



LA COMUNICACIÓN APRECIATIVA

Desde el Paradigma Apreciativo

FEDERICO VARONA MADRID, Ph. D.

Profesor Emérito

Departamento de Estudios de la Comunicación

San José State University

San José, California, EE. UU.

federico.varona@sjsu.edu

Hollister, California, EE. UU.

15 de octubre de 2022

LA COMUNICACIÓN APRECIATIVA

Desde el Paradigma Apreciativo

Federico Varona Madrid

La comunicación apreciativa es una forma nueva y original de comunicación que podemos usar en diferentes contextos de la comunicación humana: en la comunicación intrapersonal, interpersonal, grupal, comunitaria, organizacional, empresarial, intercultural, etc. Es una forma nueva y original de comunicación porque es distinta a otras formas de comunicación, como explicaré en este ensayo. El propósito de este ensayo es precisamente presentar lo que distingue a la comunicación apreciativa de otras formas de comunicación. O, dicho de otra manera, qué es la comunicación apreciativa desde la perspectiva del Paradigma Apreciativo en el que se origina y fundamenta. Para lograr este objetivo, en la primera parte de este ensayo presento el origen de la comunicación apreciativa y su definición. En la segunda parte expongo los Principios Fundamentales de la comunicación apreciativa. Y todo esto, por supuesto, desde mi punto de vista y como una primera aproximación a la co-construcción del marco teórico orgánico de la comunicación apreciativa.

I. LA COMUNICACIÓN APRECIATIVA: ORIGEN Y DEFINICIÓN

La comunicación apreciativa comienza a ser usada por algunos practicantes y académicos de lo que se conoce en inglés como *Appreciative Inquiry*, creada por David Cooperrider en 1987 (Cooperrider, 2021). Originalmente, *Appreciative Inquiry* se concibió como una metodología de investigación aplicada en el campo de las ciencias sociales para lograr un cambio positivo en las organizaciones (Cooperrider, 2021). Sin embargo, paralelamente se comenzó a usar también como una metodología de intervención para cambiar las organizaciones, equipos, personas, etc. El nombre "*Appreciative Inquiry*" se traduce al español como "Intervención Apreciativa" o "Indagación Apreciativa". Y, a partir de aquí, comienzan a aparecer los nombres de "Organización Apreciativa", "Comunicación Apreciativa", "Empleado Apreciativo", etc. (Varona, 2020).

El Paradigma Apreciativo es el nuevo nombre propuesto por Federico Varona (2022) para referirse a lo que se conoce como "*Appreciative Inquiry*" (Intervención Apreciativa/Indagación Apreciativa). En el ensayo titulado: "**El Paradigma Apreciativo: De la Metodología al Paradigma**", explico las razones que justifican este nuevo nombre y cada uno de los cinco componentes del Paradigma Apreciativo: la Ontología Apreciativa, la Epistemología Apreciativa, la Praxis Apreciativa, la Axiología Apreciativa y el Lenguaje Apreciativo. La lectura de este ensayo es muy recomendada para entender los orígenes y fundamentos de la comunicación apreciativa.

El Paradigma Apreciativo es “una nueva manera de ver y entender (Ontología), estudiar (Epistemología/Investigación), transformar (Praxis), valorar (Axiología), y hablar (Lenguaje) del ser humano y su comportamiento en el mundo social y natural en el que se desenvuelve; que ha sido adoptado por una comunidad de académicos y practicantes a nivel global porque lo encuentran más efectivo que otros paradigmas sociales como lo demuestra el desarrollo y éxito alcanzado a nivel práctico y teórico en los 35 primeros años de su existencia” (Varona, 2022).

La Comunicación Apreciativa

La comunicación apreciativa es una nueva forma de entender la comunicación y de cómo operar cuando conversamos con nosotros mismos o con los demás y cuyas bases empíricas y teóricas emergen, como ya he indicado, del **Paradigma Apreciativo**. La comunicación **humana** se ha definido de muchas maneras, que van desde entenderla como un simple **acto de transmitir información o de intercambiar mensajes o información**, para reducir la incertidumbre que podemos tener acerca de algo o de cómo actuar en determinadas circunstancias, hasta llegar a entenderla como un **acto creativo**, como lo comprende la comunicación apreciativa. Para la comunicación apreciativa, todo acto de comunicación es un **acto creativo** de algo nuevo que está esperando emerger. Este algo nuevo que está esperando emerger es una nueva forma de ver, una nueva forma de sentir y una nueva forma de actuar. La comunicación apreciativa auténtica es aquella en la que podemos experimentar que estamos cambiando, que somos capaces de ver o entender algo que antes no entendíamos o que lo estamos viendo, sintiendo, y entendiendo desde otra perspectiva. La mejor forma de evaluar la calidad de un acto o experiencia comunicativa es midiendo el cambio y la intensidad con la que lo experimentamos a nivel emocional, racional y conductual. La experiencia de comunicación más exitosa es aquella de la que salimos con un deseo irresistible de cambiar, de superarnos, de construir algo nuevo, de dejar que germine el futuro que está brotando. Este es el objetivo final de la comunicación apreciativa.

II. PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN APRECIATIVA

Estos son los principios que constituyen a la comunicación apreciativa como una forma de comunicación nueva, original y transformadora que se fundamentan en el paradigma apreciativo y que inspiran y guían su práctica: **Primero**, la comunicación apreciativa **se centra en descubrir “lo que da vida”** a los seres humanos y sistemas sociales en los momentos **cotidianos, extraordinarios y trágicos** de nuestra existencia. **Segundo**, la comunicación apreciativa es una nueva forma de **crear nuevo conocimiento y descubrir el futuro que está por emerger**. **Tercero**, la comunicación apreciativa es una nueva forma de **hablar del ser humano** y del mundo social y natural en el que se desenvuelve. **Cuarto**, la comunicación apreciativa es una nueva forma de **reaccionar, responder y evaluar**. **Quinto**, la comunicación apreciativa privilegia el **poder transformador que tiene el lenguaje**

narrativo, poético y el silencio. Sexto, la comunicación apreciativa es una nueva forma de **escuchar**. **Séptimo**, la comunicación apreciativa es una nueva forma de **hacer preguntas** que incondicionalmente siempre son apreciativas. **Octavo**, la comunicación apreciativa **anticipa el acto de la comunicación** antes de realizarlo para asegurar el mejor desempeño posible. Y **noveno**, la comunicación apreciativa **tiene su propio proceso** de cómo facilitar una conversación.

1. La comunicación apreciativa se centra en descubrir “lo que da vida” a los seres humanos y sistemas sociales en los momentos cotidianos, extraordinarios y trágicos de nuestra existencia.

La comunicación apreciativa se centra en descubrir y apreciar (valorar) lo que da vida a cada uno de los temas de nuestras conversaciones cuando hablamos de **lo cotidiano, de lo extraordinario y de lo trágico** en nuestras vidas y sistemas sociales y en analizar los factores que dan vida y en comprometerse a implementar esos factores en nuestra actividad humana. Descubrir **“lo que da vida”** significa descubrir lo que da sentido, ilusión, satisfacción, esperanza, lo que despierta las ganas de vivir, de ser mejor, de ayudar a los demás, de comprometernos con la construcción de un mundo mejor.

La comunicación apreciativa es capaz de descubrir lo que da vida en las conversaciones más casuales e informales que tenemos con nosotros mismos y con los demás sobre **los temas de nuestro quehacer diario**. ¡Qué tarea tan difícil! Las experiencias más gratificantes que he tenido a lo largo de mi vida han sido precisamente aquellas en las que al salir de una conversación casual con alguien he podido decir: ¡Qué interesante conversación! ¡Qué punto de vista tan original tiene esta persona! ¡Qué importante es lo que acabo de descubrir! El reto que todos tenemos como comunicadores apreciativos es lograr que todas nuestras conversaciones sean espacios donde los demás puedan decir: *¡Esta sí fue una conversación agradable, emocionante, que ha cambiado mi forma de ver, sentir, actuar!* Un comentario apreciativo, es decir, un comentario que ayude a descubrir y valorar lo que da vida, sentido, ilusión y compromiso en el quehacer de cada día en nuestras conversaciones casuales en la cocina, en el comedor, cuando vemos televisión, cuando paseamos, jugamos, trabajamos, etc., es siempre posible y transformador.

Por otra parte, descubrir y apreciar lo que da vida en los **momentos extraordinarios de nuestra vida** es también el objetivo de la comunicación apreciativa. Reconocer el éxito del otro cada vez que hace algo que supera lo que normalmente esperamos es algo que todos practicamos de cierta manera. Sin embargo, cuando lo hacemos desde la comunicación apreciativa, significa que tenemos que ir más allá del simple decir: “Excelente”, “Felicitaciones”, “Eres un héroe”, etc. Cuando lo hacemos desde la comunicación apreciativa tenemos que **enfatar el descubrir y valorar los talentos y los factores que llevaron a ese acto**

sobresaliente e invitar a generar el compromiso de implementarlos en nuestras actividades futuras.

Pero, sin duda alguna, el principio más original y revolucionario de la comunicación apreciativa es el invitar a descubrir y apreciar lo que da vida en los **momentos trágicos** de nuestra existencia y de los sistemas sociales en los que participamos. La comunicación apreciativa cree que todo lo que nos pasa en nuestras vidas es una oportunidad para descubrir y apreciar lo que no fuimos capaces de hacer antes y descubrir el futuro que está por surgir. Lograrlo es el punto culminante que puede alcanzar todo comunicador apreciativo. Se trata de un arte que comienza con saber escuchar apreciativamente y acompañar en ese viaje de búsqueda colaborativa de lo que da vida y el descubrimiento de ese futuro que está por emerger. Centrarse en lo que da vida a los seres humanos y los sistemas sociales en los momentos cotidianos, extraordinarios y trágicos de nuestra existencia es una de las características más distintivas de la comunicación apreciativa y la que la diferencia de otras formas de comunicación.

2. La comunicación apreciativa es una forma innovadora de crear nuevo conocimiento y descubrir el futuro que está por emerger.

La comunicación apreciativa cree en la teoría de la **Construcción Social del Conocimiento** que afirma que nuestra visión de la realidad, cómo nos vemos a nosotros mismos, a los demás y el mundo en el que vivimos, la construimos a través de la comunicación (Gergen, K.J. y Gergen, M., 2004). No obstante, la comunicación apreciativa va más allá, al afirmar que nos comunicamos no tanto para descubrir el *statu quo* de esa realidad que hemos creado sino, principalmente, para descubrir nuevas formas de pensar, ver, sentir y actuar, es decir, el futuro que está esperando emerger.

Debido a que la creación de nuevo conocimiento y el descubrimiento del futuro que está por emerger es algo que realizamos de manera colectiva, la comunicación apreciativa valora tanto el que todos tengan la misma oportunidad de participar en una conversación apreciativa. Pero no solo que tengan la misma oportunidad de participar, sino que también sus contribuciones sean valoradas y recibidas con el mismo poder de credibilidad. La diversidad de perspectivas es lo que la comunicación apreciativa busca y promueve, porque la visión de la realidad solo es completa y solo la alcanzamos cuando en ella se incluyen todas las perspectivas.

Por eso, para la comunicación apreciativa, un componente fundamental es asegurarse de que la participación sea siempre lo más inclusiva posible. Y, por lo tanto, una conversación que no incluye a todos los miembros que son parte de un sistema social como una organización, empresa, oficina, equipo o comunidad, no es comunicación apreciativa. Trabajamos juntos en las organizaciones para aprender

los unos de los otros y colaborar en la ejecución colectiva de las tareas que tenemos que realizar. El objetivo de la comunicación apreciativa es promover un diálogo igualitario que conduzca a la creación de un sistema social más humano y efectivo. La comunicación apreciativa es una nueva forma de **dialogar** en la que todos tienen el mismo derecho y oportunidad de participar porque creen que el conocimiento que tenemos de nosotros mismos y de la realidad social y natural en la que vivimos es generado (creado) de manera colectiva. El compartir con generosidad lo que sabemos con nuestros jefes y colegas y, al mismo tiempo, ser humilde para aprender de los demás es lo que caracteriza y distingue a la comunicación apreciativa.

Una de las teorías que la comunicación apreciativa incorpora en su práctica es la **Teoría de la Equifinalidad** (Ludwig von Bertalanffy, 1950) y que es, a su vez, parte de la **Teoría de Sistemas** que afirma que existe más de un método para conseguir el mismo objetivo. Esta teoría ha sido una de las que más me ha ayudado, por ejemplo, en mis encuentros con catedráticos en el Departamento de Estudios de la Comunicación en momentos en que tenía que defender ideas o propuestas distintas a las de otros colegas cuando yo pensaba que las mías eran mejores. En muchas de estas ocasiones, el pensar en la teoría de la equifinalidad me ayudaba a relativizar mi propuesta o idea y me decía: “Recuerda, Federico, que hay muchos métodos para conseguir los mismos e incluso mejores resultados y, por lo tanto, quizás la propuesta de tu colega sea precisamente la que va a conseguir los mismos o mejores resultados”. Estos pensamientos me calmaban y me llevaban a aceptar la propuesta de mi colega con un cierto sentimiento de satisfacción. Sin duda que al hacer esto, yo estaba practicando la auténtica comunicación apreciativa, que sabe valorar y aceptar las opiniones de los demás.

3. La comunicación apreciativa es una nueva forma de hablar del ser humano y del mundo social y natural en el que se desenvuelve.

La afirmación de que la comunicación apreciativa es una nueva forma de hablar del ser humano y del mundo social y natural en el que se desenvuelve es, quizás, una de sus características más novedosas y originales. La comunicación apreciativa se inspira y fundamenta en la **Ontología Apreciativa**, es decir, en cómo el paradigma apreciativo ve y define al ser humano y su comportamiento en el mundo social y natural en el que se desenvuelve. Por lo mismo, la práctica de la comunicación apreciativa, si quiere ser coherente con sus orígenes, tiene que inspirarse en los principios ontológicos del paradigma apreciativo.

El primero de ellos es que el ser humano y su comportamiento en el mundo social y natural en el que se desenvuelve es un **misterio** que no podemos comprender en su totalidad. Siempre nos encontramos con que hay algo que no podemos explicar y que, a la par, nos infunde admiración y desilusión porque es capaz de lo mejor y de lo peor. La visión de la vida como un misterio y no como un

problema que tenemos que resolver cambia radicalmente nuestra relación con el mundo (Marcel, 1963). Por eso, el objetivo de la comunicación apreciativa es, precisamente, **descubrir el misterio de lo que es el ser humano y su comportamiento en el mundo social y natural en el que se desenvuelve**, es decir, aceptar que nunca vamos a lograr entender en su totalidad tal comportamiento porque es un misterio. Sin embargo, el hecho de aceptar que no lo vamos a poder entender en su totalidad no significa que no podamos intentar explicar el porqué de ese comportamiento, sus consecuencias y cómo mejorarlo. Este es el reto central de la comunicación apreciativa. **Nos comunicamos apreciativamente para descubrir el misterio de lo que es el ser humano y su comportamiento en el mundo social y natural en el que se desenvuelve.**

Otro objetivo de la comunicación apreciativa es **descubrir el potencial positivo que existe en ella y el futuro mejor que está esperando emerger**. El paradigma apreciativo afirma que en todo ser humano y en todo sistema social y natural en el que se desenvuelve (familia, equipo, organización, comunidad, naturaleza) existe un **núcleo de fortalezas, un potencial positivo** que está **esperando emerger** y que tenemos que descubrir y desarrollar de manera colaborativa. **Nos comunicamos apreciativamente para descubrir el potencial positivo que existe en el ser humano y el futuro que está esperando emerger.**

Tanto la comunicación apreciativa como el paradigma apreciativo consideran que la visión que tenemos del ser humano y del mundo social y natural en el que se desenvuelve es **subjetiva, socialmente co-construida y dinámica**, es decir, siempre cambiante y que solo se hace consciente y logramos construirla a través de la comunicación y el diálogo. Por eso, en la comunicación apreciativa todas las opiniones y afirmaciones tienen que hacerse con un sentido subjetivo y de provisionalidad, donde no hay lugar para el uso de términos absolutos y categóricos. Y, al mismo tiempo, toda afirmación debe ser recibida como una visión subjetiva de la realidad y que está en constante cambio. Por esta misma razón, valora por igual todas las afirmaciones porque sabe que solo colaborativamente podemos llegar a lograr una visión más completa de lo que es el ser humano y del mundo social y natural en el que se desenvuelve. **Nos comunicamos apreciativamente para lograr una visión más completa de lo que es el ser humano y del mundo social y natural en el que se desenvuelve.**

La comunicación apreciativa considera, como afirma el paradigma apreciativo, que los seres humanos tenemos una **capacidad creativa infinita**, como lo hemos demostrado en el mundo que hemos co-construido desde el inicio de nuestra aparición en la Tierra. Por ello, todo acto comunicativo incluye un llamado explícito a ser creativos, es decir, a descubrir ese futuro que está por emerger y no tanto el descubrir el *statu quo* de lo que somos y hacemos en el presente. **Nos comunicamos apreciativamente para descubrir el futuro mejor que está por emerger.**

La comunicación apreciativa considera, como afirma el paradigma apreciativo, que los seres humanos y los sistemas sociales en los que nos desenvolvemos generamos **una energía y un deseo irresistibles de lucha** para construir un futuro mejor desde el primer momento en que somos invitados a descubrir nuestro núcleo positivo y a potenciarlo colectivamente. Por ello, la comunicación apreciativa integra, como parte esencial de su objetivo y proceso, la invitación a comprometerse a crear y vivir en un mundo mejor. **Nos comunicamos apreciativamente para desarrollar nuestro potencial y construir un mundo social y natural más justo para todos.**

4. La comunicación apreciativa es una nueva forma de reaccionar, responder y evaluar.

Otro de los principios esenciales y distintivos de la comunicación apreciativa es el ofrecer siempre una respuesta apreciativa, tanto en los momentos en que tratamos temas ordinarios, como extraordinarios o trágicos. Esta capacidad de saber descubrir, valorar y comunicar todo lo bueno, lo positivo, los talentos, el esfuerzo, el deseo y las aspiraciones de las personas, incluso en las peores condiciones o circunstancias, es lo que distingue a la comunicación apreciativa. Es posible desarrollar esta habilidad cuando nos convertimos en personas apreciativas y la ponemos en práctica cada día.

El arte de ofrecer siempre reacciones y respuestas apreciativas cuando conversamos sobre **lo cotidiano en nuestras vidas y en el trabajo** es algo que normalmente omitimos y que, por otra parte, no es tan fácil. Sin embargo, lo cotidiano y lo ordinario representan el noventa y nueve por ciento de nuestro quehacer diario. Por lo tanto, tenemos que esforzarnos mucho más en ofrecer esos comentarios apreciativos cada día a los miembros de nuestra familia, a los amigos y en el trabajo. Por ejemplo, descubrir y apreciar los talentos, los esfuerzos, las acciones positivas que nuestros colegas, jefes y clientes despliegan en la ejecución de sus tareas normales diarias. Valorar las instrucciones recibidas de un jefe o colega y expresar cómo esas instrucciones nos ayudaron a realizar el trabajo con más facilidad y mejor resultado. El saber decir gracias por todo, pero en especial, por lo más insignificante, es la forma más fácil y efectiva de practicar la comunicación apreciativa en el quehacer cotidiano de nuestras vidas. Las respuestas y reacciones apreciativas, cuando son auténticas, transmiten entusiasmo, energía, sentido de realización, deseo de hacer las cosas mejor y, sobre todo, fomenta la creatividad.

La comunicación apreciativa sabe descubrir, considerar y celebrar los logros **extraordinarios** de los demás. Esto no es fácil porque normalmente todos tendemos a considerarnos mejores que los otros y nos cuesta reconocer que los demás poseen talentos que superan a los nuestros y que les permiten conseguir mejores resultados. Estos logros extraordinarios que normalmente celebramos con actos especiales y con entrega de diplomas y regalos tenemos que fomentarlos más en nuestras familias,

organizaciones, equipos y comunidades. Cuando celebramos lo extraordinario estamos reconociendo el potencial que existe en cada ser humano y su capacidad de ejecutar lo que parece imposible. El progreso de la humanidad es el fruto de estos logros extraordinarios. Y fomentar esa creatividad es la mejor forma de construir y asegurar un futuro mejor para la humanidad.

Pero lo más original y transformador de la comunicación apreciativa y lo que la distingue de otras formas de comunicación es el poder que tiene para descubrir, apreciar y comunicar **lo que da vida en los momentos más trágicos de la vida** y así convertirlos en oportunidades para poder encontrar sentido donde parece que no existe y para vislumbrar un nuevo amanecer cuando la noche todavía es muy oscura.

La frase más impactante que he usado como docente ha sido: *“En la vida no hay problemas, solo oportunidades y eres tú quien las convierte en unos u otras”*. Las primeras reacciones siempre fueron de asombro, incredulidad o rechazo. Pero después de analizar conjuntamente en la clase una experiencia trágica presentada por uno de los estudiantes, las primeras reacciones de incredulidad y rechazo fueron cambiando hasta el punto donde la mayoría terminaba aceptando la verdad de la frase. El factor determinante de este proceso de cambio fue la comunicación apreciativa que utilicé y que facilitó el cambio de ver lo que consideramos un problema a verlo como una oportunidad para descubrir y apreciar todo lo bueno que puede emerger de una experiencia trágica. **La comunicación apreciativa, no niega, como algunos afirman, la realidad de la percepción que los seres humanos tenemos de lo que llamamos problema, sino que la acepta para convertirla en una oportunidad.** Aquí radica el poder transformador de la comunicación apreciativa. Por lo tanto, lo que llamamos problema, lo que no funciona, lo negativo, lo trágico es también parte de la comunicación apreciativa.

Ofrecer comentarios apreciativos en el trabajo es la mejor estrategia para crear un clima de optimismo en la organización. Cuando reconocemos lo bueno en el compañero de trabajo estamos estimulando la autoestima y el deseo de hacer las cosas mejor. Todos necesitamos saber y sentir que somos apreciados y valorados por los demás como personas honestas, responsables y competentes. Una de las quejas más frecuentes de la gente cuando hablan sobre cómo se sienten en su trabajo es el sentido de competencia que existe entre los colegas. La única manera de superar la necesidad de sentirnos mejores que los demás es cambiando la forma de qué es lo que vemos en ellos y cómo los vemos. El empleado apreciativo, por ejemplo, trata de ver lo bueno que tienen y hacen sus colegas, en lugar de ver lo que hacen mal, y así va descubriendo lo bueno que hay en ellos y comienza a verlos como iguales e incluso mejores.

Hay un tipo de respuesta que llamamos **evaluación apreciativa** que merece un desarrollo especial. Me refiero a las evaluaciones que como padres, educadores, supervisores y gerentes tenemos que hacer respecto al comportamiento y el trabajo de nuestros hijos, alumnos, colegas y empleados. Primero, creo que es muy

importante recordar que el objetivo de esta evaluación es ayudar a que la persona descubra todo lo que da vida en sus actuaciones cotidianas, extraordinarias e imperfectas; y segundo, que descubra el potencial que posee y que tiene que desarrollar para lograr una vida plena y comprometida con el bienestar de la comunidad de la que es parte.

Algo que no podemos olvidar cuando ofrecemos una evaluación apreciativa es la dependencia que la aprobación exterior puede crear en la persona haciendo que esta desplace el centro de evaluación de sus actos, de estar en su interior, a que ese centro esté en el exterior. Es decir, crear una persona que pierda su capacidad de valorar desde dentro lo bueno y lo deficiente de su comportamiento y que esté siempre dependiendo y valorando más la evaluación que los otros hacen de su comportamiento.

Para evitarlo, tenemos que usar el **lenguaje apreciativo descriptivo** que resalta lo que la persona ha realizado, en lo que ha sobresalido, pero sin concluir con expresiones como: "eres lo máximo", "eres el mejor", etc. Este tipo de elogios genera personas adictas a la aprobación externa y a la autoidolatría. Por el contrario, el objetivo de la evaluación apreciativa descriptiva es ayudar a la persona a potenciar su autoestima desde una perspectiva realista y a descubrir su potencial positivo y a desarrollarlo desde dentro de sí misma. Y a saber valorar la evaluación que recibe desde el exterior como una ayuda que todos necesitamos, para desarrollar la autoestima y ese potencial positivo que todos poseemos, ya que solos no podemos hacerlo.

La evaluación apreciativa descriptiva, tal como la acabo de definir, es particularmente importante en la educación de los niños y de la juventud. Autores psicoterapeutas de principios del siglo XX como Alfred Adler y Rudolf Dreikurs, y más recientemente Jane Nelsen y Lynn Lot, hablan de la importancia de la retroalimentación positiva en la educación de los niños en sus publicaciones sobre Disciplina Positiva (Nelsen, 1996).

La evaluación apreciativa es un proceso que consta de cinco fases. La primera fase se basa en **practicar la empatía**, es decir, tratar de ponernos en la situación de la persona que vamos a evaluar para entenderla desde su realidad total y no desde la nuestra. Este acto de empatía va a tener un impacto profundo en **qué** decimos y **cómo** lo decimos.

La segunda fase radica en ayudar a la persona a que descubra **todo lo positivo que siempre existe** en ella, en su comportamiento y el trabajo realizado que tenemos que evaluar, así como el potencial positivo que posee. La auténtica retroalimentación apreciativa es aquella que ayuda al otro a descubrir lo que no es capaz de descubrir por sí mismo. Por supuesto que no estamos refiriéndonos aquí a un acto de adulación con el propósito de que se sienta bien la persona evaluada o para quedar bien como evaluador. Se trata de un acto de justicia y responsabilidad

que tenemos como evaluadores apreciativos, ya que se trata de algo real que el otro posee y solo está esperando que seamos capaces de descubrirlo. El poder transformador de una evaluación apreciativa es algo que espero que todos hayamos experimentado alguna vez en nuestra vida y nos haya ayudado a cambiar la manera de cómo nos veíamos y el potencial que teníamos. Así como la satisfacción, la gratitud, la humildad y el deseo irresistible de ser mejor que experimentamos. Para muchos de nosotros quizás estas experiencias fueron muy escasas porque nos tocó vivir en una cultura en la que a la hora de evaluar se enfatizaba en resaltar lo que hacíamos mal. Y aunque estamos cambiando, el camino por andar aún es muy largo. En este proceso de cambio de una cultura centrada en lo que está mal a una cultura centrada en descubrir lo que está bien y construir sobre esa base un futuro mejor, el papel de la comunicación apreciativa es fundamental.

La tercera fase es ofrecer un comentario sobre **lo que creemos que puede mejorar** y siempre indicando que se trata de nuestro punto de vista y que, por lo tanto, podemos estar equivocados o nuestro punto de vista puede que no sea el mejor. Ofrecer nuestra evaluación como lo que se puede mejorar, y no como lo que está mal, está en el ADN del paradigma apreciativo: todo lo que acontece en la vida del ser humano y los sistemas sociales en los que se desenvuelve es una oportunidad para descubrir lo que da vida y un futuro mejor que está por surgir. La evaluación apreciativa es ante todo honesta y busca siempre el desarrollo máximo posible del potencial que existe en nosotros. Por lo tanto, no se trata de distorsionar la realidad de lo que observamos como evaluadores apreciativos para quedar bien y no ofender a la persona que estamos evaluando. Tenemos que distinguir entre la persona y el producto generado por esa persona y que es el objeto de la evaluación. Esta distinción es muy fácil de hacerla en la teoría, pero muy difícil de separar cuando estamos siendo evaluados.

La cuarta fase es **solicitar la respuesta de parte de la persona evaluada** sobre las sugerencias que hemos hecho, para asegurarnos que estamos entendiéndonos y acercándonos en nuestras formas de ver la realidad y cómo cambiarla.

Y la quinta fase es **tratar de alcanzar una visión compartida del análisis de lo que estamos evaluando**, sus causas, sus consecuencias, y el compromiso de actuar para lograr la excelencia en todo lo que hacemos.

Esta nueva forma apreciativa de **reaccionar, responder y evaluar** requiere un acto profundo de humildad, porque es la respuesta a la pregunta que nos tenemos que hacer siempre que hacemos una evaluación: ¿Quién soy yo para asumir que mi punto de vista es mejor que el de la persona a la que estoy tratando de ayudar? Tenemos que aceptar que se trata de percepciones que son subjetivas y que, por lo tanto, son al mismo tiempo parciales, diferentes y posibles.

5. La comunicación apreciativa privilegia el poder emocional y transformador que tiene el lenguaje narrativo, poético y el silencio.

Culturalmente hemos sido programados para valorar más el contenido de lo que decimos en una conversación que la forma. La profundidad de las ideas y la autoridad con las que las presentamos tienden a ser más valoradas y por eso todos nos esforzamos en cuidar más el qué decimos que el cómo lo decimos. Una vez más, lo conceptual es el foco principal de nuestro proceso comunicativo en detrimento de lo emocional y por eso tendemos a apreciar más el lenguaje expositivo, conceptual y académico. Esta realidad se ha constituido en el *statu quo* de nuestra práctica comunicativa. Práctica que es cuestionada precisamente por la comunicación apreciativa, porque *cuestionar el statu quo de nuestro comportamiento social está en el ADN del paradigma apreciativo y, consecuentemente, en la comunicación apreciativa. Nos comunicamos no para descubrir el statu quo sino para descubrir el futuro que está por emerger.* La comunicación apreciativa cuestiona toda teoría tradicional sobre la comunicación para incorporar los elementos fundamentales de todas ellas y *seguir en la búsqueda constante de cuál es esa nueva forma de comunicación que está por emerger.*

Aquí se aplica lo del dicho de que **“el continente es tan importante o más que el contenido y el impacto de ambos está mediatizado por la relación que existe entre los que se comunican y el espacio físico en el que ocurre”**. Las emociones que generamos cuando nos comunicamos se transmiten principalmente a través de las diferentes formas de comunicación no verbal, como la sonrisa, la mirada, el tono de voz, la postura y todo gesto que comunique respeto y aceptación. Otro factor muy importante es un buen sentido del humor como estrategia para romper el hielo y crear un clima de igualdad, relajación, espontaneidad, simpatía y confianza.

La comunicación apreciativa privilegia también otras formas de comunicación que no han sido suficientemente valoradas tradicionalmente como el lenguaje narrativo, poético y el silencio. El **lenguaje narrativo**, es decir, el compartir historias, es quizás una de esas formas de comunicación que más se privilegia en la comunicación apreciativa. El contar historias es parte del ADN de la comunicación apreciativa. Toda entrevista apreciativa, por ejemplo, incluye la invitación a contar la historia de cómo pasó la experiencia que queremos analizar para descubrir el núcleo positivo de la misma. Y lo hacemos porque creemos en el poder transformador del lenguaje narrativo. El **lenguaje poético** tiene un poder emocional y transformador que todos hemos experimentado cuando leemos poesía. Por ejemplo, ¿quién no se emociona cuando lee este verso del poeta Antonio Machado? *“Caminante, no hay camino, se hace camino al andar. Caminante, son tus huellas el camino...”*. Es, en estos momentos, cuando nos convencemos de que las palabras que usamos y la manera en que las usamos son fundamentales a la hora de comunicarnos. Porque son ellas las que determinan lo que comunicamos y el impacto emocional y transformador de nuestro mensaje. El **silencio** es también parte importante de la comunicación apreciativa. Es el momento para preguntarnos cuál es el punto interior desde el que

estamos operando en la conversación. ¿Estamos operando desde el “yo” o desde el “nosotros”? Es el momento para valorar, descubrir, crear, sentir, emocionarse, agradecer, celebrar e imaginar el futuro que está por emerger.

Desde el paradigma apreciativo y desde la comunicación apreciativa el componente emocional es más poderoso que el conceptual cuando tratamos de generar cambio en nosotros mismos y en los demás. Lo que más me fascina del lenguaje es la emotividad y el poder transformador que están ocultos en cada palabra y no la racionalidad que siempre hemos resaltado.

6. La comunicación apreciativa es una nueva forma de escuchar.

El acto de escuchar en la comunicación apreciativa tiene también un componente original que la diferencia de otras formas de comunicación. ¿Qué es lo que escuchamos cuando nos comunicamos apreciativamente? Primero, escuchamos para descubrir **lo que da vida** al ser humano y a los sistemas sociales en los momentos cotidianos, extraordinarios y trágicos. Segundo, escuchamos para descubrir el núcleo positivo que hay en cada ser humano y sistema social. La comunicación apreciativa cree que en todo ser humano existe un núcleo positivo que solo puede ser descubierto si le damos la oportunidad de hacerlo. Tercero, escuchamos para lograr una visión más holística de lo que es la realidad social. El paradigma apreciativo cree que la visión que los seres humanos tenemos de la realidad es construida socialmente. Por lo tanto, la comunicación apreciativa valora el escuchar al otro como un elemento esencial para lograr una visión más holística de lo que es la realidad social. La comunicación apreciativa practica lo de **“Ni mi verdad ni tu verdad, sino la Verdad; y vamos juntos a buscarla”**. Pensamiento que está inspirado en la famosa frase de Antonio Machado. Cuarto, escuchamos para descubrir el futuro que está esperando emerger de ese acto comunicativo en el que estamos participando. Quinto, escuchamos para oír las historias cotidianas, extraordinarias y trágicas que cada uno de los participantes en la conversación quiere compartir, pero que esperan que les demos la oportunidad para hacerlo. Escuchar apreciativamente significa, primero que todo, dar la oportunidad a que el otro nos cuente su historia, exprese sus emociones, sus sueños, sus opiniones, sus frustraciones. Pero esto solo será posible si nos atrevemos a darles la oportunidad para que lo hagan. Sexto, escuchamos para cambiar, es decir, para ser una mejor persona y para construir un futuro mejor para nuestros sistemas sociales. Séptimo, escuchamos lo que se dice no verbalmente y no solo lo que se dice verbalmente. No solo escuchamos las ideas y razonamientos de los demás sino también sus emociones.

En la comunicación apreciativa escuchamos para descubrir, valorar, aprender, cambiar y no para rebatir, criticar o demostrar que somos mejores o que sabemos más que los otros. Y por eso, la escucha apreciativa es una nueva y transformadora

forma de escuchar.

7. La comunicación apreciativa es una nueva forma de hacer preguntas que siempre son incondicionalmente apreciativas.

La comunicación apreciativa es una nueva forma de hacer **preguntas** que siempre son apreciativas, es decir, preguntas capaces de descubrir lo mejor que existe en el ser humano y los sistemas sociales (organizaciones, equipos, comunidades, etc.). 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 y los aciertos). Esta tendencia genera mucho negativismo, nos paraliza y nos impide ver el futuro. La pregunta apreciativa es una alternativa a las perspectivas tradicionales que se centran en el problema para hacer posible el cambio organizacional. Desde la perspectiva de la teoría de la construcción social, centrarse en el problema es opcional (Gergen y Gergen, 2004). Fue precisamente esta afirmación la que llevó a David Cooperrider a preguntarse si existe otro tipo de conversación que sea más efectivo para la organización. Y la respuesta a esta pregunta es la que dio origen a la *Appreciative Inquiry* (Investigación Apreciativa) (Cooperrider, 2021). Cooperrider descubrió con fascinación que en las entrevistas que hacía para su tesis doctoral, las reacciones y respuestas que generaban las preguntas positivas eran mucho más poderosas y transformadoras para generar el cambio.

Hacer preguntas positivas es un talento que podemos desarrollar con la práctica. Dicho talento comienza a desarrollarse cuando decidimos conscientemente eliminar toda pregunta que solicita una respuesta sobre lo que no funciona. Por ejemplo, “¿por qué no hiciste bien este trabajo?”, en lugar de preguntar, “¿cómo se puede hacer mejor este trabajo?”. La pregunta, “¿por qué no hiciste bien este trabajo?” activa todo un conjunto de reacciones negativas como, “qué torpe soy”, “nunca puedo hacer nada bien”, “voy a perder el trabajo”. Todos estos mensajes negativos y otros más tienen un impacto demoleedor en la persona. Todo deseo de mejorar y creer en uno mismo se desvanecen. Por el contrario, cuando pregunto “¿cómo se puede hacer mejor este trabajo?” se activa todo un conjunto de reacciones positivas como “tengo el talento para hacer este trabajo mejor”, “siempre puedo mejorar”, “voy a mantener este trabajo”. (Ver el capítulo 4 sobre el poder de la pregunta positiva en Varona, 2020).

El comunicador apreciativo pregunta para descubrir lo que funciona y por qué funciona, en lugar de preguntar por lo que no funciona y por qué no funciona. Y ante lo que no funciona, la pregunta es: “¿Cómo podemos crear algo nuevo, diferente, para que el ‘no funciona’ no vuelva a suceder?”. Con este tipo de preguntas siempre positivas, el comunicador apreciativo no se conforma con arreglar lo que no funciona, sino que activa su talento creativo para crear algo nuevo y mejor. El comunicador apreciativo considera que arreglar lo que no funciona, en muchos casos, es solo una solución temporal, pero no la ideal. Cuando en una

organización, todos sus miembros, jefes y empleados practican el hacer siempre preguntas positivas se crea una cultura organizacional donde todos sus integrantes se sienten satisfechos y realizados y donde la espiral de superación no encuentra límite.

Otro principio fundamental del que sustenta el poder la pregunta apreciativa es que el tipo de preguntas que hacemos define la dirección del cambio que queremos lograr. Este principio empírico y teórico lo ilustran muy bien Whitney 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. Primero, preguntando sobre los problemas que están encontrando en sus relaciones con sus nuevos colegas y en el trabajo; y, segundo, 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 cosechará 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 cosechará serán soluciones. Este ejemplo enfatiza la naturaleza heliotrópica de la pregunta apreciativa que afirma que, si la pregunta es afirmativa, la acción se moverá también en esa misma dirección.

La comunicación apreciativa es una nueva forma de hacer **preguntas** que siempre son apreciativas, es decir, preguntas capaces de descubrir lo mejor que existe en el ser humano y los sistemas sociales (organizaciones, equipos, comunidades, etc.)

8. La comunicación apreciativa anticipa el acto de la comunicación antes de realizarlo para asegurar el mejor desempeño posible.

El principio anticipatorio del paradigma apreciativo afirma que, antes de actuar, debemos anticipar cuál sería el mejor procedimiento posible entre todas las opciones que puedan surgir. La práctica de este principio ha derivado en actuaciones extraordinarias de deportistas, artistas y de todos aquellos que lo utilizan en sus diferentes profesiones. En el área de la salud, el anticipar la recuperación ha demostrado tener un efecto decisivo en el logro de esta. Estudios realizados y la evidencia empírica recabada demuestran la validez de este principio anticipatorio.

La comunicación apreciativa inspirada y guiada por este principio practica la anticipación de todo acto de comunicación apreciativa como una de las condiciones que van a influir en su ejecución y resultados. El comunicador apreciativo anticipa lo que será su intervención para preparar la intervención perfecta. Anticipa todas las posibilidades de actuación que existen con sus requerimientos y consecuencias y, basado en ese análisis, decide cuál es la forma de actuación que será más perfecta. Anticipar la actuación perfecta antes de actuar es el secreto de los que logran la excelencia en todo lo que hacen. Uno de los resultados más evidentes de la práctica

de la anticipación es la eliminación de los errores que podríamos cometer. Los casos que podríamos presentar para ilustrar esta afirmación son muchísimos. Por ejemplo, si el empleado anticipara el qué, cómo, cuándo y dónde antes de comunicarse para presentar una sugerencia o reclamo a su jefe, el resultado de esa conversación podría ser muy diferente. Y lo mismo podemos decir del jefe cuando tiene que evaluar el trabajo realizado por un empleado. ¡Cuántos errores cometemos por decir lo que tenemos que decir en el lugar equivocado, de la forma incorrecta y en el momento inadecuado!

Uno de los principios de la comunicación humana es que la comunicación es **irreversible**. Es decir, una vez que se ha dicho el mensaje y ha sido recibido no se puede erradicar. Podemos pedir disculpas y debemos hacerlo para mitigar los efectos cuando el mensaje ha afectado negativamente al que lo recibe, pero no podemos borrarlo. Los seres humanos no tenemos la tecla de “borrar” como lo tienen las computadoras. Este principio del que la comunicación es **irreversible** ha sido el que más impactaba a mis estudiantes cuando explicaba este concepto en mis cursos de comunicación organizacional y comunicación intercultural en la Universidad. Algunos de los comentarios que todos compartíamos eran: “Antes de abrir la boca para decir algo, mejor lo pienso” o “¡Cuántos errores habría podido evitar si hubiera conocido antes este principio de la comunicación!”.

El secreto del éxito de la comunicación apreciativa está en la capacidad de anticipar la mejor forma de aplicarla. La práctica de la anticipación es posible, pero exige mucha disciplina. La comunicación apreciativa siempre requiere preparación, lo que nosotros llamamos anticipar, y esto lo tenemos que hacer cada vez que vayamos a comunicarnos. Pero no solo cuando se trata de comunicaciones formales, lo cual normalmente hacemos, sino sobre todo en el caso de las informales o casuales, en las que habitualmente no lo hacemos.

9. La comunicación apreciativa tiene su propio proceso de cómo facilitar una conversación o diálogo.

La comunicación apreciativa tiene su propio proceso de facilitación de una conversación apreciativa en contextos más formales, como podría ser en el caso de una reunión en una oficina. Este proceso se base en las cinco fases originales de la investigación apreciativa (Cooperrider, 2021) aplicadas a la comunicación apreciativa. Este proceso, de cinco fases, comienza con: Primero, definir el tema de la conversación (Fase 1: **Definir**). Segundo, descubrir el núcleo positivo del tema (Fase 2: **Descubrir**). Tercero, invitar a soñar el ideal que nos gustaría alcanzar en relación con al tema (Fase 3: **Soñar**). Cuarto, hacer realidad el sueño creando nuevos valores y formas de actuar (Fase 4: **Diseñar**). Quinto, invitar a comprometerse para mantener vivo ese sueño hecho realidad con acciones motivadoras y educativas (Fase 5: **Vivir**).

La primera reacción ante esta propuesta podría ser que, con este proceso, la comunicación apreciativa resulta ser demasiado estructurada y, por lo tanto, carece de flexibilidad y espontaneidad. Sin embargo, tenemos que recordar que el objetivo final de todo acto de comunicación apreciativa es descubrir y valorar lo que da vida para generar ese futuro que está por emerger. Se trata, por lo tanto, de lograr un cambio que sea efectivo y profundo que solo puede surgir de un proceso riguroso y un compromiso firme para lograrlo. La comunicación apreciativa, como ya hemos indicado anteriormente, no consiste en decir cosas bonitas y de manera simpática para agradar a los demás; sino que siempre debemos tener presente su objetivo final como el faro que nos va a guiar para llegar a lograrlo.

Y este proceso puede completarse, sin necesidad de hacerlo explícito, en una conversación apreciativa de unos minutos o de una hora. El secreto de cómo lograrlo es un arte que el comunicador apreciativo puede dominar con la formación teórica y la práctica.

Los resultados que se consiguen con este proceso van a ser los que, precisamente, diferencian a la comunicación apreciativa de otras formas de comunicación. Y así podremos llegar a confirmar que efectivamente “al árbol, por sus frutos se le conoce”.

CONCLUSIÓN

El objetivo de este ensayo ha sido presentar la comunicación apreciativa como una nueva y transformadora forma de comunicación que podemos usar en los diferentes contextos de la comunicación humana: en la comunicación intrapersonal, interpersonal, grupal, comunitaria, organizacional, empresarial, intercultural, etc.

Para ello, en este ensayo he presentado el origen y los principios fundamentales de la comunicación apreciativa. Este origen y principios los encontramos en lo que conocemos como *Appreciative Inquiry* en inglés y como Intervención Apreciativa/Indagación Apreciativa en español y en lo que hoy conocemos como Paradigma Apreciativo (Varona, 2022). Es en el Paradigma Apreciativo donde encontramos los principios esenciales en los que se fundamenta e inspira la comunicación apreciativa.

Finalmente, en este ensayo he indicado y elaborado los siguientes nueve principios de la comunicación apreciativa: **Primero**, la comunicación apreciativa **se centra en descubrir “lo que da vida”** a los seres humanos y sistemas sociales en los momentos **cotidianos, extraordinarios y trágicos** de nuestra existencia. **Segundo**, la comunicación apreciativa es una nueva forma de **crear nuevo conocimiento y descubrir el futuro** que está por emerger. **Tercero**, la comunicación apreciativa es una nueva forma de **hablar del ser humano** y del mundo social y natural en el que se desenvuelve. **Cuarto**, la comunicación apreciativa es una nueva forma de

reaccionar, responder y evaluar. Quinto, la comunicación apreciativa privilegia el **poder transformador que tiene el lenguaje narrativo, poético y el silencio. Sexto**, la comunicación apreciativa es una nueva forma de **escuchar. Séptimo**, la comunicación apreciativa es una nueva forma de **hacer preguntas** que siempre son incondicionalmente apreciativas. **Octavo**, la comunicación apreciativa **anticipa el acto de la comunicación** antes de realizarlo para asegurar el mejor desempeño posible. Y **noveno**, la comunicación apreciativa **tiene su propio proceso** de cómo facilitar una conversación.

Estos nueve principios de la comunicación apreciativa son los que definen su identidad, originalidad y los que la diferencian de otras formas de comunicación. Si creemos en que el lenguaje determina lo que vemos, lo que sentimos y cómo nos comportamos, la conclusión es: *Si queremos cambiarnos a nosotros mismos y al mundo en el que vivimos, cambiemos nuestro lenguaje, es decir, nuestra forma de comunicarnos*. Espero que este ensayo nos ayude a comunicarnos apreciativamente.

BIBLIOGRAFÍA

- Cooperrider, David (2021). *Prospective Theory: Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation*. Kindle Edition.
- Gergen, K. J. y Gergen, M. (2004). *Social Construction: Entering the Dialogue*. Chagrin Falls, Ohio. Taos Institute Publications.
- Nelsen, J. (1996). *Positive Discipline*. Fair Oaks, California: The Random House Publishing Group.
- Marcel, G. (1963). *The Existential background of human dignity*. Cambridge: Harvard University Press.
- Varona Madrid, Federico. (2022). *El Paradigma Apreciativo: De la Metodología al Paradigma. Nuevo Paradigma para el Cambio Social. Nuevo Paradigma de las Ciencias Sociales*. Artículo aún no publicado.
- Varona Madrid, Federico. (2020, 2.^a 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. 1.^a Edición). *La Intervención Apreciativa. Una manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Whitney, D. and Schau, C. (1998). *Appreciative Inquiry: an innovative process for organization change*. *Employment Relations Today*, Spring, 11-20.