

**LA INVESTIGACION APRECIATIVA:  
UNA NUEVA MANERA DE DESCUBRIR, CREAR, COMPARTIR,  
E IMPLEMENTAR CONOCIMIENTO  
PARA EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES**

**Federico Varona Madrid, Ph. D.**

**San José State University  
Communication Studies Department  
San José, California. USA**

**[fvarona@sisu.edu](mailto:fvarona@sisu.edu)**

**[www2.sjsu.edu/faculty/fvarona](http://www2.sjsu.edu/faculty/fvarona)**

**SEGUNDAS JORNADAS SOBRE NUEVOS ENFOQUES  
DE LA GESTION DE RRHH EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

**Palacio Congresos Europa**

**Vitoria-Gasteiz**

**21, 22 y 23 de junio de 2006**

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

## **INTRODUCCIÓN**

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. 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. Creer que “lo que se hace bien se puede hacer mejor” es uno de los principios fundamentales de la investigación apreciativa y lo que la distingue de otros métodos de cambio organizacional.

La investigación 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 investigación apreciativa es una invitación a establecer una cultura organizacional en la que se crea, comparte e implementa el conocimiento de una manera intencional y activa. Las organizaciones que triunfan son aquellas que tienen la capacidad de descubrir y usar efectivamente el capital de conocimiento que poseen (Schiffer and Robert Nelson, 2003).

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

## **I. LA INVESTIGACION APRECIATIVA (IA)**

La investigación 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 investigación 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 investigación apreciativa fue iniciada a finales de los 1980 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 investigación 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 investigación 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) que en lo que funciona (los éxitos). Esta tendencia genera mucho negativismo, inacción, y nos impide ver del futuro. Desde la perspectiva de la teoría de la construcción social el centrarse en el problema es opcional. (Gergen and 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 investigación apreciativa. La investigación apreciativa es una alternativa a las

perspectivas tradicionales que se centran en el problema para hacer posible el cambio organizacional. Según David Cooperrider (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 TEORICAS DE LA INVESTIGACION APRECIATIVA**

La investigación 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 investigación apreciativa necesitamos conocer cuáles son estas bases teóricas. La acción sin teoría es ciega y como dijo Kart Lewing: “No hay nada más práctico que una buena teoría” (Kurt Lewin 1951, p. 169). Por otra parte, es importante aclarar las bases teóricas de la investigación 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 investigación apreciativa. La segunda, resume otros principios teóricos en los que también se basa la investigación apreciativa.

### **2. 1. La Teoría de la Construcción Social y la Investigación Apreciativa**

La investigación 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 and Gergen, 2004). 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 Weick (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 investigación 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 investigación 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. (Citado por Thatchenkery, 2005). (Schiffer and Robert Nelson, 2003).

## 2. 2. Otros Principios Teóricos de la Investigaciónpreciativa

Otros principios teóricos que inspiran, justifican y guían la creencia y la práctica de la investigaciónpreciativa son los siguientes: Primero, el **principio de simultaneidad** que cree que investigación y cambio son acciones simultáneas. Desde el momento que se inicia la investigación se está promoviendo el cambio. Los seres humanos y las organizaciones se mueven en la dirección de lo que estudian, de lo que preguntan, y de lo que investigan. Los temas de investigación que escogemos determinan lo que descubrimos, aprendemos, y lo que creamos. 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 general 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 investigación. 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. Las organizaciones para triunfar necesitan crear el sueño de lo que quieren llegar a ser. (Cooperrider and 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. Cuarto, el **principio afirmativo/positivo** que afirma que la investigación 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 investigación apreciativa. El compartir las historias de las mejores realizaciones de la organización despierta esperanzas y sueños de un futuro mejor. (Whitney and Trosten-Bloom, 2003). La creación de imágenes positivas del futuro llevan a acciones positivas y las acciones positivas conducen a imágenes positivas.

La investigación 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 investigación 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 investigación apreciativa en sus programas. Estos programas universitarios están multiplicando el número tesis de maestría y disertaciones doctorales que se están basando en los principios teóricos de la investigación apreciativa y usando su metodología. Por otra parte, la producción de conocimiento teórico y práctico sobre investigación 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](http://www.taosinstitute.net)).

### III. BASES EMPIRICAS DE LA INVESTIGACION APRECIATIVA

Desde su inicio (a principio de los 80) se han realizado investigaciones 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 investigaciones apreciativas: **Grandes Corporaciones** como Avon México, Boeing, British Airways, Nutrimental Foods (Brasil), y Roadway Corporation, USA). **Organizaciones Gubernamentales** como el Canadian Departement of National Defense, City of Berkeley, Nevada Child Welfare 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 (Philadelphia). **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 investigaciones 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 donde 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.

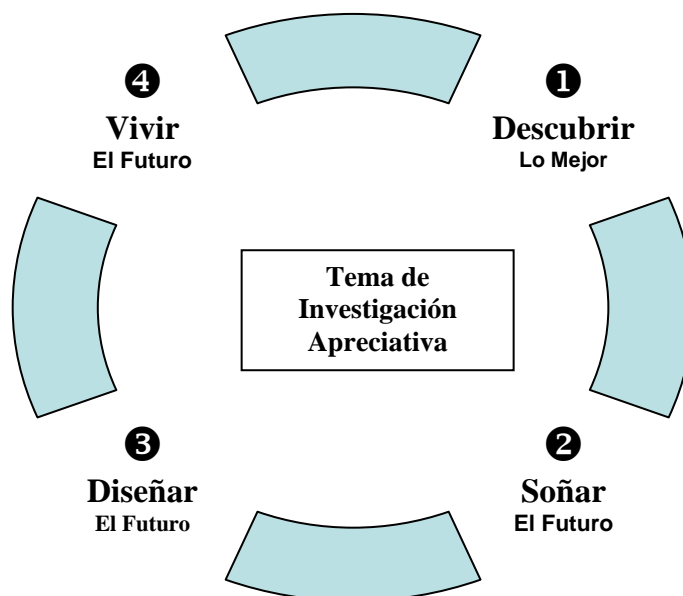
Por otra parte, la comunidad de facilitadores (personas) que practican la investigación apreciativa esta creciendo rápidamente en todo el mundo. En Estados Unidos, además de las Universidades que ofrece programas de doctorado y maestría con énfasis en investigación apreciativa, existen institutos como [The Taos Institute](http://www.taosinstitute.net) ([www.taosinstitute.net](http://www.taosinstitute.net)), y consultores que ofrecen una gran variedad de cursos de entrenamiento. Existe también una organización mundial de Consultores de Investigación Apreciativa “AI Consulting”: [www.aiconsulting.org](http://www.aiconsulting.org) que se inició en 2001. Para quienes deseen participar en el diálogo sobre investigación 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 investigaciones a nivel mundial [www.aipractorner.com](http://www.aipractorner.com); la página web “Al Commons”: <http://appreciativeinquiry.case.edu/> ) que ofrece toda clase de recursos sobre investigación apreciativa; y el centro de materiales de investigación apreciativa “NPCB Consulting”: <http://www.npcbconsulting.com/resources.html> (libros, manuales, etc.).

#### IV. LAS FASES DE LA INVESTIGACION APRECIATIVA

La realización de una investigación apreciativa supone la aplicación de un proceso que es a la vez riguroso y flexible y que consiste 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.

#### FASES DEL PROCESOS DE LA INVESTIGACION APRECIATIVA



### FASES DEL PROCESOS DE LA INVESTIGACION APRECIATIVA

FASE	OBJETIVO	TAREA
<b>1</b> <b>DESCUBRIR</b>	Lo que da vida a una organización	<b>Entrevistas apreciativas</b>
<b>2</b> <b>SOÑAR</b>	Lo que puede llegar a ser la organización	Formular <b>Declaraciones de aspiraciones</b> (El Sueño-La Visión)
<b>3</b> <b>DISEÑAR</b>	Lo que puede llegar a ser la organización	Formular <b>Proposiciones Provocativas</b> (El Diseño de la nueva Organización)
<b>4</b> <b>VIVIR</b>	El diseño de lo que puede llegar a ser la organización	Definir, planificar, y ejecutar los <b>programas</b> 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 investigación. Por ejemplo, si el tema de la investigación 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 investigación apreciativa para descubrir lo mejor que tiene la organización es la **Entrevista Apreciativa**. 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 investigación 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 investigación. Segundo, este equipo determina la dirección de la investigación mediante la selección del tema de investigación 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, and 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 status 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 **VISION (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 a seguir en esta fase es el siguiente: Primero, se revisan 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** donde se describe **LA VISION (EL SUEÑO)**.

**Tercera Fase: DISEÑAR.** En esta fase se diseñar 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 investigación apreciativa sobre el sistema de comunicación, esta 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 por que, aunque se basan en lo mejor de lo que se descubrió en las entrevistas, amplían el status 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 a 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)”. Quinto, 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 donde 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 a 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 investigación apreciativa.

## **V. INGREDIENTES PARA EL ÉXITO DE LA INVESTIGACION APRECIATIVA**

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

## **VI. LA CREDIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA**

En mi experiencia dedicada a profundizar, aplicar y presentar la investigación 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 centrarse en lo positivo y construir sobre ello es más efectivo que descubrir los problemas y tratar de corregirlos.

Muchos ven la investigación 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 investigación apreciativa. Sin embargo, como lo he presentado en secciones anteriores de este artículo, existe considerable cantidad de investigación 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 investigación 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 investigación 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 donde 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 investigación apreciativa.

## **CONCLUSIÓN:**

La investigación 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 poseen. La investigación 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 investigación apreciativa; segundo, sus bases teóricas; tercero sus bases empíricas; cuarto, las cuatro fases del proceso de una investigación apreciativa; quinto, los ingredientes necesarios para el éxito; y sexto, la credibilidad de la investigación 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 investigación apreciativa y así poder compartir nuestras experiencias e investigaciones con el esa comunidad de colegas y profesionales del mundo que ya lo viene haciendo desde hace varios años.

La investigación 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.

## BIBLIOGRAFIA

Anderson, H., Cooperrider, D., Gergen, K.J., Gergen, M.M., McNamee, S. Whitney, D. (2006, 4<sup>th</sup> Printing). The Appreciative Organization. Ohio:Chagrin. Taos Institute Publications.

Barrett, F.J. and Fry, R.E., (2005). Appreciative Inquiry. A Positive Approach to Building Cooperative Capacity. Ohio:Chagrin. Taos Institute Publications.

Berger, Peter and Luckmann, Thomas. (1966). The Social Construction of Reality. New York: Doubleday.

Cooperrider, D. L. and Whitney, D. (1999). A Positive Revolution in Change. Taos, NM: Corporation for Positive Change.

Cooperrider, D. L., Whitney, D., and Stavros, J. M. (2003). Appreciative Inquiry Handbook: The First in a Serie of AI Workbooks for Leaders of Change. Bedford Heights, OH: Lakeshore Communications.

Gergen, Kenenth J. and Gergen, Mary. (2004). Social Construction: Entering The Dialogue. Ohio:Chagrin. Taos Institute Publications.

Kuhn, T. S. (1970). The Structure of Scientific Revolutions. (2<sup>nd</sup>. Ed. Enlarged). Chicago: The University of Chicago Press.

Ludema, James D.; Whitney, Diana; Mohr, Bernard J.; and Griffin, Thomas J. (2003). The Appreciative Inquiry Summit. A practitioner's Guide for Leading Large-Group Change. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Norum, K. E. (2001). "Appreciative Design". Systems Research and Behavioral Science, 18, 323-333.

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, Tojo. (2001). Mining for meaning: Reading Organizations using hermeneutic philosophy. In Westwood, R.I., and Linstead, S.A. (Editors) The Language of Organization. London: Sage, pp. 112-1131.

Thatchenkery, Tojo. (2005). Appreciative Sharing of Knowledge: Leveraging Knowledge Management for Strategic Change. Ohio:Chagrin. Taos Institute Publications

Ventrella, S. W. (2001). The Power of Positive Thinking in Business. New Yoork: The Free Press.

Varona, F. (2005). "Capítulo 2: Teoría Apreativa y Comunicación Empresarial. Todavía es Posible Soñar", En Varona, Federico. (2005). El Círculo de la Comunicación. La Coruña, España: Netbiblo. Páginas 59-88.

Varona, F. (2005). "Capítulo 3: Auditorías de la Comunicación Empresarial desde la Perspectiva Tradicional", En Varona, Federico. (2005). El Círculo de la Comunicación. La Coruña, España: Netbiblo. Páginas 89-111.

Varona, F. and 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. and 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.

Whitney, D. and Schau, C. (1998). "Appreciative Inquiry: An Innovative Process for Organization Change." Employment Relations Today. Spring, pages 11-20.

Whitney, D. and Trosten-Bloom, A. (2003). The Power of Appreciative Inquiry. A Practical Guide to Positive Change. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.