

ESCRIBIR EN EQUIPO

Una investigación apreciativa

FEDERICO VARONA MADRID, Ph D.
Professor Emeritus
Communication Studies Department
San José State University, San José, CA-USA
federico.varona@sjsu.edu

Hollister, California, USA
20 de Febrero de 2023

EL ARTE DE ESCRIBIR EN EQUIPO

Una Investigación Apreciativa

(Federico Varona Madrid)

I. INTRODUCCIÓN

Si queremos crear nuevo conocimiento teórico y práctico para construir un mundo mejor tenemos que investigar. Y si queremos mejorar cómo investigamos tenemos que evaluar lo que investigamos. El propósito de esta investigación apreciativa, que realicé a mediados de 2021 con un equipo de consultores de empresas y equipos que escribieron artículos sobre el tema "*Desarrollando Equipos Apreciativos: Una Perspectiva Latinoamericana*", fue descubrir y valorar todo lo afirmativo que vivieron durante el proceso de formar el equipo, elegir el tema, definir los contenidos de los artículos, la redacción de estos y su publicación.

Los tres objetivos principales de este artículo son, en primer lugar, reportar el proceso de realización de esta investigación apreciativa cualitativa. En segundo lugar, presentar el nuevo conocimiento apreciativo teórico y práctico que esta investigación apreciativa generó sobre el *arte de escribir en equipo*. Y, en tercer lugar, demostrar cómo la investigación apreciativa es una nueva alternativa de investigación científica en las ciencias sociales que puede contribuir de manera efectiva y poderosa a la creación de nuevo conocimiento teórico y práctico que haga posible la construcción de mejores y más efectivos equipos. Para lograr estos objetivos, he estructurado el contenido de este artículo de la siguiente manera: Primero, [introducción](#). Segundo, [marco teórico](#). Tercero, descripción de las características de los miembros del [equipo de escritores](#) que participaron en la investigación. Cuarto, descripción de los [métodos de investigación](#). Quinto, [resultados obtenidos](#) de análisis de la evidencia empírica. Sexto, creación de [conocimiento teórico y práctico](#), Séptimo, [evaluación y sugerencias](#) para futuras investigaciones. Octavo, [conclusión](#). Noveno, [referencias](#), Décimo, [apéndice: entrevista apreciativa](#).

II. MARCO TEÓRICO

Toda investigación científica en las ciencias sociales tiene que definir el marco teórico que va a contextualizar y guiar la investigación. Para ello es necesario revisar algunas de las investigaciones realizadas sobre el tema de la investigación. Esta revisión nos va a dar la oportunidad de ver, por ejemplo, qué preguntas de investigación se hicieron, qué métodos usaron para recoger y analizar la evidencia empírica, y lo más importante qué descubrimientos teóricos y prácticos fueron encontrados. De esta manera podremos poner en contexto nuestra investigación, fundamentarla científicamente y poder compararla con otras investigaciones para así

confirmar los aportes originales que estamos haciendo en el avance del conocimiento teórico y práctico del tema objeto de investigación.

Para el caso de esta investigación apreciativa sobre el tema el arte de escribir en equipo, realicé una búsqueda de las publicaciones (artículos de investigación, ensayos y libros) sobre los dos temas centrales de objeto de investigación, es decir, el tema de escribir en equipo y el de hacerlo desde el paradigma apreciativo. Para esta búsqueda digital usé las plataformas de San José State University y de California State University system.

Con respecto al tema de escribir en equipo, los resultados demuestran que existen muchas publicaciones en inglés (Haas, S. 2011) y también algunas en español (Figuerola, Beatriz y Aillon, Marian, 2015) sobre el tema de escribir en equipo para académicos, estudiantes de maestría y doctorado. Existe también una revista científica sobre el tema del escribir académico: [The Journal of Academic Writing](#), publicado por Asociación Europea para la enseñanza del escribir académico. En estas publicaciones se puede encontrar valiosa información sobre el proceso, la planificación, los recursos, el cómo recoger información, redactar un borrador, y revisar y editar el contenido.

Pero quiero resaltar uno de los artículos que considero más relevantes relacionado con el tema de escribir en equipo: *“Writing peer-reviewed articles with diverse teams: considerations for novice scholars conducting community-engaged research”* (Flicker, Sarah and Nixon, [Stephanie A.](#), 2018). Este artículo presenta una serie de consideraciones para guiar a nuevos investigadores a escribir para publicaciones revisadas para revistas científicas; para establecer el role de coautores de tal forma que respete el interés y la especialidad de cada uno; para clarificar el mensaje y la audiencia; para preparar el esquema del contenido de tal manera que estimule el compromiso; y para generar y revisar borradores. Resalto este artículo porque precisamente esos temas son los que también aparecen muy explícitamente en los [resultados obtenidos](#) de análisis de la evidencia empírica y la de creación de [conocimiento teórico y práctico](#) de esta investigación. De esta manera, podemos concluir que los resultados de la presente investigación confirman los resultados de la investigación realizada por Sara Flicker y Stephanie A. Nixon en 2018.

Por otra parte, en relación con el tema de escribir en equipo desde el paradigma apreciativo, no pude encontrar ninguna investigación previa. Pero sí encontré un artículo, recientemente publicado, sobre un estudio comparativo cuantitativo sobre el impacto del modelo tradicional de intervención (centrado en el problema) y el de la intervención apreciativa (centrado en descubrir lo que da vida) en el desarrollo de equipos. En este artículo, *“Team building and appreciative inquiry in research and development teams”* (Mandal, M., 2022), el autor describe en detalle cómo se realizó una investigación cuantitativa para medir el impacto que el modelo tradicional de intervención y la intervención apreciativa tienen en la comunicación, la toma de decisiones, en funcionamiento, y en la satisfacción de los miembros del equipo. Los resultados del análisis estadístico demostraron que la

intervención apreciativa tuvo mayor impacto en todos esos componentes que la intervención tradicional. Estos resultados se confirman en esta investigación apreciativa cualitativa en la que los miembros del equipo de consultores apreciativos reconocen que la comunicación, la toma de decisiones, el funcionamiento del equipo y la satisfacción de sus miembros fue excelente durante todo el proceso de escribir los artículos. (Ver las secciones [resultados obtenidos](#) de análisis de la evidencia empírica y la de creación de [conocimiento teórico y práctico](#)). Otro aporte significativo de este artículo de Mandal (2022) es el confirmar la posibilidad de realizar la investigación apreciativa desde el modelo cuantitativo de la investigación científica social. El artículo ofrece una descripción muy detallada de cómo incorporar la metodología del cuestionario, el análisis estadístico, y del experimento para investigar el impacto de la intervención apreciativa y compararla con otros modelos de cambio social.

Basado en los resultados de esta búsqueda de investigaciones sobre el escribir en equipo desde el paradigma apreciativo, tengo que concluir afirmando que no pude encontrar ninguna investigación cualitativa previa en la cual inspirarme y con la cual poder comparar el enfoque, la metodología y los resultados conseguidos en esta investigación. Por lo tanto, tengo que concluir también, que esta **investigación es pionera con respecto al tema y al modelo de investigación usado**. Por eso, el marco teórico y el modelo de investigación que han inspirado, fundamentado y guiado esta investigación apreciativa son el [paradigma apreciativo \(Varona, 2022\)](#) y [la investigación apreciativa \(Varona, 2023\)](#). La lectura de estos dos ensayos es necesaria para poder entender en su totalidad las bases teóricas y metodológicas en que se fundamenta esta **investigación apreciativa cualitativa**.

III. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE ESCRITORES que participaron en la investigación.

Los participantes en esta investigación, es decir, los miembros del equipo que respondieron a la [entrevista apreciativa](#) fueron siete de un total de nueve; de los cuales, cinco son autores de los artículos y dos fueron los editores. Los autores de los artículos son consultores apreciativos de empresas y equipos y los editores son profesores universitarios. Con respecto a su género, seis son hombres y una mujer. En cuanto al lugar de trabajo, cuatro trabajan en Latinoamérica (tres en Chile, uno en Perú), dos en España y uno en Estados Unidos. Con respecto a nacionalidad de los consultores, tres son chilenos, uno es peruano, y una es española y la de los editores, uno es chileno y el otro español radicado en Estados Unidos. Todos conocen y practican la intervención o indagación apreciativa en su trabajo profesional y todos han publicado algún artículo o libro sobre temas relacionados con la intervención o indagación apreciativa. Dos de los consultores, que escribieron artículos, una mujer y un hombre, no participaron en esta investigación.

Este equipo estuvo trabajando en el proyecto por un año, desde mediados de 2020 hasta mediados de 2021. La comunicación durante este tiempo fue virtual,

primero, vía Zoom para las reuniones regulares de todos los miembros, segundo, en el grupo WhatsApp que se creó, y tercero, por correo electrónico para compartir con los editores los borradores de los artículos hasta su aprobación final. El equipo se creó a invitación de uno de los dos editores que es miembro del consejo editorial de la revista científica donde se publicaron los artículos y que contaba con el compromiso de la revista científica para la publicación de estos si cumplían con todos los requerimientos exigidos.

Los [artículos](#) fueron publicados, en español y en inglés, en septiembre de 2021 en el [AI Practitioner - International Journal of Appreciative Inquiry](#) Volumen 23, Número 3. [Los autores narran y analizan en sus respectivos artículos](#) cómo aplicaron el enfoque apreciativo e integraron elementos de otras teorías en la experiencia concreta de consultoría en la que se basa el artículo. Los autores del primer artículo, (una mujer y un hombre) analizan cómo integrar el cuerpo, a través de la Biodanza, en la intervención apreciativa para generar equipos apreciativos. El autor del segundo artículo, través del relato sobre un viaje maravilloso por el norte de la India, nos plantea el impacto que tiene la “generatividad” en la creación de equipos de alto desempeño. En el tercer artículo, el autor comparte la experiencia de cómo ayudó a una compañía de la gran minería en Chile en su proceso de transformación empresarial y propone una nueva y primera fase en el proceso de la intervención apreciativa, integrando componentes de la Teoría U. El autor del cuarto artículo narra la historia de cómo una escuela rural indígena, al sur de Chile, logró descubrir y construir un conjunto de fortalezas para liberar el aprendizaje y potenciar el desarrollo integral de sus niñas(os) usando la intervención apreciativa. Finalmente, la autora del quinto artículo, basándose en su vasta experiencia enseñando e implementando la indagación apreciativa en distintos países de habla hispana, nos ofrece una perspectiva integral de las oportunidades y desafíos para la implementación del enfoque apreciativo en América Latina. Como podemos ver, basados en esta descripción, los participantes en esta investigación apreciativa son profesionales altamente calificados lo cual añade un componente más a la validez y credibilidad de los resultados obtenidos.

IV. DESCRIPCIÓN DE LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El modelo de investigación usado en esta investigación fue, como ya hemos indicado, la investigación apreciativa, el método usado para recoger evidencia empírica fue la entrevista apreciativa, y el método usado para analizar esa evidencia empírica fue el análisis de contenido.

1. Método para recoger evidencia empírica: La Entrevista Apreciativa

La investigación apreciativa tiene una metodología nuclear original para recoger evidencia que es la **entrevista apreciativa** cuya estructura y contenido son flexibles y por lo tanto susceptible de modificaciones para adaptarlas a las realidades tan diversas de la experiencia humana en sus múltiples y diversos contextos. Esta metodología nuclear original está no solo abierta a la creatividad del investigador,

sino que la estimula y fomenta porque está su ADN el que siempre se puede mejorar. La estructura fundamental de la Entrevista Apreciativa consta de tres partes: Primera: **Preguntas Iniciales**. Segunda. **Preguntas Centrales** con las siguientes áreas focales: 1. Descubrir, 2. Soñar, 3. Diseñar y 4 Vivir. Tercera: **Preguntas finales**. (Ver en [Apéndice A: la Entrevista Apreciativa](#) completa que creé para esta investigación)

2. Método para el análisis de la evidencia empírica: Análisis de Contenido

Para el análisis de contenido de las respuestas de los siete miembros del equipo de escritores a cada una de las preguntas de la entrevista, usé el método de **contenido de análisis** creado por Kaid, L. L. and Wadsworth, A. J. (1989). Los pasos de este método fueron los siguientes: Primero, transcribí todas las respuestas dadas a cada pregunta. Segundo, conté la frecuencia con la que fue mencionada cada respuesta en cada pregunta. Tercero, realicé la lista de todas las respuestas dadas a cada pregunta y las ordené teniendo en cuenta el número de frecuencia con la que fueron mencionadas. Cuarto, creé las categorías que fueron emergiendo de las respuestas dadas a cada pregunta. Quinto, clasifiqué las respuestas a cada pregunta por categorías y las ordené teniendo en cuenta la frecuencia con la que fueron mencionadas. Sexto, escribí el reporte final de este análisis que es el que me sirvió de base para la creación de conocimiento teórico y práctico de esta investigación.

V. RESULTADOS OBTENIDOS DE ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA EMPÍRICA

En este reporte de los resultados obtenidos después de realizar el [método de análisis de contenido](#) están incluidas **todas las respuestas** dadas a cada pregunta respetando el lenguaje original de sus autores. Sólo hice mínimas modificaciones del lenguaje en algunos casos para mantener el anonimato. La decisión de incluir todas las respuestas dadas a cada pregunta la justifico por la calidad de cada una ellas y por la alta calificación académica y profesional de los autores. El orden en el que están presentados estos resultados es el mismo que el de las secciones en las que está estructurada la entrevista apreciativa usada en esta investigación. (Ver [Apéndice: Entrevista Apreciativa](#))

1. RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS INICIALES

1. 1. Emociones Apreciativas que vivieron los miembros del equipo durante el proceso de elegir el tema, el contenido y la redacción, etc. de los artículos.

Pregunta: *¿Cuáles son las emociones apreciativas que usted vivió durante el proceso (de elegir el tema, el contenido y la redacción, etc.) de escribir su artículo, como miembro de este equipo?*

Las emociones apreciativas que vivieron los miembros del equipo durante el proceso de elegir el tema, el contenido, y la redacción de los artículos fueron las siguientes de acuerdo con la frecuencia con que fueron mencionadas: Primero, **entusiasmo, ilusión, esperanza, alegría, satisfacción y gratitud** (10) al notar la

respuesta de entusiasmo los miembros coordinadores y del resto del equipo con el contenido, pero sobre todo con la relación que se fue generando en cada reunión y el progreso que se iba haciendo en la redacción de los artículos. Segundo, **gratitud** (4): por ser incluido en el equipo; por el apoyo recibido de los coordinadores y los otros miembros del equipo; y cuando aprendía algo nuevo. Tercero, **sentido de realización, autoconfianza, autovaloración y responsabilidad** (3): cada vez que podía sugerir algo a los autores para mejorar el artículo y por la confianza depositada en mí. Cuarto, **sorprendido y confiado** (1): de la calidad humana de las personas. Quinto, **frustración y enfado** (1): sin indicar la causa.

1. 2. Realizaciones creativas que vivieron los miembros del equipo durante el proceso (de elegir el tema, el contenido y la redacción, etc.)

Las **realizaciones creativas** que vivieron los miembros del equipo durante el proceso de elegir el tema, el contenido, y la redacción de los artículos fueron las siguientes de acuerdo con la frecuencia con que fueron mencionadas: Primero, **relacionadas con el Contenido** (6): visualizar la **estructura y contenido** de los artículos cuando el autor necesitaba ayuda. Segundo, **relacionadas con el impacto personal** (4): la posibilidad de elegir el tema se conectó con una nueva etapa en mi vida; la interdependencia entre el autor del artículo y los dos editores activó la musa y la capacidad de escribir. Tercero, **relacionadas con la redacción** (3): incorporar en la redacción palabras que comunicaban mejor y con más fuerza y sentir la libertad de escribir conectando con el corazón.

1. 3. Factores que más influyeron en el éxito que logramos al conseguir que nuestros artículos estén publicados en el [*AI Practitioner - International Journal of Appreciative Inquiry*](#).

Los **factores que más influyeron en el éxito logrado** al conseguir que nuestros artículos estén publicados fueron las siguientes de acuerdo con la frecuencia con que fueron mencionados: Primero, **relacionados con los autores de los artículos** (7): la elección de los integrantes del equipo, su experiencia y talento, la calidad de conexión, la pasión por nuestro trabajo, la humildad, la apertura y el deseo de compartir con el resto del mundo nuestras experiencias. Segundo, **relacionados con el equipo** (6): la buena disposición grupal, transparencia, el enfocarnos en compartir cada uno su experiencia y fortalezas; el acompañamiento, sentido de comunidad, la pasión y el compromiso. Tercero, **relacionados con el liderazgo** (5): la relación con Cooperrider Center, la competencia, la supervisión del trabajo, el avance en las reuniones y el clima de trabajo que se dio en ellas.

1. 4. Actividades del proceso que seguimos que podrían mejorar si volvemos a escribir otro artículo como parte de este equipo.

Las **actividades del proceso que seguimos que podrían mejorar** si volvemos a escribir otro artículo como parte de este equipo fueron las siguientes de acuerdo

con la frecuencia con que fueron mencionadas: Primero, **relacionados con la Redacción (6)**: apreciar los estilos de escritura de cada uno; proponer tres temas para escribir cada uno y recibir retroalimentación; la comunicación y difusión de nuestros trabajos; incluir más al resto de miembros del grupo en el proceso de redacción/creativo y no solo a los editores; incrementar la lectura cruzada de los textos entre los autores además de la revisión de los editores; y realizar conversaciones con todo el grupo grande sobre cómo nos sentimos en el proceso, qué vamos celebrando, qué es lo que nos está costando más, etc.). Segundo, **relacionadas con el liderazgo (5)**: avisar y consultar previamente; solicitar retroalimentación durante todo el proceso; ser más prolijos con las fechas límites; me encantó todo tal cual se dio. Tercero, **relacionadas con los autores de los artículos (4)**: incluir más mujeres (más voces) en el proceso, puntualidad en cumplir con las fechas de entrega; y ejecución de los cambios sugeridos por el liderazgo. Cuarto, **relacionados con las reuniones (2)**: la frecuencia de la comunicación zoom y dar más tiempo a las sesiones grupales de trabajo para realizar un feedback colectivo dada la confianza que se generó en el grupo. Quinto, **relacionadas con el contenido (1)**: haber repasado los avances de experiencias de indagación apreciativa realizados en Iberoamérica.

2. RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS CENTRALES

2.1. El núcleo afirmativo de nuestro equipo

2.1.1. Talentos (capacidades) que descubrimos en nosotros mismos durante el proceso de escribir el artículo.

Los **talentos** (capacidades) que descubrimos en nosotros mismos durante el proceso de escribir el artículo fueron las siguientes de acuerdo con la frecuencia con que fueron mencionadas: Primero, **relacionados con la redacción (8)**: Descubrí que me gusta escribir y que tengo facilidad para ello; se activó en mí las ganas de estudiar; visualizar y sugerir la estructura más apropiada de un artículo; detectar la propiedad del vocabulario y sugerir vocabulario más poderoso y apreciativo; detectar cómo la redacción puede mejorar en relación con la calidad de las oraciones y su longitud y de los párrafos. Segundo, **relacionados conmigo mismo (7)**: capacidad de liderazgo, capacidad de conexión, de articulación y generación de redes, mentoría/apoyo, perseverancia y responsabilidad, redescubrí la armonización durante los momentos de mayor exigencia de la publicación para con amor animar a continuar con la publicación; y que dentro de mi experiencia de vida existen ejemplos de un estado mental generativo y enfoque positivo de la vida, mucho antes de siquiera enterarme que algo así como la intervención apreciativa o la psicología positiva existiese. Tercero, **relacionados con el contenido (2)**: visualizar y sugerir el contenido más apropiado de un artículo y la capacidad de síntesis.

2.1.2. Talentos (capacidades) que descubrió en los otros miembros del equipo durante el proceso de escribir el artículo.

Los **talentos** (capacidades) que descubrimos en los otros miembros del equipo durante el proceso de escribir el artículo fueron los siguientes de acuerdo con la frecuencia con que fueron mencionados: Primero, **relacionados con el trabajo en equipo** (15): la transparencia, a priori buena intención, acompañamiento y ganas de conectar y compartir; capacidad de liderazgo y de analizar el impacto de su trabajo; ilusión (entusiasmo) de trabajar en equipo y la empatía; humildad para aceptar y pedir ayuda; persistencia en el trabajo y profundidad en su pensamiento; conexión entre el ser y el hacer; creatividad y capacidad de poner la teoría en la práctica; mucha responsabilidad de parte de todos, en el cumplimiento de su palabra; su alegría y buena onda cada vez que tuve oportunidad de interactuar con ellos por zoom. Segundo, **relacionados con el liderazgo del equipo** (13): mucha dedicación y cariño de parte de los editores; interés por lo que los demás hacen; humildad, alegría y generosidad para dar y recibir retroalimentación; mucha profundidad en el análisis de los temas; capacidad magnífica de estructurar y darle fluidez al relato desde la experiencia, fue clave ese feedback para escribir el artículo desde la experiencia vivía, darle ese tono, desde lo mejor que vio en el primer borrador; claridad, simpleza, experiencia en cada detalle gráfico, numérico de exposición de argumentos, citas, bueno, su gran experiencia en publicar investigaciones y la dedicación en cada detalle del artículo; profesionalismo, visión académica, técnicas y tecnicismos de redacción, paciencia, perseverancia, disciplina, y flexibilidad. Tercero, **relacionados con su trabajo profesional** (4): la pasión, efectividad y experiencia en el trabajo que realizan. Cuarto, **relacionados con la redacción** (3): capacidad de contar, redactar lo que han vivido en su trabajo.

2. 2. El equipo ideal que queremos ser

2. 2. 1. Talentos (capacidades) que quisiéramos tener nosotros mismos para escribir un artículo.

Los **talentos** que quisiéramos tener para escribir un artículo son los siguientes de acuerdo con la frecuencia con que fueron mencionados: Primero, **relacionados con la redacción** (9): escribir en lenguaje atractivo (que enganche) pero sencillo; dominio de la gramática y del arte de redactar; facilidad para jugar con las palabras hasta encontrar la que comunica mejor y con más poder; dominio del lenguaje apreciativo; mayor velocidad a la hora de construir la bibliografía; aprender a estructurar el texto y estilo de redacción para que sea aún más directa, decir lo mismo, en menos palabras. Segundo, **relacionados con el contenido** (5): inspiración para encontrar el contenido más relevante, las ideas más creativas y poderosas; menos autoexigencia y más capacidad de enfoque en un tema.

2. 2. 2. Talentos (capacidades) que quisiéramos que tuvieran los otros miembros del equipo para escribir un artículo.

Los **talentos** que quisiéramos que tuvieran los miembros de un equipo para escribir un artículo fueron las siguientes de acuerdo con la frecuencia con que fueron mencionadas: Primero, **relacionadas con la redacción (lenguaje)** (15): ser creativos,

capacidad para estructurar contenido, sentido dramático, capacidad de fundamentar; más fluidez para construir este tipo de contenidos multimediales (configurar documentos audiovisuales con enlaces desde el texto); poseer un agudo sentido político y de conexión con aquello que la contingencia y el público están dispuestos a escuchar; comunicación en marketing digital: contenidos, mensajes y diseño de piezas gráficas, textos y audiovisual para enviar por los diferentes medios de comunicación digital, definiendo frecuencias para generar tráfico hacia plataforma; crear una página o sitio en internet para generar inscripciones; promoción e inscripción de eventos; generar alianzas y aplicaciones en organizaciones; el talento de inspirar aún más a través de relatos y ejemplos concretos, de aplicación inmediata, por todos; dominio del lenguaje apreciativo; contar historias que enganchen al público pero que a la vez permitan comunicar temas profundos; tener conversaciones generativas durante el proceso; y capacidad para cocrear. Segundo, **relacionadas con el contenido** (7): experiencia exitosa en la realidad sobre la que escriben; creatividad, inspiración para encontrar el contenido más relevante, las ideas más creativas y poderosas; proveer evidencia y capacidad de síntesis; que estén al día de lo que está ocurriendo en otras partes del mundo, para que su aporte sea realmente innovador para la comunidad del mundo de Appreciative Inquiry; me pareció que algunos aportes no fueron tan innovadores, aunque quizá para la comunidad hispana si lo fueron, no para la internacional. Tercero, **relacionadas con el proceso** (2): disciplina para cumplir con las metas y liderazgo en el proceso de comunicación.

2. 3. Construyendo el equipo ideal que queremos ser

2. 3. 1. Valores que debe poseer la cultura de un equipo para para ser exitoso en el arte de escribir un artículo (valores que guíen el estado mental y emocional desde el que tenemos que operar durante todo el proceso para ser exitosos).

Los **valores** que debe poseer la **cultura de un equipo** para para ser exitoso en el arte de escribir un artículo fueron los siguientes de acuerdo a la frecuencia con la que fueron mencionados: Primero, **relacionados con los miembros del equipo** (20): colaboración (ayuda, altruismo, generosidad, el nosotros está primero que yo), solidaridad, reconocimiento, empatía, comprensión, amor, confianza, compasión, paciencia, tolerancia, armonía, humildad, ser genuinos, alegres, cuidadosos en el plano ético-relacional, respeto, y lealtad. Segundo, **relacionados con nosotros mismos** (14): integridad (honestidad), entusiasmo (optimismo), el amor por aprender, valorar la escucha profunda como activador de la creatividad, apertura a nuevas ideas, compromiso, pasión, convicción, autocontrol y humor. Tercero, **relacionados con el proceso** (6): Primero, **perseverancia** (determinación, dedicación), disciplina, responsabilidad, perfección, motivación, y valoración del trabajo colectivo para que se produzca la integración de perspectivas. Cuarto, **relacionados con el objetivo** (3): una mirada transgeneracional de nuestras vidas; énfasis en el legado que queremos aportar a las nuevas generaciones; la urgencia y la claridad respecto de aquellas cosas que deben cambiar en el mundo y un fuerte compromiso con ellas.

2. 3. 2. Estructuras, prototipos de escenarios de acción que debemos diseñar (requerimientos, prácticas, actividades, etc.) para que un equipo sea exitoso en el arte de escribir un artículo.

Las **estructuras, los prototipos de escenarios de acción que debemos diseñar** (requerimientos, prácticas, actividades, etc.) para que un equipo sea exitoso en el arte de escribir un artículo fueron las siguientes de acuerdo con la frecuencia con la que fueron mencionadas: Primero, **relacionados con el proceso** (13): encuentros regulares, más frecuentes, para motivarnos; evaluar el progreso; establecer metas concretas con fechas de cumplimiento; reuniones para revisar y actualizar el conocimiento fundamental para realizar el trabajo; me gustó mucho el diseño de trabajo, ha sido sutil, progresivo y poco a poco se fue haciendo cada vez más productivo en los hechos; creo que vale la pena un intento de sistematización del método utilizado; orientaciones técnicas (estructura y buenas prácticas); disponer de ejemplos; generar un plan de trabajo con objetivos y fechas límites concretas; dar feedback tanto de forma individual como colectiva; trabajo en dúos que van alternando para hacer escucha activa. Segundo, **relacionadas con el escribir** (7): reuniones para practicar las técnicas fundamentales del arte de escribir, establecer un sistema de coaching; dentro de lo que amplificaría como práctica está “Más Espejo Relacional”; creo que se logró un fenómeno de refuerzo identitario entre pares y si amplificamos esto, creo que crearemos más; poner en flujo lo mejor de sí de cada uno; crear un espacio para poner en común el trayecto de vida, la dinámica actual y el proyecto; esto es un motor, permite iterar con otros los énfasis de la acción de cada uno; por último, creo que deberíamos “sacar otro disco” o “tocar más en público este disco recién salido del horno”, siento que el trabajo que se realizó no puede ser comentado una vez y ya... es mucho esfuerzo para caer en el cementerio de las publicaciones olvidadas... tan rápido... ¿cómo hacerlo? desarrollando estructuras bases, tono, estilo, práctica y frecuencias de publicaciones; se me ocurre que una práctica pudiese ser el investigar y ser más curiosos sobre cuál es nuestra audiencia objetiva y cuál es la tendencia sobre el tipo de artículos que más valoran y disfrutan. Tercero, **relacionados con la comunicación** (3): sistema de comunicación fácil, clarificar aspiraciones, metas, objetivos, experiencia, y a quién se dirigen los artículos, a qué público potencial, etc. Cuarto, **relacionados con el liderazgo** (2): liderazgo apreciativo y responsable; creo que por ese lado hay mucho que está escondido en el estilo personal y que podría hacerse evidente como metodología; en la misma línea, tengo la sensación de mucha “bondad tácita” en el proceso, cuestiones que están dentro del estilo de los editores y que no son evidentes o explícitas... uno las puede notar en el criterio utilizado para elegir a los autores, se esconden en las conversaciones previas con cada uno de ellos, se vislumbran en el diseño del tiempo, de las peticiones, en la manera en que se da el feedback (certero, dedicado, específico), etc.

2. 4. Viviendo el equipo ideal que queremos ser

2. 4. 1. Programas de acción (actividades) que un equipo de escritores debe realizar **para motivarse** a escribir con éxito en equipo.

Los **programas de acción** (actividades) que un equipo de escritores debe realizar **para motivarse** a escribir con éxito en equipo fueron los siguientes, de acuerdo a la frecuencia con la que aparecieron mencionados: Primero, **relacionados con la construcción del equipo** (5): tiempo de calidad para conocerse mutuamente; reconocer el valor del aporte de cada uno; evidenciar mutuamente la lectura, análisis, aportación y apertura de los temas tratados mutua y recíprocamente; encuentros para conectarse con un propósito común y apoyarse en el proceso de escribir; diseñar un proceso de encuentros frecuentes para activar la inspiración y creatividad en el grupo con espacios de escritura individual. Segundo, **relacionados con la formación (educación)** (4): lecturas sobre el arte de escribir en general (Gramática, Redacción, etc.); lecturas sobre el arte del lenguaje apreciativo; reuniones para compartir esas lecturas; Leer/compartir artículos que consideremos exitosos, de distintos autores y estilos.

2. 4. 2. Programas de acción (actividades) que un equipo de escritores debe realizar **para perfeccionar** el arte de escribir en equipo.

Los **programas de acción** (actividades) que un equipo de escritores debe realizar **para perfeccionar el arte de escribir** en equipo fueron los siguientes de acuerdo con la frecuencia con la que aparecieron mencionados: Primero, **relacionados con los miembros del equipo** (7): conocerse mutuamente entre los miembros del equipo estos mapas y visualizar coincidencias y abrir espacios estructurados de diálogo sobre las temáticas en común; compartir mitradas, bibliografía, opiniones, hipótesis, metodologías, historias, ejercicios, técnicas, resultados, fracasos, curiosidades etc.; visualizar y agradecer el aporte mutuo ante el grupo; explorar colaboración en proyectos de escritura conjunta en estas zonas de crecimiento común; seguir una guía (pueden variar los elementos) que oriente el trabajo común. Por ejemplo, la estructura tónica de un artículo científico u orden por capítulos, etc.; escribir juntos me parece que es una muy buena práctica; se me ocurre que el juego y la improvisación podría ayudar mucho a la escritura en equipo. Segundo, **relacionados con el escribir** (5): ejercicios prácticos donde se practique el arte de escribir (gramaticales, redacción, etc.); Invitar a la construcción de textos muy breves que planteen potenciales artículos, construir una metodología de “textos semilla”; escribir más, quizá solo breves posts, y revisarlos en grupo, etc.; aprender a escribir individualmente, conocer técnicas. Tercero, **relacionados con el contenido** (1): ayudar a cada autor a construir un mapa de las temáticas en las que trabajar, para desarrollar líneas de reflexión y producción de textos.

3. RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS FINALES:

3. 1. Volver a escribir otro artículo con este equipo:

Todos los que contestaron la pregunta, **dijeron que sí**, y estas son las **razones**: Primero, **para enriquecer el paradigma apreciativo y su divulgación** (8): porque tenemos mucho que compartir y que puede ayudar a enriquecer el paradigma apreciativo a nivel iberoamericano y global; porque nos va a retar a ser creativos

para generar plataformas de publicación en español para el mundo hispanoparlante; creo que tengo mucho que aportar desde la mirada relacional, apreciativa, positiva, sobre todo en educación y siento que los dos libros que he escrito han sido un parto muy difícil, largo y doloroso; quiero aportar más escribiendo, pero no lo logro; no logro tener la recurrencia y sistematicidad para lograrlo; el día a día me arrastra a la acción y no doy espacio al análisis y la síntesis por escrito; en la observación cotidiana de los proyectos aparecen observaciones que son muy potentes y que pueden ser generatrices de cambios en otros; es necesario comunicarlas para aportar al cambio; pienso que es bueno seguir compartiendo las experiencias de países no anglosajones y dar esa oportunidad para que la comunidad de la indagación apreciativa del mundo las conozca. Segundo, **para mejorar como equipo** (5): porque lo disfruté mucho por la calidad personal y la sintonía emocional y de propósito del grupo; porque nos va a dar la oportunidad de mejorar como equipo; soy un principiante en la publicación de artículos, entonces, compartir con este equipo es un lujo por su trayectoria, experiencia y la buena onda en cada interacción; porque el resultado final ha sido más valioso que cualquier iniciativa individual, de mejor calidad, uno reflexiona y aprende de forma continua con la interacción con otros profesionales en la materia, y porque el impacto termina siendo mayor/mejor para los demás; porque fue un proceso inspirador que genera un conocimiento e intimidad grupal que anima a hacer otras cosas. Tercero, **para mejorar como escritores** (1): porque podemos mejorar como escritores.

3. 2. Comentarios finales:

Estas fueron las respuestas: Primero, **gratitud** (8): ¡¡¡MUCHAS GRACIAS!!! ¡¡POR TODO ESTE ESPACIO MARAVILLOSO QUE HAN CREADO!! (4); agradecer a todos los integrantes de este equipo y enviarles mis mejores energías; gratitud por la experiencia y oportunidad. Segundo, **escribir un libro** (2): pienso que este grupo podría escribir un libro. podríamos aspirar a un proyecto mayor; la colaboración también podría ampliarse a una especie de consejo asesor en materias de consultoría e investigación; me imagino a cada uno planteando casos de forma recurrente y recibiendo el aporte de cada miembro del equipo de forma gratuita, reciproca y enriquecedora. Tercera, **crear una organización** (1): podríamos crear una organización que promueva la práctica del paradigma apreciativo en Latinoamérica.

VI. CREACIÓN DE CONOCIMIENTO TEÓRICO Y PRÁCTICO

Lo fascinante de la investigación social es que nos permite descubrir y conocer algo que antes no sabíamos del ser humano y de su comportamiento en el mundo social en el que se desenvuelve. El papel del investigador en esta fase de creación de conocimiento teórico y práctico es, sin duda, la más importante porque tiene que ser capaz de convertir el reporte descriptivo de los resultados del análisis de contenido a proposiciones de nuevo conocimiento teórico y práctico. Esta tarea es sumamente subjetiva y por lo tanto el resultado de esta actividad, es decir, la calidad y la validez de esas proposiciones de nuevo conocimiento teórico y práctico está íntimamente

vinculado a la capacidad y preparación del investigador y al poder del lenguaje con que son formuladas.

El proceso que seguí para proceder a la creación de nuevo conocimiento teórico y práctico desde los [resultados del análisis de contenido](#) presentados anteriormente, está inspirado, en parte, en el proceso de la teoría prospectiva que Cooperrider (2021, pp. 13-39) propone en el prefacio de su libro: *Prospective Theory Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation*. Pero fundamentalmente está basado en el proceso que yo propongo en mi ensayo sobre [La Investigación Apreciativa](#) (Varona, 2023, pp. 22-25). Y, por lo tanto, basado en este método, primero, **partí de los resultados del análisis de la evidencia recogida** y de los temas que emergen y de su frecuencia e importancia. Segundo, **procedí a buscar las conexiones que existen entre esos resultados y a preguntarme**: ¿Qué explicación (teoría) está oculta en estos resultados? ¿Qué nuevo prototipo, escenario de acción (conocimiento práctico) está queriendo emerger de estos resultados? ¿Cuál es el futuro que está por revelarse? Y tercero, **formulé por escrito la nueva teoría** (explicación) y el **nuevo prototipo** o escenario de acción que iba surgiendo. Y este proceso lo hice para los resultados del análisis de cada una de las preguntas de la entrevista apreciativa.

El resultado de este proceso ha sido, en primer lugar, una serie de proposiciones **de nuevo conocimiento apreciativo teórico (explicaciones) y práctico (escenarios de acción)** generado por esta investigación apreciativa con respecto a los temas centrales que fueron investigados. Y, en segundo lugar, un conjunto de **proposiciones que confirman las características originales y distintivas de la investigación apreciativa** como nuevo y revolucionario modelo de investigación en las ciencias sociales.

6. 1. Propositiones de nuevo conocimiento apreciativo teórico y práctico generado por esta investigación apreciativa con respecto a los temas centrales que fueron investigados

Definitivamente esta investigación apreciativa ha creado nuevo conocimiento apreciativo teórico y práctico con respecto a la experiencia y comportamiento humano en el contexto específico de escribir en equipo. A continuación, presento , en forma de proposiciones, lo que he aprendido de esta investigación con respecto a la experiencia de trabajar en equipo en general y más en particular en un equipo de escritores y que puede aplicarse a la creación y funcionamiento exitoso de otros equipos.

Primera, las **emociones apreciativas** que viven los miembros de un equipo durante el proceso y los **factores que las generan**. Estas emociones son, en primer lugar: **entusiasmo, ilusión, esperanza, alegría y satisfacción** generadas por las reacciones de los miembros del equipo con respecto al contenido de los temas tratados en los artículos; por las expectativas que se generaban en las reuniones durante todo el proceso; por el sentido de conexión profundo y de propósito pleno

de sentido entre los miembros del equipo; y al constatar el progreso en la redacción que hacen los autores en sus artículos. En segundo lugar, la emoción de **gratitud** por haber sido elegido miembro del equipo; por la acogida y la ayuda recibida por parte del equipo editorial y de cada uno de los miembros del equipo; y por los nuevos conocimientos teóricos y prácticos aprendidos de los contenidos de los artículos. En tercer lugar, las emociones de **auto realización, auto confianza y auto valoración y sentido de responsabilidad** por la confianza depositada en ellos y la ayuda recibida. Solo un miembro del equipo mencionó, sin explicar las causas, las emociones negativas de **frustración y enfado**. Este conocimiento teórico puede traducirse muy fácilmente en conocimiento práctico ya que permite y sugiere formas específicas de acción para estimular las emociones apreciativas como son ofrecer ayuda, confianza, calidad humana de las relaciones, y contribuciones efectivas para avanzar en el proceso de ejecución de las tareas de un equipo.

Segunda, las **realizaciones creativas** que experimentan los miembros de un equipo durante el proceso. Primero, **en relación con el contenido**: la capacidad de visualizar nuevos contenidos y estructuras para ser incorporados en los artículos. Segundo, **en relación con la redacción**: el incorporar palabras que comunicaban mejor y con más fuerza; escribir con pocas palabras; conectar la redacción con la esencia de las cosas; y finalmente sentirse más libre conectando con el corazón siguiendo la invitación de los editores. Tercero, **en relación con el impacto personal**: sentir la necesidad de comunicar la experiencia que se está viviendo; la interdependencia que se creó entre el autor del artículo y los dos editores que logró activar la musa. Este conocimiento teórico puede traducirse muy fácilmente en conocimiento práctico ya que sugiere **nuevas formas de acción** en el trabajo en equipo para estimular las realizaciones creativas de los autores cuando se escribe en equipo. Por ejemplo, los editores tienen un gran impacto a la hora de definir la relevancia, la estructura y la cantidad y sobre todo la calidad del contenido de los artículos. También lo tienen en estimular la inspiración invitando a los autores a conectar con su corazón y sentirse libres. Por otra parte, este nuevo conocimiento teórico y práctico confirma la teoría de que el proceso de escribir en equipo es una **actividad creativa y transformadora**.

Tercera, los **factores que más influyen en el éxito del proceso**. Primero, **con respecto a los autores**: su experiencia y talento; la conexión que se creó entre ellos; la madurez, la humildad, la apertura, y la pasión por el trabajo; y el deseo de compartir sus experiencias para ayudar a otros. Segundo, **con respecto al liderazgo de los dos editores**: su competencia y experiencia; sus conexiones con las fuentes de recursos, su liderazgo apreciativo y el clima de trabajo que crean en las reuniones. Tercero, **con respecto a la dinámica de trabajo en equipo**: el sentido de pertenencia y comunidad; la transparencia y buena disposición grupal, el enfocarse en compartir cada uno su experiencia y fortalezas; y el compromiso y la pasión por el servicio a la comunidad. Este conocimiento teórico puede traducirse en conocimiento práctico ya que sugiere algunas de las características que tienen los miembros y del liderazgo de un equipo. Los miembros tienen que poseer talento, experiencia, pasión y disposición a operar con madurez, humildad, apertura y deseo de colaboración. Por

su parte los líderes tienen que ser competentes, apreciativos y capaces de ofrecer garantías de éxito para asegurar su credibilidad.

Cuarta, las **actividades del proceso pueden mejorar**. Primero, **relacionadas con el liderazgo**: ser más prolijos con las fechas límites; solicitar realimentación durante todo el proceso y no sólo al final; y hacer lo que se promete. Segundo, **relacionadas con los autores**: incluir más mujeres en el proceso; puntualidad en cumplir con las fechas de entrega; y ejecutar los cambios que sugieren los editores. Tercero, **relacionadas con las reuniones zoom**: que sean más frecuentes; y que sean más largas para poder realizar un feedback colectivo. Cuarto, **relacionadas con la redacción**: apreciar los estilos de escritura de cada uno y fortalecerlos más allá de la corrección; incluir más al resto de miembros del grupo en el proceso de redacción/creativo y no solo a los editores; incrementar la lectura cruzada de los textos entre los autores, además de la revisión de los editores; y realizar conversaciones con todo el grupo sobre cómo nos sentimos en el proceso. Este conocimiento teórico puede traducirse muy fácilmente en conocimiento práctico es decir en sugerencias específicas que pueden implementarse para mejorar el trabajo en equipo.

Quinta, los **talentos que los miembros de un equipo descubren sobre ellos mismos** cuando trabajan en equipo. Primero, **relacionados con la redacción**: el gusto y la facilidad para escribir; la capacidad de visualizar la estructura de un artículo, y el detectar la propiedad del vocabulario. Segundo, **relacionados con ellos mismos**: la capacidad de liderazgo, la capacidad de conexión y de ser positivo. Tercero, **relacionados con el contenido**: la capacidad de visualizar y sugerir el contenido más apropiado de un artículo, y capacidad de síntesis. Este nuevo conocimiento teórico confirma, una vez más, la teoría de que el trabajo en equipo es una **actividad transformadora** que permite descubrir y desarrollar talentos específicos que solo practicando la escritura, como es el caso específico de este equipo, se pueden descubrir y desarrollar. Por otra parte, este conocimiento puede ser un componente motivador fundamental a la hora de crear equipos.

Sexta, los **talentos que descubren en los otros miembros del equipo**. Primero, **en relación con el contenido**: la experiencia exitosa en la realidad sobre la que escriben inspiración para encontrar el contenido más relevante, capacidad de síntesis, capacidad de estructurar el contenido para hacerlo más poderoso. Segundo, **en relación con el Proceso**: capacidad para cocrear y disciplina para cumplir con las metas. Tercero, **en relación con la redacción**: contar historias que enganchen al público pero que a la vez permitan comunicar temas profundos, dominio del lenguaje apreciativo y capacidad para cocrear. Cuarto, **en relación con su trabajo profesional**: la pasión por el trabajo de coaching que realizan y la experiencia que tienen y la efectividad con que realizan su trabajo. Quinto, **en relación con la redacción**: capacidad de contar lo que han vivido en su trabajo. Sexto, **en relación con el trabajo en equipo**: y ganas de conectar y compartir; capacidad de trabajar en equipo; capacidad creativa, profundidad de pensamiento y humildad para aceptar y pedir ayuda. Séptimo, **en relación con el liderazgo**: mucha

dedicación y cariño de parte de los editores, mucha profundidad en el análisis de los temas, perseverancia, flexibilidad y humildad. Este conocimiento teórico puede traducirse muy fácilmente en conocimiento práctico relacionadas con la selección y las características de los miembros y del liderazgo de un equipo de escritores. Primero, seleccionar autores con talento, experiencia, pasión y dispuestos a operar con madurez, humildad, apertura y deseo de colaboración. Segundo, el liderazgo editorial tiene que ser competente, apreciativo, disciplinado y capaz de ofrecer garantías de éxito para asegurar su credibilidad. Este nuevo conocimiento teórico confirma la teoría de que el proceso de escribir en equipo es una **actividad transformadora** que permite descubrir talentos específicos de otros miembros del equipo y del liderazgo que podemos aplicarnos a nosotros mismos para desarrollar el arte de escribir.

Séptima, los **valores que debe poseer la cultura de un equipo**. Primero, **relacionados con el proceso**: dedicación, perseverancia, y valoración del trabajo colectivo para que se produzca la integración de perspectivas. Segundo, **en relación con los miembros del equipo**: colaboración, empatía, armonía y humildad. Tercero, **en relación con el objetivo**: énfasis en el legado que queremos aportar a las nuevas generaciones. Cuarto, **en relación con ellos mismos**: integridad, entusiasmo, pasión, y apertura a nuevas ideas. La lista de valores mencionados fue muy larga lo que nos indica la gran diversidad que existe a la hora de valorar lo que hacemos como equipo. (Ver lista de valores en reporte de análisis de contenido). Este conocimiento teórico puede traducirse en conocimiento práctico ya que sugiere una lista específica de valores y sus respectivas áreas que deben tener los miembros de un equipo para ser exitoso. Valores que deben incluirse en un plan de formación y de mantenimiento de un equipo.

Octava, las **estructuras, prototipos de escenarios de acción que debemos diseñar** (requerimientos, prácticas, actividades, etc.) para que un equipo sea exitoso. Primero, **en relación con la comunicación**: sistema de comunicación fácil, clarificar aspiraciones, metas, objetivos, experiencia, el feedback certero y específico. Segundo, **en relación con el liderazgo**: el liderazgo tiene que ser apreciativo, responsable e imparcial. Tercero, **en relación con el proceso**: encuentros regulares, más frecuentes, para motivarnos, evaluar el progreso, establecer metas concretas con fechas de cumplimiento, dar feedback tanto de forma individual como colectiva. Cuarto, **en redacción con la redacción**: reuniones para practicar las técnicas fundamentales del arte de escribir e investigar y ser más curiosos sobre cuál es nuestra audiencia y cuál es la tendencia sobre el tipo de artículos que más valoran y disfrutan. La lista de actividades que deben crearse muy larga lo que nos indica la gran diversidad que existe a la hora de pensar en posibles actividades para lograr un equipo ideal de escritores. (Ver lista de actividades en reporte de análisis de contenido). Este nuevo conocimiento teórico puede convertirse en práctico ya que sugiere una lista específica de actividades y sus respectivas áreas que pueden implementarse para hacer posible el éxito de un equipo

Novena, los **programas de acción (actividades) para motivar** a los miembros de un equipo. Primero, programas **relacionados con formación de los miembros del equipo**: lecturas sobre el arte de escribir en general, sobre gramática y estilo de redacción, y el lenguaje apreciativo; y reuniones para compartir esas lecturas. Segundo, programas **relacionados con el proceso**: tiempo de calidad para conocerse mutuamente; reconocer el valor del aporte de cada uno. Este nuevo conocimiento teórico puede convertirse en práctico ya que sugiere una lista específica de programas y sus respectivas áreas que pueden implementarse para motivar a los miembros de un equipo. Esta lista de programas específicos puede ser muy valiosa a la hora de diseñar un plan de motivación de los miembros de un equipo.

Décima, los **programas de acción (actividades) para perfeccionar el arte de escribir en equipo**. Primero **en relación con la redacción**: ejercicios prácticos donde se practique el arte de escribir, invitar a la construcción de textos muy breves “textos semilla” y revisarlos en grupo. Segundo, **en relación con el contenido**: ayudar a cada autor a construir un mapa de las temáticas en las que trabajar para desarrollar líneas de reflexión y producción de textos. Tercero, **en relación con el proceso**: tener una guía que oriente el trabajo común sobre contenido, estructura, estilo, etc. Cuarto, **en relación con la cultura del equipo**: conocimiento entre los miembros del equipo; abrir espacios estructurados de diálogo sobre las temáticas en común; visualizar y agradecer el aporte mutuo ante el grupo. Este nuevo conocimiento teórico puede convertirse en práctico ya que sugiere una lista específica de programas y sus respectivas áreas que pueden implementarse para perfeccionar el arte de escribir de un equipo.

Undécima, las razones para **volver a escribir con el mismo equipo**. Primero, para **crear más contenido y divulgarlo**: para ser más creativos y para generar plataformas de publicación. Segundo, para **mejorar como equipo y como escritores**: el escribir en equipo estimula la co-creatividad; el aprender de la experiencia y de los talentos de los otros es inspirador y motivador. Estas razones por las que los miembros quieren seguir escribiendo en equipo representan un nuevo conocimiento teórico muy valioso a la hora de diseñar un plan de motivación y formación de un equipo. (Ver lista total de razones en reporte de análisis de contenido).

Estas son algunas de las proposiciones de nuevo conocimiento teórico y práctico generadas por esta investigación apreciativa. Pero como ya he indicado anteriormente otras son posibles y por ello me gustaría invitar al lector a que proceda a hacer sus propias propuestas de nuevo conocimiento teórico y práctico basado en los resultados del análisis de contenido que he presentado en [la sección de análisis de contenido](#). Y así avanzar en la construcción de teoría sobre la creación de nuevo conocimiento apreciativo teórico y práctico desde la investigación apreciativa.

6. 2. Proposiciones que confirman las características originales y distintivas de la investigación apreciativa como modelo de investigación en las ciencias sociales.

El objetivo de la investigación social no es solo crear nuevo conocimiento teórico y práctico, sino también **confirmar, rechazar o expandir el conocimiento teórico y práctico** creado por otras investigaciones. Estos dos objetivos también se han logrado con la presente investigación apreciativa. En efecto la presente investigación apreciativa confirma todas las características fundamentales, originales y distintivas de la investigación apreciativa como modelo de investigación en las ciencias sociales. En el ensayo titulado: [La Investigación Apreciativa](#) (Varona, 2023) desarrollé las características fundamentales y distintivas de la investigación apreciativa que nos permiten afirmar que **la investigación apreciativa es una nueva y revolucionaria manera de concebir y practicar la investigación en el campo de las ciencias sociales**. A continuación, presento algunas proposiciones en las que se definen esas características distintivas de la investigación apreciativa indicando brevemente cómo esta investigación apreciativa confirma cada una de ellas.

Primera, **la investigación apreciativa es una nueva manera de entender lo que tenemos que investigar**. La investigación apreciativa descubre lo mejor que existe en el ser humano y los sistemas sociales. Y al hacerlo estamos incluyendo algo que la investigación tradicional ha ignorado enfocándose casi exclusivamente en la investigación de lo que **no funciona (el problema)**. Esta investigación apreciativa se centró en descubrir, **lo que dio vida al equipo de escritores en todo el proceso de escribir y publicar sus artículos**. ([Ver resultados de esta Investigación](#)).

Segunda, **la investigación apreciativa es una nueva manera de crear nuevo conocimiento teórico y práctico, una nueva manera de teorizar (entender y explicar la realidad)**. El objetivo de la investigación apreciativa es crear nuevo conocimiento teórico y práctico sobre el ser humano y su comportamiento en el mundo social y natural en el que vive. Esta investigación en efecto ha creado una nueva explicación de los factores que intervienen en trabajo en equipo y de sus consecuencias y al mismo tiempo ofrece la oportunidad de crear nuevos prototipos de acción que facilitan el éxito en el trabajo en equipo.

Tercera, **la investigación apreciativa es una nueva manera de descubrir el futuro que está por emerger**. El nuevo conocimiento teórico y práctico generado por esta investigación apreciativa, permite la posibilidad de anticipar el futuro mejor que está esperando emerger con respecto a cómo crear y conseguir un equipo de escritores exitoso.

Cuarta, **la investigación apreciativa es una nueva y más efectiva manera de generar cambio social**. Basados en los resultados conseguidos en el campo de la psicología positiva sobre el poder transformador de centrarse en lo positivo, podemos afirmar que si aplicamos todo el conocimiento apreciativo que ha generado esta investigación apreciativa al trabajo en equipo, lograremos resultados más poderosos y efectivos que los logrados aplicando el conocimiento generado por la investigación que se centra en lo que no funciona.

Quinta, **la investigación apreciativa es una nueva manera de entender la relación entre investigación y cambio social. Para la investigación apreciativa, investigación y cambio social son procesos simultáneos desde el primer momento que se inicia la investigación.** Los [resultados de esta investigación apreciativa](#) confirma que, en efecto, los participantes, al responder a las preguntas de la entrevista apreciativa, experimentaron un cambio transformador positivo en la forma de valorar su experiencia al ser invitados a descubrir lo mejor de lo vivieron en el proceso de escribir sus artículos como equipo. Este principio ha sido tradicionalmente ignorado por la mayoría de los métodos tradicionales de investigación en las ciencias sociales, que creen que el cambio social ocurre cuando se aplica el plan de acción generado por la investigación.

Sexta, **la investigación apreciativa es una nueva manera de hacer preguntas cuando hacemos investigación: las preguntas son incondicionalmente positivas.** Todas las preguntas que de esta investigación apreciativa fueron positivas como puede verse en [Apéndice: Entrevista Apreciativa](#). Y por ello pudimos **descubrir lo positivo que ya existía en el equipo de escritores y en el proceso que siguieron para escribir y publicar sus artículos.**

Séptima, **la investigación apreciativa es una nueva manera de entender la verdad que queremos descubrir cuando hacemos investigación.** Por lo tanto, los [resultados de esta investigación apreciativa](#) tenemos que verlos como esa verdad multifacética del momento en que respondieron a la entrevista pero que al mismo tiempo es susceptible de una evolución constante. **Se trata, por lo tanto, de resultados y de conocimientos teóricos y prácticos que son válidos, puntuales y cambiantes que pueden extrapolarse a otros grupos pero no generalizarse.**

Octava, **la investigación apreciativa es una nueva revolución científica y cultural en la manera de entender y practicar la investigación en el campo de las ciencias sociales.** En esta investigación apreciativa he incorporado todos los componentes que hacen que sea revolucionaria desde el punto de vista científico y cultural al operar con valores y objetivos diferentes de la investigación tradicional como son qué investigamos, por qué investigamos, cómo lo investigamos, y cómo vemos los resultados que conseguimos. Podemos concluir diciendo que efectivamente esta investigación apreciativa ha generado nuevo conocimiento apreciativo teórico (explicaciones) y práctico (escenarios de acción) y ha confirmado todas las características originales y distintivas de la investigación apreciativa como nuevo y revolucionario modelo de investigación en las ciencias sociales.

VII. EVALUACIÓN Y SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Toda investigación social, como toda actividad humana, es susceptible de mejoramiento, porque siempre se puede mejorar; pero para mejorar hay que evaluar. Reconozco que, en esta investigación apreciativa, por el hecho de ser pionera, es mucho lo que queda por hacer. A continuación, presento algunas sugerencias concretas podrían incorporarse en futuras investigaciones apreciativas.

Primera, creo que el no haber preguntado por las emociones negativas ni por los momentos críticos o difíciles en el proceso, fue una limitación de esta investigación. Porque al no hacerlo ignoramos una parte de la realidad global de lo que fue la experiencia de este equipo de escritores. Como ya lo indiqué en el reporte de las emociones apreciativas, uno de los miembros reportó las emociones de “frustración y enfado” sin indicar la causa. ¿Qué hubieran respondido los otros miembros si se hubiera preguntado por las emociones negativas? Preguntar por lo “negativo”, cuando lo vemos como una oportunidad, es parte del paradigma apreciativo y por lo tanto de la investigación apreciativa cuyo objetivo es descubrir lo que da vida en los momentos ordinarios, extraordinarios y trágicos de la vida.

Segunda, el proceso de análisis de contenido es, como indiqué en su momento, un actividad muy subjetiva y fundamental a la hora de interpretar el significado de las respuestas dadas por los entrevistados y generar las categorías en las que vamos a clasificar las respuestas. La única forma de garantizar más objetividad en este proceso es incrementar el número de codificadores. Por lo tanto, una limitación de esta investigación es que el análisis de contenido fue realizado por solo un codificador.

Tercera, la selección de participantes en una investigación es primordial a la hora de decidir cuál es la representatividad y relevancia de los resultados. Por ejemplo, no podemos argumentar que los resultados de esta investigación revelan por igual el sentir hombres y mujeres cuando fue solo una mujer y seis hombres los que participaron en esta investigación. Por lo tanto, desde la perspectiva de género los resultados de esta investigación y las propuestas de conocimiento teórico y práctico que se hacen son casi exclusivamente desde la perspectiva masculina. Por lo tanto, si queremos conocer la perspectiva femenina necesitamos la participación de más mujeres.

Cuarta, el proceso de creación de conocimiento teórico es muy subjetivo, requiere tiempo y paciencia y está en constante evolución. Decidir qué se incluye o no y qué es más importante en la evidencia recogida requiere profundo discernimiento. En el reporte de los resultados del análisis de contenido he incluido todas las respuestas dadas a las preguntas de la entrevista por los participantes porque considero que todas son igualmente relevantes y sólo así estoy ofreciendo la visión completa y diversa de los participantes.

Quinta, el objetivo de la investigación no es siempre descubrir algo nuevo y crear nuevo conocimiento teórico y práctico, sino también proveer evidencia empírica que confirme, cuestione, o rechace algún tipo de conocimiento teórico o práctico que hemos asumido como cierto sin estar confirmado. Algunos podrían argumentar que las proposiciones de nuevo conocimiento teórico y práctico de esta investigación son conocimientos que asumimos como ciertos basados en nuestra experiencia personal trabajando en equipo. Pero no teníamos evidencia empírica que lo documentara y ahora sí la tenemos documentada en este artículo. Y esta es la gran contribución de esta investigación.

Sexta, la interpretación de la evidencia recogida puede variar dependiendo de quién la haga es decir de su preparación, conocimiento, y experiencia. Por lo tanto, las proposiciones de nuevo conocimiento teórico y práctico que propongo en la sección de creación de conocimiento teórico y práctico son solo eso, mi creación. Consecuentemente, otras interpretaciones son posibles. La invitación a co-crear está siempre abierta.

Séptima, si queremos avanzar en el conocimiento teórico y práctico de lo que es el trabajo en equipo desde el modelo de la investigación apreciativa, tenemos que hacer más investigaciones apreciativas en equipos de todo tipo, en escuelas, en oficinas del gobierno, en organizaciones comunitarias, en clínicas, en mercados de comida, etc. Urge hacer muchas más investigaciones apreciativas en las organizaciones pequeñas de nuestras comunidades.

Octava, los resultados de esta investigación apreciativa revelan y documentan evidencia empírica de cuáles son algunos de los componentes del núcleo positivo de un equipo apreciativo, de lo que les gustaría llegar a ser, de la cultura y estructura que tienen que crear para lograrlo, y cómo vivir y mejorar el equipo ideal que quieren ser. Este conocimiento teórico y práctico puede ser implementado por los practicantes del paradigma apreciativo en su trabajo profesional.

Novena, todo el conocimiento teórico generado en esta investigación apreciativa puede convertirse en conocimiento práctico para cualquier equipo que tenga como misión el escribir sobre un tema. Basado en todo lo descubierto en esta investigación se pueden diseñar prototipos de acción que faciliten la actuación de un equipo de escritores durante todo el proceso, desde la formación del equipo y elección del tema hasta la redacción final del texto creado. La documentación recogida contiene suficiente material para la creación de una guía sobre el *Arte de Escribir en Equipo*.

Décima, esta investigación apreciativa cualitativa puede replicarse, haciendo las necesarias adaptaciones, en la investigación de todo tipo de equipos y organizaciones. Por ejemplo, se puede usar el [marco teórico](#), el [método de investigación](#) para recoger información, es decir la [entrevista apreciativa](#), el método de [análisis de contenido](#), y el proceso de la creación de [conocimiento teórico y práctico](#).

VIII. CONCLUSIÓN

Espero haber logrado el propósito central de este artículo que ha sido el compartir el proceso y los resultados de cómo apliqué la investigación apreciativa, para descubrir lo mejor que existió y lo que animó a los miembros del equipo de escritores: “**Desarrollando Equipos Apreciativos: Una Perspectiva Latinoamericana**”. Y también, demostrar cómo la investigación apreciativa es una nueva alternativa de investigación científica en las ciencias sociales que puede contribuir de manera efectiva y poderosa a la creación de nuevo conocimiento teórico y práctico que haga posible la construcción de mejores y más efectivos equipos. Por otra parte, quiero expresar mi sincero agradecimiento a los colegas y

amigos que respondieron a la entrevista apreciativa y al mismo tiempo, expresar mi admiración por lo que son y por el excelente trabajo que realizan como practicantes y académicos del paradigma apreciativo. También quiero invitar a **académicos y practicantes** del paradigma apreciativo a que hagamos investigación apreciativa, y a que escribamos y publiquemos más en español para contribuir al desarrollo del paradigma apreciativo, la intervención/indagación apreciativa y la investigación apreciativa, desde la perspectiva de las culturas de los países de la región Iberoamericana. Finalizo diciendo que lo que presento en este artículo *no está escrito en piedra sino en arena de la playa y que sé que es mucho lo que se ha quedado en el tintero, pero espero que un día salga con más claridad y poder.*

IX. REFERENCIAS

Cooperrider, David. (2021). *Prospective theory: appreciative inquiry: toward a methodology for understanding and enhancing organizational innovation*. Kindle Edition.

Cross, Geoffrey. 1994. *Collaboration and Conflict: A Contextual Exploration of Group Writing and Positive Emphasis*. Cresskill, NJ: Hampton Press.

Ede, Lisa S., and Andrea Lunsford. 1990. *Singular Texts/Plural Authors: Perspectives on Collaborative Writing*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Flicker, Sarah and Nixon, Stephanie A. (2018). *Writing peer-reviewed articles with diverse teams: considerations for novice scholars conducting community-engaged research*. *Health Promotion International*, Volume 33, Issue 1, February 2018, Pages 152–161, <https://doi.org/10.1093/heapro/daw059>

Figuerola, Beatriz ; Aillon, Marian. (2015) *Escritura académica de un ensayo mediado por el aprendizaje colaborativo virtual*. *Estudios pedagógicos*, 2015, Vol.41 (1), p.79-91.

Haas S. (2011). A writer development group for master's students: procedures and benefits. *Journal of Academic writing*, 1, 88–99.

Mandal, M. (2022). Team building and appreciative inquiry in research and development teams. *Vision*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/09722629211063528>

Speck, Bruce W. 2002. *Facilitating Students' Collaborative Writing*. San Francisco: Jossey-Bass.

Varona Madrid, Federico. (2023). *La Investigación Apreciativa desde el Paradigma Apreciativo: Un nuevo modelo de investigación en las ciencias sociales*. (Artículo en proceso de publicación).

Varona Madrid, Federico. (2022). *El Paradigma Apreciativo: De la Metodología al Paradigma*. Nuevo Paradigma para el Cambio Social. Nuevo Paradigma de las Ciencias Sociales. (Ensayo en proceso de publicación).

Varona Madrid, Federico. (2020, 2da. Edición). *La intervención apreciativa. un nuevo paradigma para el cambio positivo en las organizaciones para profesores, estudiantes universitarios, consultores, y gerentes*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

Varona Madrid, Federico. (2009, 1da. Edición). *La intervención apreciativa. una manera nueva, provocadora, y efectiva para construir las organizaciones del siglo xxi*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

Wolfe, Joanna. (2010) *Team writing: a guide to working in groups*
Boston: Bedford/St. Martin's. ISBN: 0312565828

X. APÉNDICE: ENTREVISTA APRECIATIVA

Entrevista Apreciativa

para valorar el trabajo del equipo de escritores:

“Desarrollando Equipos Apreciativos Latinoamericanos”

El **objetivo** de esta entrevista apreciativa es **descubrir y valorar** todo lo afirmativo que vivimos en el proceso (de elegir el tema, el contenido y la redacción, etc.) del artículo que escribimos cada uno de nosotros con la colaboración de los miembros editores y del equipo. Y partir de ello intentar **construir nuevo conocimiento apreciativo y transformador (nueva teoría y nueva práctica)** sobre el arte de escribir un artículo en equipo.

Antes de responder a las preguntas que siguen, vuelva a hojear brevemente el artículo que usted escribió y el de cada uno de sus miembros de equipo, en la publicación que aparece en [AI Practitioner - International Journal of Appreciative Inquiry](#).

Nota: Por favor **use puntos de enumeración** (1, 2, etc.) para diferenciar sus respuestas a cada pregunta. Siéntase libre para elaborar en sus respuestas si lo considera necesario, pero una **respuesta breve (incluso una palabra)** sería **suficiente**.

PREGUNTAS INICIALES:

- 1.1. ¿Cuáles son las **emociones apreciativas** que usted vivió durante el proceso (de elegir el tema, el contenido y la redacción, etc.) de escribir su artículo, como miembro de este equipo?
- 1.2. ¿Cuáles son las **realizaciones creativas** que usted vivió durante el proceso (de elegir el tema, el contenido y la redacción, etc.) de escribir su artículo como miembro de este equipo?
- 1.3. ¿Cuáles son los **factores que más influyeron** en el éxito que logramos al conseguir que nuestros artículos estén publicados en el AI Practitioner International Journal?
- 1.4. ¿Cuáles son **las tres actividades del proceso que seguimos que podrían mejorar** si volvemos a escribir otro artículo como parte de este equipo?

PREGUNTAS CENTRALES:

I. Primera Fase: **Descubriendo el Núcleo Afirmativo de nuestro equipo:**

- 1.1. ¿Cuáles son los **talentos** (capacidades) que descubrió **en usted** durante el proceso de escribir el artículo?
- 1.2. ¿Cuáles son los **talentos** (capacidades) que descubrió **en los otros miembros del equipo** durante el proceso de escribir el artículo?

II. Segunda Fase: Soñando el equipo Ideal que queremos ser para ser un equipo exitoso de escritores.

2.1. ¿Cuáles son los **talentos** (capacidades) que quisiera **tener usted** para escribir un artículo?

2.2. ¿Cuáles son los **talentos** (capacidades) que quisiera que tuvieran **los miembros de un equipo** para escribir un artículo?

III. Tercera Fase: Construyendo el equipo Ideal que queremos ser:

3.1. ¿Cuáles son **valores** que debe poseer la **cultura de un equipo** para para ser exitoso en el arte de escribir un artículo? **Valores** que guíen el **estado mental y emocional** desde el que tenemos que operar durante todo el proceso para ser exitosos.

3.2. ¿Cuáles son las **estructuras, los prototipos de escenarios de acción que debemos diseñar** (requerimientos, prácticas, actividades, etc.) para que un equipo sea exitoso en el arte de escribir un artículo?

IV. Cuarta Fase: Viviendo el equipo Ideal que queremos ser para ser exitoso en el arte de escribir un artículo

4.1. ¿Cuáles son los **programas de acción** (actividades) que un equipo de escritores debe realizar **para motivarse** a escribir con éxito en equipo?

4.2. ¿Cuáles son los **programas de acción** (actividades) que un equipo de escritores debe realizar para **perfeccionar el arte de escribir** en equipo?

PREGUNTAS FINALES:

1.1. ¿Le gustaría a usted **volver a escribir otro artículo con este equipo**?
Si su respuesta es sí, indique por qué.

1.2. ¿Hay **algo más que usted quisiera añadir**?

Muchas gracias por sus respuestas y el tiempo dedicado a responderlas. Usted recibirá una copia del documento que resulte del **análisis del contenido** de las respuestas recibidas.