, el construccionismo social nos invita a preguntarnos si existe otro tipo de conversación que sea más efectivo para la organización. La respuesta para un grupo, cada día más creciente, de especialistas organizacionales es la intervención apreciativa. La intervención apreciativa es una alternativa a las perspectivas tradicionales que se centran en el problema para hacer posible el cambio organizacional.

Según David Cooperrider (2003), lo más importante que un grupo puede hacer para construir conscientemente un futuro mejor es descubrir cuál es el núcleo positivo de una organización o sistema y verlo como una propiedad común de todos. La invitación es a concentrarse en los puntos fuertes y recursos de una organización en lugar de en sus áreas problemáticas.

II. BASES TEÓRICAS DE LA INTERVENCIÓN APRECIATIVA

La intervención apreciativa tiene sólidas bases teóricas que justifican y guían su aplicación a la hora de iniciar el cambio organizacional. Para realizar con confianza y seguridad una intervención apreciativa necesitamos conocer cuáles son estas bases teóricas. La acción sin teoría es ciega, y como dijo Kurt Lewing: “No hay nada más práctico que una buena teoría” (Lewin, 1951: 169). Por otra parte, es importante aclarar las bases teóricas de la intervención apreciativa para ayudar a aquellos que tienden a verla como una metodología novedosa, ingenua y sin sólido fundamento teórico. Por motivos tanto conceptuales como didácticos, esta parte está dividida en dos secciones: La primera explora la teoría de la construcción social y su impacto en la intervención apreciativa; la segunda resume otros principios teóricos en los que también se basa la intervención apreciativa.

2.1. LA TEORÍA DE LA CONSTRUCCIÓN SOCIAL Y LA INTERVENCIÓN APRECIATIVA

La intervención apreciativa se sustenta en los principios filosóficos, epistemológicos y metodológicos de la teoría de la construcción social. Para los construccionistas sociales, el conocimiento y nuestra visión de la realidad se crean colectivamente por medio del lenguaje (Gergen & Gergen, 2004). Esto significa que la realidad “se construye durante las interacciones sociales con la gente más que en la mente del individuos” (Watkins & Mohr, 2001: 195). Por lo tanto, la organización se construye socialmente por medio del lenguaje; y su realidad, es decir, lo que es una organización y cómo la percibimos, es el resultado de la creación colectiva de sus miembros.

La teoría de la construcción social, según Kenneth Gergen (1999), es una invitación a ir más allá de la desconstrucción de lo que es la realidad para reconstruirla mediante la acción generativa. Es una invitación a construir una teoría imaginativa para la creación

y el compartir del conocimiento que genere cambio organizacional. Para Karl Wieck (1989; 1999), la construcción de teoría es una forma de imaginación y reflexión disciplinada. De hecho, muchas de las innovaciones en las organizaciones surgen precisamente del poder de ideas inspiradoras (teorías imaginativas) y no tanto de ideas basadas en la experiencia (teorías empíricas). La intervención apreciativa se fundamenta en estos presupuestos teóricos del construccionismo social, y por eso también se define como una filosofía y una metodología para la creatividad.

Por otra parte, la intervención apreciativa cree que el conocimiento reside más en el diálogo transformativo que en el monólogo individual (Gergen, 1989), y por lo tanto invita a generar conversaciones en las que se cree y comparta conocimiento. Este tipo de conversaciones es el que va generar las innovaciones que las organizaciones necesitan para hacer mejor lo que ya hacen bien. Para Collins, en su libro *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't* (2001) –basado en 6000 artículos y en más de 2000 páginas de transcripciones de entrevistas–, la metamorfosis de una organización de buena a mejor no requiere un ejecutivo excepcional, ni la última tecnología, ni la más refinada estrategia de negocios. El corazón de una gran organización es una cultura que rigurosamente busca y promueve gente disciplinada que piensa y actúa de manera disciplinada. En otras palabras, una cultura que practica la teoría imaginativa de una manera disciplinada (citado por Thatchenkery, 2005). (Schiffer & Robert Nelson, 2003).

2.2. OTROS PRINCIPIOS TEÓRICOS DE LA INTERVENCIÓN APRECIATIVA

Otros principios teóricos que inspiran, justifican y guían la creencia y la práctica de la intervención apreciativa son los siguientes:

- **PRIMERO, el principio de simultaneidad**, que cree que intervención y cambio son acciones simultáneas. Desde el momento que se inicia la intervención se está promoviendo el cambio. Tan pronto como las personas comienzan a hacerse

preguntas y conversar comienzan a cambiar la manera de pensar y actuar. Por eso, el tipo de preguntas que hacemos o nos hacemos determinan lo que vamos a descubrir y la dirección en que queremos ir. Los temas de intervención que escogemos determinan lo que descubrimos, aprendemos y lo que creamos. Los seres humanos y las organizaciones se mueven en la dirección de lo que estudian, de lo que preguntan y de lo que investigan.

- **SEGUNDO, el principio poético**, que cree que las organizaciones humanas son libros abiertos que se están escribiendo constantemente. El lenguaje y las metáforas que usamos para comunicar lo que es una organización y lo que puede llegar a ser tienen un poder increíble para motivar la participación, la creatividad y el compromiso de los miembros de una organización. Las organizaciones son fuentes constantes de aprendizaje, de inspiración; son historias que se pueden contar e interpretar para generar el cambio positivo.
- **TERCERO, el principio imaginario/anticipatorio**, que afirma que la creación colectiva de imágenes positivas del futuro es el aspecto más importante de una intervención. Cuando se comparten historias inspiradoras, los miembros de una organización cambian y, con ellos, la organización. Por otra parte, cuando las personas y las organizaciones se visualizan triunfando en lo que van hacer, eso tiene un efecto positivo en el resultado final cuando ejecutan lo que visualizaron. Para triunfar, las organizaciones necesitan crear el sueño de lo que quieren llegar a ser (Cooperrider & Whitney, 1999). Estas imágenes positivas de lo que la organización quiere ser en el futuro se crean en las conversaciones de sus miembros cuando comparten historias sobre las mejores prácticas y generan proposiciones provocativas para la creación de la organización ideal. El futuro de la organización está siempre lleno de sorpresas que nos invitan a mejorar constantemente.

El recurso más importante que tenemos para generar cambio en las organizaciones son nuestra imaginación y el discurso colectivo sobre lo que queremos que sea nuestro futuro.

- **CUARTO, el principio afirmativo/positivo**, que afirma que la intervención debe centrarse en las fuerzas positivas y generadoras de vida de una organización. Cuanto más positivas son las preguntas que hacemos, más exitoso y duradero es el esfuerzo del cambio. Las respuestas están determinadas por el tipo de preguntas. Preguntas positivas evocan lo mejor que hay en las personas e inspiran respuestas y soluciones positivas. Por eso, la entrevista apreciativa es el corazón de la intervención apreciativa. El compartir las historias de las mejores realizaciones de la organización despierta esperanzas y sueños de un futuro mejor (Whitney & Trosten-Bloom, 2003). La creación de imágenes positivas del futuro llevan a acciones positivas y las acciones positivas conducen a imágenes positivas.

- **QUINTO, el principio del poder de la pregunta**, que afirma que el camino del éxito comienza con el hacernos las preguntas que nos pueden conducir a construir un futuro mejor, una organización mejor. Porque las preguntas son las que estimulan nuestro pensamiento, y por lo tanto nuestras acciones y resultados. Tenemos que descubrir el poder que tiene la pregunta para generar cambio. En general podemos decir que estamos más programados a hacernos preguntas que generan negativismo, desconfianza, incapacidad, miedo, etc. Preguntas como: ¿Qué es lo que hice mal? ¿Por qué mi superior no me quiere? ¿Por qué las cosas me salen mal? ¿Por qué no me siento a gusto en mi trabajo?, etc. En lugar de preguntas como: ¿Cómo puedo hacer este trabajo mejor? ¿Qué puedo aprender? Este tipo de preguntas puede cambiar mi vida. Tenemos que cambiar el tipo de preguntas que nos hacemos.

Necesitamos creer que cambiando lo que nos preguntamos podemos cambiar nuestras organizaciones y nuestras vidas. Cambia lo que te preguntas y cambiarás tu vida. El tipo de preguntas que nos hacemos puede cambiar dramáticamente nuestra visión del mundo y lo que es posible para nosotros y para nuestras instituciones. Tenemos que generar y practicar la habilidad de hacer el tipo de preguntas que nos llevan a explorar, descubrir, innovar y cooperar. El mundo de las preguntas es el mundo de las posibilidades. Las preguntas que nos hacemos abren nuestra mente y cuestionan nuestros paradigmas. Los grandes éxitos son el resultado de grandes preguntas. Tenemos el poder de escoger la dirección que queremos tomar porque tenemos el poder de cambiar las preguntas que nos hacemos, pero ese poder requiere práctica y algunas veces coraje.

- **SEXTO, el principio de la sinergia**, que afirma que el comprometer a todos los miembros de la organización en el proceso de cambio es fundamental para construir la capacidad colectiva necesaria para que el cambio sea efectivo y duradero. Cuando se trata de cambio social, una tendencia es clara: la gente demanda más protagonismo y participación. Esta tendencia constituye hoy un enorme potencial para comprometer a la gente en la creación de un futuro mejor. El haber ignorado este potencial ha ocasionado que muchos de los métodos de cambio hayan dejado organizaciones inefectivas. La acción concertada de todos los miembros de una organización es esencial para lograr el cambio y la excelencia en una organización.
- **SÉPTIMO, el principio del ejemplo**, que afirma que para que el cambio sea posible tenemos que ser ejemplo del cambio que queremos ver. El cambio positivo ocurre cuando tenemos un modelo del futuro ideal que queremos y somos ejemplos vivos de ese futuro. Creamos el futuro con nuestras palabras, imágenes y relaciones.

- **OCTAVO, el principio de libertad para elegir**, que afirma que la gente trabaja y se compromete más y mejor cuando tiene la libertad de escoger qué y cómo quiere contribuir. La libertad para escoger estimula la excelencia y el cambio positivo en las organizaciones e impulsa el poder personal y organizacional (Preskill & Catsambas, 2006).

La intervención apreciativa, finalmente, está desarrollando una robusta base teórica con la creación de programas a nivel universitario. Existen ya dos programas de Doctorado (Benedictine University y Case Western Reserve University) en los que la intervención apreciativa es parte fundamental de su plan de estudios. Existen también una serie de programas de maestría en gerencia, desarrollo organizacional, educación y cambio social que han incorporado la intervención apreciativa en sus programas. Estos programas universitarios están multiplicando el número de tesis de maestría y disertaciones doctorales que se están basando en los principios teóricos de la intervención apreciativa y usando su metodología. Por otra parte, la producción de conocimiento teórico y práctico sobre la intervención apreciativa está aumentando constantemente como consecuencia del número creciente de publicaciones que se están haciendo (libros, artículos, manuales, etc.). Un buen ejemplo de esta producción es el Taos Institute y su centro de publicaciones (www.taosinstitute.net).

III. BASES EMPIRICAS DE LA INTERVENCIÓN APRECIATIVA

Desde su inicio (a principio de los ochenta) se han realizado intervenciones apreciativas en todo tipo de empresas y organizaciones en diferentes partes del mundo. A continuación se ofrece una lista de organizaciones en las que se han realizado intervenciones apreciativas: Grandes corporaciones como Avon México, Boeing, British Airways, Nutrimental Foods (Brasil) y Roadway Corporation (USA). Organizaciones gubernamentales como el Canadian Department of National Defense, City of Berkeley, Nevada Child Wel-

fare Services y The U.S. Postal Service. Organizaciones de salud como Children's Hospital of Philadelphia y Trinity Health System. Universidades como University of California-Berkeley, Case Western Reserve y Benedictine University. Colegios y escuelas como Cleveland Public Schools y Northeast Catholic High School (Filadelfia). Organizaciones religiosas como the Episcopal Church y United Religious Initiative. Organizaciones comunitarias y de servicios sociales como The American Red Cross, CARE, Catholic Relief Services, MYRADA (India), Unicef y World Vision (South Africa). Y Proyectos de Diálogo Público como Imagine Chicago, Imagine Nagaland (India) y Business as an Agent of World Benefit (BAWB).

Los objetivos más comunes de las intervenciones apreciativas realizadas en estas organizaciones han sido: promover una nueva visión de liderazgo, mejorar la cultura y la comunicación organizacional, mejorar las relaciones y los servicios a los clientes, etc. Los resultados han sido siempre un incremento de los niveles de cooperación, innovación y productividad; el crecimiento de la organización; el aumento de clientes; la reducción de costos; el aumento de ingresos; etc. Pero sobre todo, la creación de culturas organizacionales en las que se descubre, comparte y se implementa el conocimiento para construir organizaciones más eficientes y en las que sus miembros se sienten más satisfechos y más realizados.

Por otra parte, la comunidad de facilitadores (personas) que practican la intervención apreciativa está creciendo rápidamente en todo el mundo. En Estados Unidos, además de las universidades que ofrecen programas de doctorado y maestría con énfasis en intervención apreciativa, existen institutos como The Taos Institute y consultores que ofrecen una gran variedad de cursos de entrenamiento. Existe también una organización mundial de Consultores de Intervención Apreciativa: "AI Consulting": www.aiconsulting.org, que se inició en 2001. Para quienes deseen participar en el diálogo sobre intervención apreciativa en la Internet hay también un grupo de discusión, "Ailist –Appreciative Inquiry Discussion List": <http://mailman.business.utah.edu:8080/mailman/listinfo/ailist>.

Otros recursos importantes son los siguientes: La revista trimestral *Appreciative Inquiry Practitioner*, que cubre intervenciones a nivel mundial: www.aipractioner.com; la página web “AI Commons”: <http://appreciativeinquiry.case.edu/>), que ofrece toda clase de recursos sobre intervención apreciativa; y el centro de materiales de apreciativa “NPCB Consulting”: <http://www.npcbconsulting.com/resources.html> (libros, manuales, etc.).

IV. LAS FASES DE LA INTERVENCIÓN APRECIATIVA

La realización de una intervención apreciativa supone la aplicación de un proceso que es a la vez riguroso y flexible y que consta de cuatro fases: La primera, **DESCUBRIR** lo que da vida a una organización; la segunda, **SOÑAR** lo que puede llegar a ser; la tercera, **DISEÑAR** lo que puede llegar a ser, y la cuarta, **VIVIR** lo que puede llegar a ser.

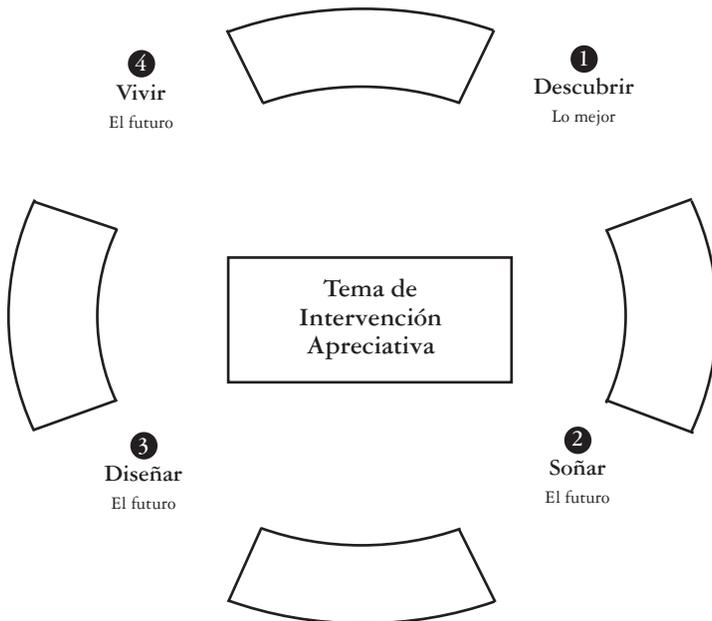


Figura 1

Fases del proceso de la Intervención Apreciativa

Tabla 1
 Fases del proceso de la Intervención Apiciativa

FASE	OBJETIVO	TAREA
1 DESCUBRIR	LO QUE DA VIDA A UNA ORGANIZACIÓN	ENTREVISTAS APRECIATIVAS
2 SOÑAR	LO QUE PUEDE LLEGAR A SER LA ORGANIZACIÓN	FORMULAR DECLARACIONES DE ASPIRACIONES (EL SUEÑO - LA VISIÓN)
3 DISEÑAR	LO QUE PUEDE LLEGAR A SER LA ORGANIZACIÓN	FORMULAR PROPOSICIONES PROVOCATIVAS (EL DISEÑO DE LA NUEVA ORGANIZACIÓN)
4 VIVIR	EL DISEÑO DE LO QUE PUEDE LLEGAR A SER LA ORGANIZACIÓN	DEFINIR, PLANIFICAR Y EJECUTAR LOS PROGRAMAS PARA HACER REALIDAD EL SUEÑO-LA VISIÓN

■ **Primera fase: DESCUBRIR.** En esta fase se exploran los factores que dan vida a una organización, lo mejor que tiene la organización en relación con el tema escogido para la intervención. Por ejemplo, si el tema de la intervención es mejorar la comunicación interna de la organización, el objetivo de esta fase es descubrir, usando entrevistas apreciativas, las mejores experiencias y procesos de comunicación de la organización. Los momentos en los que la comunicación estuvo con más vida y fue más efectiva. En esta fase se comparten y analizan las mejores realizaciones (las mejores prácticas) de comunicación que existen en la organización, es decir, el núcleo positivo de su sistema de comunicación. Se trata de descubrir lo que la gente valora, espera y desea del sistema de comunicación interna de la organización.

El método que usa la intervención apreciativa para descubrir lo mejor que tiene la organización es la Entrevista Apiciativa. Este tipo de entrevista supone el arte de hacer preguntas apreciativas que estimulen el potencial positivo que existe en las personas y en las organizaciones. La entrevista apreciativa es el corazón de la intervención apreciativa. Ejemplos de preguntas apreciativas son las siguientes: 1) Describe una experiencia de comunicación en el trabajo de la cual te sientes orgulloso(a). ¿Qué factores contribuyeron al éxito de esa experiencia? 2) ¿Cuál es lo que más valoras de tu forma de comunicación en tu trabajo, en tu organización? ¿Por qué? 3) ¿Cuáles son los factores fundamentales que dan vida al sistema de comunicación de la organización y sin los cuales la organización

no sería lo que es? 4) ¿Cuáles son los tres deseos que tienes para mejorar la salud y la vitalidad del futuro de la comunicación en esta organización?

Aunque esta fase de descubrimiento puede adoptar formas diferentes, el proceso suele ser el siguiente: Primero, se determina el número de miembros de la organización (empleados y gerentes) que van a participar en la intervención. Segundo, este equipo determina la dirección de la intervención mediante la selección del tema de intervención y la creación de una guía para las entrevistas apreciativas. Tercero, Los participantes usan esta guía para entrevistarse entre sí. Cuarto, una vez realizadas las entrevistas se recogen y se codifican para encontrar los temas, las historias, los deseos, los valores y los factores de las mejores prácticas de comunicación de la organización (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003).

■ **Segunda fase: SOÑAR.** En esta fase se invita a los participantes a ser creativos, a pensar fuera del marco de los procesos y experiencias del pasado. Esta fase es un llamamiento a ampliar el núcleo positivo de la comunicación en la organización que fue descubierto en las entrevistas y a tratar de imaginar lo que sería la comunicación ideal en la organización (El Sueño). 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. Este proceso es práctico, pues se basa en lo que ya existe, y es también generativo, ya que amplía el potencial de la organización creando algo nuevo y mejor. Este es el momento para cuestionar el *statu quo* de la comunicación en la organización mediante conversaciones sobre lo bueno, lo posible y lo ideal para mejorar el sistema de comunicación. El objetivo es crear LA VISIÓN (EL SUEÑO) de lo que se quiere que sea la comunicación ideal en la organización. Esta visión expresa la dirección en la que queremos que vaya la comunicación. La realización de esta fase tiene que generar energía colaborativa y entusiasmo entre los participantes. Por otra parte, el poder de imaginar que se requiere en esta fase es una competencia, un don, que no es fácil de poseer, pero

que se puede desarrollar con la práctica, especialmente cuando se trabaja en equipo.

El proceso que se debe seguir en esta fase es el siguiente: Primero, se revisa el Núcleo Positivo (los temas, las historias, las aspiraciones, los valores y los factores de las mejores prácticas de comunicación de la organización que resultaron del análisis de las entrevistas realizado en la fase anterior). Segundo, con esta riqueza en mano, el grupo comienza, sin ningún tipo de barreras, a construir el sueño de lo que será la comunicación ideal. Este es el momento de hacerse preguntas como éstas: ¿Cómo nos gustaría que fuera la comunicación en los próximos cinco años? ¿Cuáles son los tres deseos para que la comunicación sea lo mejor posible en esta organización? Tercero, el resultado de este diálogo creativo es la formulación de Declaraciones de Aspiraciones en las que se describe LA VISIÓN (EL SUEÑO).

■ **Tercera Fase: DISEÑAR.** En esta fase se diseña la organización ideal en relación con el mundo que la rodea. Se trata de responder a esta pregunta: ¿Cómo sería nuestra organización si la diseñáramos para lograr lo máximo posible y acelerar la realización de nuestros sueños? En el caso de una intervención apreciativa sobre el sistema de comunicación, ésta es la etapa en que se diseña el sistema de comunicación ideal. El objetivo de esta fase es identificar, primero, los elementos (factores) de la cultura organizacional (valores, creencias, ritos, etc.), y segundo, los elementos (factores) de la infraestructura organizacional (las prácticas, los sistemas, las estructuras, las políticas, etc.) que apoyan los factores de la cultura organizacional y que son necesarios para construir El Sueño. La identificación de estos elementos culturales y estructurales se basa en las Declaraciones de Aspiraciones formuladas en la fase anterior del soñar. En otras palabras, los temas o pilares de la construcción del sueño emergen de esas proposiciones de aspiración que constituyen la visión de lo que queremos que sea la comunicación en la organización. Una vez que se han definido los temas o pilares de la construcción se procede a formular las Proposiciones Provocativas. Estas proposiciones

provocativas integran los elementos (factores) de la cultura y de la infraestructura organizacional que son necesarios para construir (hacer realidad) El Sueño. Estas proposiciones son provocativas porque, aunque se basan en lo mejor de lo que se descubrió en las entrevistas, amplían el *statu quo*, retan las asunciones comunes y las rutinas, y sugieren las posibilidades deseas para la organización y su gente. Las proposiciones provocativas contienen una visión clara y realista de lo que será el destino de la organización. Esta fase del diseñar es fundamental para asegurar y mantener el cambio positivo, responder al pasado y utilizar al máximo el potencial de la organización.

El proceso que se debe seguir es el siguiente: Primero, se identifican los elementos (factores) de la cultura organizacional necesarios para construir El Sueño. El objetivo es identificar los valores, las creencias, las normas, la educación y las competencias que son necesarias para construir la comunicación ideal. Segundo, se identifican los elementos (factores) de la infraestructura organizacional que apoyan los factores de la cultura organizacional y que son necesarios para construir El Sueño. El objetivo es identificar: el sistema de comunicación, los procesos de toma de decisiones, el tipo de liderazgo, las prácticas organizacionales (rutinas, procesos, maneras de hacer las cosas), los incentivos (materiales y psicológicos), etc., los estilos de comunicación, el tipo de educación y entrenamiento necesarios para hacer realidad El Sueño. Tercero, se identifican de los temas que van a constituir los pilares de la construcción del Sueño. Estos temas o pilares de construcción integran los elementos culturales y estructurales identificados anteriormente. Por ejemplo, un tema o pilar de construcción podría ser “dar más participación (valor) en el proceso de toma de decisiones (estructura). Otros podrían ser los siguientes: “entrenar a los jefes (proceso) a dar *feedback* positivo (valor); “crear un sistema (estructura –reuniones–) para compartir conocimiento (valor); o que “la relación empleado-superior (proceso relacional) esté caracterizada por la confianza y el respeto (valores)”. Cuarto, el grupo formula las Proposiciones Provocativas para cada tema

o pilar de construcción. El lenguaje usado en la formulación de estas proposiciones provocativas es fundamental para expresar la invitación, el reto, el espíritu, la pasión, la fe, la confianza, la esperanza y la fuerza que deben comunicar esas proposiciones provocativas.

■ **Cuarta Fase: VIVIR.** El objetivo de esta fase es asegurar que El Sueño pueda ser realizado identificando y planificando los programas (proyectos), el tipo de acciones (los métodos) que necesitan implementarse para poner en práctica las Proposiciones Provocativas formuladas en la etapa anterior. La pregunta que tenemos que hacernos en esta fase es: ¿Qué programas tenemos que implementar para conseguir que la organización ponga en práctica y mantenga las Proposiciones Provocativas? Esta es la fase en la que se decide cuál va a ser agenda programática que se va a ejecutar para hacer realidad el sistema de comunicación interna que queremos en la organización. Por ejemplo, crear programas para: 1) Dar más participación en el proceso de toma de decisiones; 2) Entrenar a los jefes a dar *feedback* positivo, y 3) Crear un sistema para compartir conocimiento (reuniones). La fase de implementación es un tiempo para la integración, el compromiso, la acción.

El proceso que se debe seguir en esta fase incluye las siguientes actividades: Primero, el grupo revisa las Proposiciones Provocativas aprobadas en la etapa anterior. Segundo, se forman grupos para dialogar sobre cada proposición provocativa y decidir el plan de acción (los programas, actividades) que debe implementarse para que se ponga en práctica cada una de las Proposiciones Provocativas. Tercero, el grupo general aprueba la agenda programática.

Finalmente, se crea el equipo responsable de la ejecución, acompañamiento y evaluación de los programas. También se define el plan para comunicar a toda la organización el proceso y los resultados de la intervención apreciativa.

V. INGREDIENTES PARA EL ÉXITO DE LA INTERVENCIÓN APRECIATIVA

Para que el proceso de las cuatro fases de la intervención apreciativa sea exitoso son esenciales ciertos ingredientes. Estos ingredientes constituyen el alma y el espíritu que dan vida al proceso.

- **PRIMERO, un deseo genuino de cambiar y de mejorar.**
La integridad del cambio humano es fundamental, lo cual supone que cada miembro de la organización debe ser “el cambio que quiere ver”, ser un ejemplo viviente.
- **SEGUNDO, la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización** en el proceso y en la toma de decisiones. Cuando se trata de cambio social y organizacional, una tendencia es clara: la gente demanda más protagonismo. Esta tendencia constituye hoy un enorme potencial para comprometer a los miembros de una organización en la creación de un futuro mejor. El haber ignorado este potencial ha ocasionado que muchos de los métodos de cambio hayan sido inefectivos a la hora de querer transformar las organizaciones. Todos tienen que ser invitados a descubrir el núcleo positivo de la organización, visualizar el futuro ideal de la organización, diseñar la cultura y la estructura que haga posible la realización de ese futuro y comprometerse a implementar el cambio (compromiso y acción). La gente apoya lo que ha ayudado a crear.
- **TERCERO, 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. Es este tipo de comunicación el que va a hacer posible una cultura organizacional en la que se descubre, se crea, se comparte y se implementa el conocimiento. Una comunicación que se centra en lo positivo, es

decir, en descubrir lo mejor que existe en nosotros, en nuestras organizaciones y en nuestras comunidades y que construye sobre ello.

- **CUARTO, establecer una cultura de disciplina.** Las organizaciones e instituciones sociales (educativas, gubernamentales y no gubernamentales –ONG–, etc.), según Jim Collins (2005), necesitan crear una cultura de disciplina –es decir, gente disciplinada que piensa y actúa disciplinadamente. Las organizaciones necesitan disciplina para planificar, para gobernar y para distribuir recursos. Esta cultura de disciplina es lo que distingue a las organizaciones buenas de las excelentes tanto en las empresas de negocios como en las organizaciones sociales.
- **QUINTO, para ello necesitamos crear un nuevo lenguaje, el lenguaje de excelencia.** El lenguaje que necesitamos en las organizaciones del sector social no es el de los negocios sino el de la excelencia. Las palabras que escogemos para comunicarnos afectan profundamente las construcciones que hacemos de la realidad en nuestras conversaciones. Por ejemplo, es muy diferente decir “tenemos” problemas en la empresa que decir “tuvimos” problemas en la empresa. Con el uso del verbo tener en pasado estamos hablando de problemas como algo del pasado y no del presente, lo cual connota la voluntad de no volver a cometerlos, de querer cambiar. Necesitamos hablar de que es posible hacer mejor lo que ya hacemos bien, de que no basta ser buenos cuando podemos ser mejores, de que queremos la excelencia en el proceso de lo que hacemos y en los resultados que queremos alcanzar. Tenemos que hablar de que necesitamos métodos rigurosos para medir la calidad de nuestros procesos y resultados. Tenemos que hablar de que la mediocridad no es una opción en nuestra organización porque siempre es posible mejorar. Finalmente, tenemos que hablar de que la excelencia es un proceso y no una meta (Collins, 2005).

- **SEXTO**, desarrollar la **inteligencia apreciativa**, es decir, la capacidad para percibir el potencial positivo que esconde el presente para construir un futuro mejor para la organización. La capacidad de ver la situación presente desde una nueva perspectiva. La habilidad de ver oportunidades, talentos, ideas innovadoras, y hacerlas realidad cuando otros nos las ven (Thatchenkery & Metzker, 2006). La habilidad de ver el árbol en la semilla.
- **SÉPTIMO**, **perseverancia en el cambio**, estableciendo una cultura que valore los mecanismos operativos sociales que se han diseñado (los programas) para hacer posible que el cambio positivo sea permanente. Perseverancia porque creemos en el valor de la misión de nuestra institución y de nuestro trabajo. Perseverancia porque creemos que tenemos la motivación, la capacidad y los recursos de lograr lo objetivos que nos proponemos. Perseverancia para seguir adelante cuando la incertidumbre y los obstáculos se interponen en nuestro camino hacia la excelencia. Perseverancia porque tenemos la flexibilidad para cambiar cuando descubrimos nuevas maneras de ser y hacer.

VI. LA CREDIBILIDAD DE LA INTERVENCIÓN APRECIATIVA

En mi experiencia dedicada a profundizar, aplicar y presentar la intervención apreciativa he descubierto que el aspecto más crítico es su credibilidad. Las dos reacciones más comunes que la gente tiene cuando se les presenta esta teoría son: primero, percibirla como una metodología novedosa pero sin rigor teórico y científico; y segundo, negarse a creer que el centrarse en lo positivo y construir sobre ello es más efectivo que el descubrir los problemas y tratar de corregirlos.

Muchos ven la intervención apreciativa como una de esas olas que van y vienen pero que carecen de solidez y realismo. La perciben como una metodología creada para hacer que la gente se

sienta bien pero sin rigor teórico ni empírico. Incluso tienden a pensar que es una metodología para gente ingenua y débil. Tengo que confesar que esa fue también mi primera reacción cuando leí el primer artículo sobre intervención apreciativa.

Sin embargo, como lo he presentado en secciones anteriores de este artículo, existe considerable cantidad de intervención teórica y empírica que confirma el poder que el pensamiento y el lenguaje positivo tienen en la transformación positiva del ser humano y de las organizaciones.

Por otra parte, mucha gente ignora que en realidad el rigor con que se procede en la ejecución de las cuatro fases del proceso de una intervención apreciativa es todavía más exigente que el que se ha practicado y se sigue practicando usando los métodos tradicionales de intervenciones en las organizaciones.

La otra reacción que la gente tiene cuando oyen hablar de la intervención apreciativa es la de resistirse a aceptar lo que es el elemento central de esta nueva perspectiva, es decir, 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.

Un ejemplo que ilustra muy bien esta realidad es la reacción de uno de los estudiantes de maestría en uno de mis seminarios sobre Comunicación e Investigación Apreciativa.

Un día este estudiante de Ingeniería dio el siguiente testimonio: “Nos han estado entrenando (en la Universidad) por cinco años a ver dónde está el problema para solucionarlo y ahora usted nos dice que tenemos que hacer todo lo contrario. Esto es muy difícil de aceptar”. Ciertamente, yo también lo tengo que reconocer, que no es fácil creer que la mejor manera de tratar los problemas es precisamente enfocándose en lo positivo. Pero fue precisamente

otro estudiante en otro seminario de maestría el que me ayudó a entenderlo cuando dijo lo siguiente: “By focusing on the positive we are already taking care of the problems”. La traducción al español sería: “Al centrarse en lo positivo ya estamos tratando los problemas”. Creer y aceptar que eso es así, es precisamente la lección más importante que se aprende cuando se practica la intervención apreciativa.

CONCLUSIÓN

La intervención apreciativa ofrece una nueva y revolucionaria manera de generar cambio en las organizaciones haciendo posible que la gente cree, comparta y ponga en práctica el conocimiento que posee.

La intervención apreciativa es una nueva filosofía (teoría) del conocimiento que nos permite soñar, imaginar y construir nuevas maneras de vivir, de trabajar, de organizarnos y de relacionarnos.

El objetivo de este artículo ha sido presentar, primero, lo que es la intervención apreciativa; segundo, sus bases teóricas; tercero, sus bases empíricas; cuarto, las cuatro fases del proceso de una intervención apreciativa; quinto, los ingredientes necesarios para el éxito, y sexto, la credibilidad de la intervención apreciativa. Espero que la lectura del mismo haya provocado en el lector el deseo de explorar esta teoría y de ponerla en práctica.

Ojalá que pronto podamos crear un equipo de investigadores y profesionales españoles y latinoamericanos de la intervención apreciativa, y así poder compartir nuestras experiencias e investigaciones con esa comunidad de colegas y profesionales del mundo que ya lo viene haciendo desde hace varios años.

La intervención apreciativa 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 y en las organizaciones, y ofreciéndonos los recursos para lograrlo. 

REFERENCIAS

- Adams, M. (2004). *Change your questions, change your life: 7 powerful tools for life and work*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Anderson, H., Cooperrider, D., Gergen, K.J., Gergen, M.M., McNamee, S. & Whitney, D. (2006). *The appreciative organization* (4th ed.). Chagrin, Ohio: Taos Institute Publications.
- Barrett, F.J. & Fry, R.E. (2005). *Appreciative inquiry. A positive approach to building cooperative capacity*. Chagrin, Ohio: Taos Institute Publications.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. New York: Doubleday.
- Collins, J. (2005). Why business thinking is not the answer. Good to great and the social sectors. A monograph to accompany Good to Great. Published by Jim Collins. Boulder, Colorado.
- Cooperrider, D.L. & Whitney, D. (2005). *A positive revolution in change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cooperrider, D.L., Whitney, D. & Stavros, J.M. (2003). *Appreciative inquiry handbook: The first in a series of ai workbooks for leaders of change*. Bedford Heights, OH: Lakeshore Communications.
- Gergen, K.J. & Gergen, M. (2004). *Social construction: entering the dialogue*. Chagrin, Ohio: Taos Institute Publications.

- Kelm, J.B. (2005). *Appreciative living. The principles of appreciative inquiry in personal life*. Wake Forest, North Caroline: Venet Publishers.
- Kuhn, T.S. (1970). *The structure of scientific revolutions* (2nd ed. Enlarged). Chicago: The University of Chicago Press.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers*. Harper & Brothers Publishers.
- Ludema, J.D., Whitney, D., Mohr, B.J. & Griffin, T.J. (2003). *The Appreciative Inquiry Summit. A practitioner's guide for leading large-group change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Norum, K.E. (2001). Appreciative design. *Systems Research and Behavioral Science*, 18, 323-333.
- Orem, S.L., Binkert, J. & Clancy, A.L. (2007). *Appreciative Coaching. A Positive Process for Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Preskill, H. & Catsambas, T.T. (2006). *Reframing evaluation through appreciative inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Reed, J. (2007). *Appreciative Inquiry. Research for Change*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Shepherd, P. (2001). Accentuate the positive: Peter shepherd extols the virtues of appreciative inquiry which takes a glass-half-full view of life. *People Management*, December, 6, 47.
- Thatchenkery, T. & Metzker, C. (2006). *Appreciative intelligence. Seeing the mighty oak in the acorn*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Thatchenkery, T. (2001). Mining for meaning: Reading organizations using hermeneutic philosophy. In R.I. Westwood & S. A. Linstead (Eds.). *The Language of Organization* (pp. 112-131). London: Sage.
- Thatchenkery, T. (2005). *Appreciative sharing of knowledge: leveraging knowledge management for strategic change*. Chagrin, Ohio: Taos Institute Publications.
- Ventrella, S.W. (2001). *The power of positive thinking in business*. New York: The Free Press.
- Varona, F. (2005). Teoría Apreciativa y Comunicación Empresarial. Todavía es Posible Soñar. En Varona, F. *El círculo de la comunicación* (pp. 59-88). La Coruña, España: Netbiblo.
- Varona, F. (2005). Auditorías de la Comunicación Empresarial desde la Perspectiva Tradicional. En Varona, F. *El círculo de la comunicación* (pp. 89-111). La Coruña, España: Netbiblo.
- Varona, F. & a Team of San José State University Master's Students (2004). Appreciative inquiry with the manufacturing support services organization at Lockheed Martin (Report). San José, California (USA).

- Varona, F. & a Team of San José University Master's Students (2005). Appreciative inquiry with the Girls for a Change (GFC) Silicon Valley (Report). San José, California (USA).
- Watkins, J.M. & Mohr, B.J. (2001). *Appreciative inquiry: Change at the speed of imagination*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Whitney, D. & Schau, C. (1998). Appreciative inquiry: an innovative process for organization change. *Employment Relations Today*, Spring, 11-20.
- Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. (2003). *The power of appreciative inquiry. A practical guide to positive change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.