

LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA DESDE EL PARADIGMA APRECIATIVO

Un Nuevo Modelo de Investigación
en las Ciencias Sociales

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

2 de enero de 2023

LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA
desde el
PARADIGMA APRECIATIVO

**Un Nuevo Modelo de Investigación Aplicada
en las Ciencias Sociales**

Federico Varona Madrid

INTRODUCCIÓN

Por más de 10 años enseñé la investigación apreciativa como un curso alternativo a los cursos de métodos de investigación cuantitativa y cualitativa que se ofrecían, a nivel de Licenciatura y de Maestría, en el Departamento de Estudios de la Comunicación en la Universidad Estatal de San José, en California. Con toda franqueza tengo que afirmar, basado en esta experiencia, que éste ha sido el curso, de entre todos los que he enseñado en la universidad, el que ha tenido el mayor impacto transformador en mis estudiantes y en el que han estado más motivados y comprometidos con todas diferentes tareas y actividades que requería el curso. Y estoy seguro de que el secreto del poder transformador del curso y del compromiso con la excelencia no fue otro que el enfoque en descubrir lo que nos daba vida, ilusión, y el potencial de talentos que poseíamos y que íbamos descubriendo y desarrollando con la realización de cada una de las tareas y actividades del curso; así como el descubrir lo mejor que tenían las organizaciones, equipos, comunidades en las que trabajábamos y en las que realizamos el proyecto final de investigación apreciativa.

Es desde esta experiencia que quiero escribir este ensayo que tiene como objetivo principal presentar la investigación apreciativa como un modelo original de investigación aplicada en el campo de las ciencias sociales y, por lo tanto, diferente de otros modelos. Por otra parte, quiero presentar la investigación apreciativa el componente epistemológico del paradigma apreciativo y por lo tanto diferente de la intervención/indagación apreciativa. Para lograr estos dos objetivos fundamentales he estructurado el ensayo en dos partes. En la primera parte, presento el marco teórico conceptual de la investigación apreciativa: primero, origen y definición; segundo, la investigación apreciativa desde el paradigma apreciativo; tercero, las características distintivas de la investigación apreciativa en el campo de las ciencias sociales, cuarto, el impacto social y académico de la intervención/indagación e investigación apreciativas. En la segunda parte, presento, una manera práctica de cómo realizar la investigación apreciativa: primero, modelos de la investigación apreciativa; segundo, métodos cualitativos para recoger y analizar la evidencia; tercero, métodos cuantitativos para recoger y analizar la evidencia; cuarto, el rigor

científico de los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa en la investigación apreciativa; quinto, la creación de nuevo conocimiento teórico y práctico en la investigación apreciativa; y sexto, el proceso de realización de la investigación apreciativa. Termino con una conclusión invitando a los practicantes de la intervención/indagación apreciativa a que practiquen la investigación apreciativa y a los académicos a que introduzcan la investigación apreciativa como un curso alternativo de investigación en la universidad; y ambos a que publiquemos nuestras investigaciones.

Primera Parte

MARCO PARADIGMATICO Y TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA

I. ORIGEN Y DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA

La **investigación apreciativa** fue creada por David Cooperrider en 1986 como un modelo de investigación aplicada para el cambio social en el campo de las ciencias sociales y al que llamó **appreciative inquiry**. Cooperrider estaban haciendo una investigación para lograr un cambio en una organización como parte de su disertación doctoral. Y este fue su objetivo de su disertación en sus propias palabras: *“My overarching aim with the dissertation was to propose the vision and conceptual logic of Appreciative Inquiry (“AI”) as a research methodology whereupon the knowledge interest was not intervention but a new form of future-forming or prospective theory. The theory building’s primary task would be one of anticipation and projecting possibilities for betterment.”* *“Mi objetivo general con la disertación fue proponer la visión y la conceptualización lógica de Appreciative Inquiry (AI) como una metodología de investigación donde el interés del conocimiento estuvo no en la intervención sino en una nueva forma de crear el futuro o teoría prospectiva. La tarea primaria de la construcción de teoría sería la de anticipación y la proyección de posibilidades para mejorar.”* (Cooperrider 2021, p. 3).

Pero cuando este modelo de investigación aplicada comenzó a usarse por consultores/practicantes del cambio personal y organizacional, lo que se enfatizó fue el componente de cambio como el objetivo fundamental y lo siguieron llamando **appreciative inquiry**. Este nombre se tradujo al español como **intervención apreciativa** (Varona, 2009) y más tarde como **indagación apreciativa** (Subirana y Cooperrider, 2013). El resultado fue que el componente de investigación aplicada se fue perdiendo y olvidando. No ha sido sino hasta muy recientemente, que el mismo Cooperrider (2021) en la introducción a la publicación de su disertación doctoral presentada en 1986, reconoce que efectivamente lo que él originalmente creó fue un **nuevo modelo de investigación aplicada y no una metodología o intervención para el cambio social**. Otros autores recientemente (Pavez, Godwin, and Gretchen, 2021) reconocen también que efectivamente el énfasis puesto en el cambio social ha

resultado en el olvido del componente original Appreciative Inquiry, que fue concebido como un modelo de investigación aplicada.

Por lo tanto, la **investigación apreciativa no es lo mismo que la intervención apreciativa/indagación apreciativa; pero sí son dos de los componentes del paradigma apreciativo** (Varona, 2021). Creo que es muy importante hacer esta distinción para evitar la confusión que se ha generado de creer que Appreciative Inquiry es principalmente una **metodología para el cambio positivo en las organizaciones** y no un **nuevo modelo de investigación aplicada en las ciencias sociales**. Se olvidó así la creación de nuevo conocimiento y con ello el avance teórico es decir **la creación y formulación de nuevas teorías sobre el hombre y su comportamiento en el mundo social y natural en el que se desenvuelve**. Es decir, se olvidó el componente **epistemológico del paradigma apreciativo** (Varona, 2022). El objetivo fundamental de este ensayo es precisamente rescatar ese componente epistemológico del paradigma apreciativo y presentar la Investigación apreciativa como un modelo original de investigación aplicada en el campo de las ciencias sociales.

Podríamos entonces definir la investigación apreciativa, basándonos en cómo la describe su fundador Cooperrider, como un modelo de **investigación para la acción** (*action-research*) y de **investigación aplicada** (*applied research*) que incorpora elementos de estos y otros modelos tradicionales de investigación en las ciencias sociales, así como la Teoría Fundamentada (*grounded theory*) (Glaser y Strauss, 1967), la teoría de la Construcción Social (Social Construction Theory) (Gergen K. J. and Gergen M. 2004) y otras teorías que Cooperrider describe brevemente en el prefacio de su libro su libro *Prospective Theory: Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation* (Cooperrider, 2021, pp. 3-39). Sin embargo, ya desde sus inicios, la investigación apreciativa cuestiona ciertos planteamientos ontológicos y epistemológicos de estos modelos de investigación para crear así un nuevo modelo de investigación con una identidad propia **que cumple con los criterios de la ciencia como se expresa en términos generativos-teóricos** (Cooperrider, 2021, p.5) y que la diferencia claramente de los modelos en los que originalmente se inspira.

Quizás la característica más original, pero no la única, que define a la Investigación apreciativa, según lo afirma el propio Cooperrider sea su dimensión **prospectiva** (Cooperrider, 2021, p.15-39) es decir, el de ser un modelo de investigación cuyo objetivo fundamental es la **construcción de teoría** que permita anticipar y proyectar las posibilidades **para la construcción de un futuro mejor para el ser humano y los sistemas sociales y naturales en los que se desenvuelve**. Pero las características originales de identidad propia de la Investigación apreciativa son muchas y presentar cada una de ellas con más detalle y profundidad y cómo se diferencia de otros modelos de investigación social es lo que desarrollo en las siguientes secciones de este ensayo.

II. LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA DESDE EL PARADIGMA APRECIATIVO

La investigación o epistemología apreciativa, es decir, **cómo llegar a conocer (investigar)** al ser humano en su comportamiento en el mundo social y natural en el que se desenvuelve, es uno de los cinco componentes del paradigma apreciativo (Varona, 2022). Por lo tanto, tenemos que entender la Investigación apreciativa desde el paradigma apreciativo. **El paradigma apreciativo** es *“una nueva manera de ver y entender (Ontología), estudiar (Epistemología/Investigación), transformar (Praxis/Intervención), 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 de cambio social como lo demuestra el desarrollo y éxito alcanzado a nivel práctico y teórico en los 35 primeros años de su existencia”* (Varona, 2022).

Gráfico 1

COMPONENTES DEL PARADIGMA APRECIATIVO



La investigación apreciativa es por lo tanto a nueva forma de entender la investigación en el campo de las ciencias sociales y cuyas bases tóricas y empíricas

emergen del **paradigma apreciativo**. Por lo tanto, la investigación apreciativa adopta la ontología apreciativa, la praxis/intervención apreciativa, la axiología apreciativa y el lenguaje apreciativo. Veamos más en concreto como cada uno de esos componentes inspiran y guían la práctica de la investigación apreciativa.

2. 1. La ontología apreciativa y la investigación apreciativa

Los principios fundamentales de la **ontología apreciativa**, es decir, de **cómo el paradigma apreciativo ve y define** al ser humano y su comportamiento en los sistemas sociales y naturales en el que se desenvuelve, que inspiran y guían la concepción y la práctica de la investigación apreciativa son los siguientes:

Primero, la investigación apreciativa ve al ser humano y el mundo social y natural en el que se desenvuelve como un **sistema interconectado** y como un **misterio**, que no logramos comprender en su totalidad. Siempre nos encontramos con que hay algo que explicar no podemos y que a la par nos infunde admiración y desilusión. Esta visión cambia radicalmente nuestra relación con el mundo y con los demás y por lo tanto la manera como hacemos investigación. La investigación apreciativa sabe que para poder entender y cambiar la conducta humana tiene que descubrir cómo está interconectada con todo el sistema social y natural del que es parte.

Segundo, la investigación apreciativa cree que en todo ser humano y en todo sistema social y natural en el que se desenvuelve (familia, equipo, organización, comunidad, y naturaleza) hay un **núcleo de fortalezas, un potencial positivo** que está **esperando emerger** y que tenemos que descubrir y desarrollar colaborativamente.

Tercero, la investigación apreciativa cree que la visión que tenemos como seres humanos de nosotros mismos y de la realidad y de la naturaleza en la que nos desenvolvemos es **subjetiva, socialmente co-construida y dinámica**, es decir siempre cambiante. La realidad social (el comportamiento observable en un sistema social) es percibido de manera muy subjetiva por parte de cada uno de sus actores y por lo tanto cada uno construye con su visión de la realidad. Esta visión subjetiva de la realidad solo se hace consciente cuando se comunica y solo en el diálogo con los otros logramos construirla.

Cuarto, la investigación apreciativa cree 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. Solo observemos la creatividad lograda en la tecnología, en las artes, en la arquitectura, agricultura, etc. y lo que está esperando emerger.

Quinto, la investigación apreciativa cree que los seres humanos y los sistemas sociales generamos **una energía y 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.

2. 2. La epistemología apreciativa o investigación apreciativa

Los principios fundamentales de la **epistemología apreciativa**, es decir, de **cómo llegar a conocer (investigar) al ser humano y su comportamiento** en el mundo social y natural en el que se desenvuelve, que inspiran y guían su concepción y práctica son los siguientes:

Primero, la investigación apreciativa descubre **lo que da vida (anima) al ser humano y a todos los sistemas sociales en los momentos extraordinarios, ordinarios y trágicos** (Cooperrider, 2021). Y al hacerlo estamos incluyendo algo que la investigación tradicional ha ignorado, que es investigar lo **extraordinario y lo ordinario y no sólo lo que no funciona (el problema)**, que ha sido el foco dominante de la investigación en las ciencias sociales.

Segundo, la investigación apreciativa tiene como **objetivo descubrir el futuro que está por emerger**. Nuestro objetivo es investigar lo que somos y lo que queremos llegar a ser como seres humanos, como sociedad, como organización, como equipo, como cosmos (Cooperrider, 2021, p. 27). Investigamos para crear prototipos de un futuro mejor que transforme nuestras vidas y sociedad (Cooperrider, 2021).

Tercero, la investigación apreciativa es una forma de **investigación aplicada cualitativa** (Cooperrider, 2021). Es decir, una metodología de investigación que no solo es capaz de **crear nuevo conocimiento teórico social** sino también **nuevo conocimiento práctico social** (Reed, 2007). Su objetivo es el descubrimiento de una nueva explicación y nuevos prototipos de acción que nos permite entender mejor y transformar el mundo social (Cooperrider, 2021).

Cuarto, la investigación apreciativa reta *a los métodos de investigación clásicos en las ciencias sociales y afirma que podemos ser teóricos originales y que el teorizar inductivamente desde el mundo real, con voces reales y en contextos reales podemos no solo crear teorías más relevantes, sino también invitar a teorizar de una manera más original y creativa* (Cooperrider, 2021, p. 29). Por ello incorpora **metodologías** que han sido ignoradas en las ciencias sociales, como el arte, la poesía, la meditación, la intuición, etc. (Cooperrider, 2021).

Quinto, la investigación apreciativa cree que **investigación y cambio social son procesos simultáneos**. La investigación apreciativa propone que el cambio que

queremos que emerja en las personas, organizaciones y comunidades cuando hacemos investigación, comienza desde el primer momento que se inicia el proceso de investigación y no sólo cuando se implementa el plan de acción o los nuevos escenarios de cambio social que se han generado (Reed, 2007, Foreword, p. vii-viii). Este principio ha sido ignorado por la mayoría de los métodos tradicionales de investigación en las ciencias sociales.

2. 3. La praxis/intervención/indagación apreciativa y la investigación apreciativa

Los principios fundamentales de la **praxis/intervención/indagación apreciativa**, es decir, de cómo cambiamos al ser humano y los sistemas sociales en los que se desenvuelve, que inspiran y guían la concepción y la práctica de la investigación apreciativa son los siguientes:

Primero, la investigación apreciativa cree que el cambio en el ser humano y en los sistemas sociales en los que se desenvuelve **comienza descubriendo el potencial positivo** que existe en ellos y **lo que da vida** en los momentos extraordinarios, cotidianos y trágicos.

Segundo, la investigación apreciativa cree que para **generar cambio social** positivo y el **futuro que está por emerger**, para el ser humano y los sistemas sociales y naturales en los que se desenvuelve, **tenemos que generar** nuevos prototipos (escenarios) de comportamiento de ese futuro que está por emerger.

Tercero, la investigación apreciativa cree el **proceso de cambio del ser humano y de los sistemas sociales**, consiste en 6 fases fundamentales: 1) **Identificar el punto interior de conciencia** desde el que van a operar todos los participantes; 2) **Definir tema** que se quiere transformar; 3) **Descubrir el núcleo de fortalezas** con la entrevista apreciativa; 4) **Soñar el futuro ideal** que queremos que emerja; 5) **Diseñar la cultura y estructura** de ese futuro ideal; 6) **Vivir ese futuro ideal**. Estas fases son flexibles, es decir, que no son únicas ni rígidas.

Cuarto, la investigación apreciativa cree el cambio personal y social es **colaborativo, inclusivo y creativo**. Todos los miembros de un sistema social son incluidos en todo el proceso de cambio con el mismo poder de participación en la deliberación y toma de decisiones.

Quinto, la investigación apreciativa cree la praxis apreciativa del cambio personal y social es **gestáltica (total)**, es decir que incluye en el proceso de cambio la emotividad, la racionalidad, la intuición, la admiración, la imaginación, la voluntad y el compromiso.

2. 4. La axiología apreciativa y la investigación apreciativa

Los principios fundamentales de la **axiología apreciativa**, es decir, de cómo valoramos al ser humano y su comportamiento en el mundo social y natural en el que se desenvuelve, que inspiran y guían la concepción y la práctica de la investigación apreciativa son los siguientes:

Primero, la investigación apreciativa valora **lo que da vida** al ser humano y a los sistemas sociales en lo ordinario, en lo extraordinario, y en lo trágico en todos los contextos posible. Todo lo que nos **pasa a los seres humanos** y **todo lo que pasa en los sistemas sociales es una oportunidad para descubrir, aprender y mejorar.**

Segundo, la investigación apreciativa valora el **potencial positivo** que tiene todo ser humano y sistema social. Potencial positivo que tenemos que descubrir y desarrollar.

Tercero, la investigación apreciativa valora la **capacidad creativa** enorme del ser humano para construir un mundo mejor porque siempre es posible mejorar. Valoramos el **crear algo nuevo o mejor** cuando descubrimos que no funciona en lugar de arreglarlo.

Cuarto, la investigación apreciativa valora el poder que tiene el **enfocarse en lo positivo**. Creemos que cuando nos centramos en lo positivo **despertamos lo mejor** que existe en los seres humanos y en los sistemas sociales: su motivación, energía, creatividad y compromiso.

Quinto, la investigación apreciativa valora el poder de **anticipar cómo vamos a actuar**, antes de hacerlo (el principio anticipatorio) para desarrollar la creatividad y la excelencia en la ejecución de lo que hacemos.

2. 5. El lenguaje apreciativo y la investigación apreciativa

Los principios fundamentales del lenguaje apreciativo, es decir, cómo hablamos del ser humano y su comportamiento en el mundo social y natural en el que se desenvuelve, que inspiran y guían la concepción y la práctica de la investigación apreciativa son los siguientes:

Primero, la investigación apreciativa cree que *“el lenguaje que usamos crea el mundo en el vivimos a nivel personal y en los diferentes sistemas sociales en los que operamos, así como el mundo que queremos que emerja en nosotros y en los diferentes sistemas sociales en los que operamos”* (Cooperrider, 2021). Las palabras que usamos crean lo que vemos, lo que sentimos, lo que somos. El **lenguaje apreciativo es capaz de generar nuevas posibilidades y cambiar nuestra forma de**

ver, de sentir, de actuar. Si queremos cambiarnos a nosotros mismos y el mundo en el que vivimos, cambiemos nuestro lenguaje.

Segundo, la investigación apreciativa cree que tenemos que saber **escuchar apreciativamente lo negativo** para reformularlo y así poder ver lo negativo como una oportunidad para generar nuevas posibilidades positivas de entender y actuar.

Tercero, la investigación apreciativa cree que el lenguaje apreciativo es un lenguaje generador de **emociones, pensamientos, y de acciones afirmativas**; y que es más poderoso que el lenguaje racional que genera ideas y conceptos.

Cuarto, la investigación apreciativa valora y practica el uso de la metáfora, la poesía, el contar historias, es decir, el lenguaje **metafórico y poético, narrativo** porque comunica con más profundidad, fuerza y belleza que el conceptual y expositivo.

Quinto, la investigación apreciativa valora el lenguaje **personalizado e inclusivo** porque genera más compromiso y colaboración a la hora de actuar.

III. CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES Y DISTINTIVAS DE LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA EN LAS CIENCIAS SOCIALES

El propósito de esta sección es presentar las características fundamentales y distintivas de la investigación apreciativa que nos van a permitir afirmar que **la investigación apreciativa es una nueva y revolucionaria manera de concebir y practicar la investigación en el campo de las ciencias sociales.** Estas características son las siguientes: primera, una nueva manera de **entender lo que tenemos que investigar**; segunda, una nueva manera de **crear nuevo conocimiento teórico y práctico**; tercera, una nueva manera de **descubrir el futuro que está por emerger**; cuarta, una nueva y más **efectiva manera de generar cambio social**; quinta, una nueva manera de **entender la relación entre investigación y cambio social**; sexta, una nueva manera de **hacer preguntas** cuando hacemos investigación; y séptima, una nueva manera de **entender la verdad que queremos descubrir** cuando hacemos investigación.

3. 1. La investigación apreciativa es una nueva manera de entender lo que tenemos que investigar

La investigación apreciativa se centra en descubrir, en primer lugar, **lo que da vida al ser humano y a todos los sistemas sociales en los momentos extraordinarios, ordinarios y trágicos** (Cooperrider, 2021). Y al hacerlo estamos incluyendo algo que la investigación tradicional ha ignorado, que es investigar lo **extraordinario y lo ordinario y no sólo lo que no funciona (el problema)**, que ha sido el foco dominante de la investigación en las ciencias sociales. En segundo lugar,

la investigación apreciativa se centra en **descubrir e investigar lo positivo, lo mejor, lo que funciona** en el ser humano y en los sistemas sociales.

El objetivo de la investigación en las ciencias sociales ha sido y todavía sigue siendo en la mayoría de los modelos de investigación social, el descubrir el problema, sus causas y sus consecuencias y partir de ahí buscar la solución para volver a recuperar el estado de funcionamiento normal, el statu quo. Por el contrario, el objetivo de la investigación apreciativa es descubrir el éxito, lo que funciona, lo que da vida a una organización y los factores que lo hacen posible para crear una organización nueva y mejor y no volver al estatus quo. Este cambio con respecto a qué es lo que queremos descubrir fue transformador y revolucionario en el campo de la investigación en las ciencias sociales.

Las razones por las cuales la investigación apreciativa propone que tenemos que investigar las mejores prácticas, son las siguientes: Primera, porque son una **realidad social** que no podemos negar e ignorar. El éxito en la actividad social es algo permanente que explica y se manifiesta en el progreso de la humanidad y en todos los campos de la actividad humana. Por lo tanto, es misión de la investigación el descubrir primero esas **actividades exitosas**; segundo cuáles son los **factores que la hacen posible**; tercero, cuáles son **sus consecuencias**; y cuarto, **extrapolar esos factores que la hacen posible a otras actividades humanas para conseguir un mundo social mejor y estar en permanente estado de mejoramiento**. Segunda, porque han sido **ignoradas por la investigación tradicional**. Es interesante constatar el énfasis que tradicionalmente la investigación en general ha puesto en el estudio de lo que no funciona, en el fracaso y sus causas con el propósito de eliminarlas y así mejorar la actividad humana. El romper con esa práctica, y casi obsesión de enfocarse en el problema, ha sido una de las mayores revoluciones o contribuciones de la investigación apreciativa. Revolución que fue incorporada, unos años más tarde, en el campo de la psicología por Martin Seligman en 1998 cuando denunció el enfoque casi exclusivo de la investigación en el estudio del estrés en lugar de la felicidad, dando así origen a lo que es la Psicología Positiva (Seligman, M. E. P. (2002). Tercera, por el **impacto psicológico que tiene en la creatividad**. Empíricamente y por estudios realizados en el campo de la psicología positiva sabemos que cuando el cerebro es estimulado por algo positivo como una buena noticia, un éxito, un bello paisaje, etc. desencadena una energía positiva que estimula la autoestima, el deseo de superarse, el deseo de cambiar, el deseo de trabajar en equipo, la voluntad de esforzarse, y sobre todo estimula la creatividad, es decir, la capacidad de imaginar **el futuro que está esperando hacerse presente**. Y todo lo contrario es lo que se genera en el cerebro cuando éste es estimulado por algo negativo.

3. 2. la investigación apreciativa una nueva manera de crear nuevo conocimiento teórico y práctico, una nueva de teorizar (entender y explicar la realidad)

La investigación apreciativa tiene como objetivo no solo **crear nuevo conocimiento teórico social** sino también **nuevo conocimiento práctico social**. (Reed, 2007) porque es una forma de **investigación aplicada** (Cooperrider, 2021). El objetivo de la investigación apreciativa es crear nuevo conocimiento teórico y práctica sobre el ser humano y su comportamiento. Es decir, ofrecer una nueva explicación del porqué de su conducta, de los factores que intervienen, de sus consecuencias y crear nuevos prototipos de acción que permitan transformar al ser humano y el mundo social y natural en el que se desenvuelve.

3. 3. La investigación apreciativa una nueva manera de descubrir el futuro que está por emerger

La investigación apreciativa tiene como **objetivo descubrir el futuro que está por emerger**. Como ya he indicado anteriormente, quizás la característica más original que define a la investigación apreciativa, según lo afirma el propio Cooperrider sea su dimensión **prospectiva** (Cooperrider, 2021, p.15-39) es decir, el de ser un modelo de investigación cuyo objetivo fundamental es la **construcción de teoría** que permita anticipar y proyectar las posibilidades **para la construcción de un futuro mejor para el ser humano y los sistemas sociales y naturales en los que se desenvuelve**.

La investigación apreciativa descubre lo mejor que existe, lo que da vida, en el ser humano y los sistemas sociales para anticipar lo que es posible, lo que puede llegar a ser para crear prototipos de un futuro mejor que está esperando emerger porque solo cuando somos capaces de anticipar el futuro podemos construirlo.

3. 4. La investigación apreciativa es una nueva y más efectiva manera de generar cambio social

Aunque no tenemos publicaciones de estudios comparativos sobre la efectividad de los diferentes modelos de cambio social, sí podemos argumentar empíricamente, basados en los reportes escritos (ver sección...) y orales existentes, que la efectividad del cambio social logrado por la investigación apreciativa es superior a la lograda por los modelos con un enfoque en lo que no funciona, en lo negativo. El factor fundamental que genera esta ventaja de la investigación apreciativa sobre los otros modelos de investigación en las ciencias sociales es el hecho de centrarse en lo afirmativo (lo positivo) desde el principio hasta el final de todo el proceso. Estudios sobre como el centrarse en lo positivo genera en el ser humano, tanto a nivel emocional como racional, una serie de cambios en la forma de ver, sentir, pensar y actuar que son sumamente poderosos y transformadores. El

cambio social que logra la investigación apreciativa más allá del cambio sostenido, de mantener el estatus quo, porque es un cambio evolutivo y permanente.

3. 5. La investigación apreciativa es una nueva manera de entender la relación entre investigación y cambio social

Uno de los principios del paradigma apreciativo es que la **investigación y el cambio social son procesos simultáneos**. Por ello, la investigación apreciativa cree que el cambio que queremos que emerja en las personas, organizaciones y comunidades cuando hacemos investigación, comienza desde el primer momento que se inicia el proceso de investigación y no sólo cuando se implementa el plan de acción o los nuevos escenarios de cambio social que se han generado como resultado de la investigación (Reed, 2007, Foreword, p. vii-viii). Este principio ha sido tradicionalmente ignorado por la mayoría de los métodos tradicionales de investigación en las ciencias sociales.

3. 6. La investigación apreciativa es una nueva manera de hacer preguntas cuando hacemos investigación

Las preguntas que hace la investigación apreciativa son incondicionalmente apreciativas porque primero, cree que **las preguntas que nos hacemos determinan los resultados que se consiguen en la investigación y el futuro que queremos construir**. Segundo, por el **impacto que la pregunta positiva tiene en la creatividad**. Y tercero, porque lo que descubrimos cuando hacemos preguntas para descubrir lo mejor que existe en el ser humano y los sistemas sociales **es una realidad que existe y que debe investigarse**, aunque haya sido ignorada por la investigación tradicional. La investigación apreciativa hace preguntas apreciativas para **descubrir lo positivo que ya existe, profundizar** los factores que lo hacen, **y anticipar el futuro ideal que queremos construir**. El poder transformador de la pregunta positiva consiste en hacer que la gente piense y sienta de una manera diferente, que sea más creativa y comprometida con la búsqueda de la excelencia.

3. 7. La investigación apreciativa una nueva manera de entender la verdad que queremos descubrir cuando hacemos investigación

El objetivo de la Investigación apreciativa **no es descubrir la verdad objetiva, sus causas determinantes y consecuencias como en la investigación científica positivista**. Porque en las ciencias sociales no existe una verdad única sino una **verdad multifacética que constantemente está evolucionando debido a la intervención constante e incontrolable de factores unos conocidos y otros desconocidos**. El ser humano y el mundo social y natural en el que se desenvuelve es un **misterio** que nunca acabamos de descubrir y entender. Por esto el objetivo último de la investigación apreciativa es capturar esa verdad multifacética de ese

momento puntual que por ser puntual no puede **generalizarse** como lo hace la investigación científica positiva en las ciencias físicas o de la naturaleza. Se trata por lo tanto de dos tipos de **conocimientos científicos diferentes**, pero igualmente válidos, medibles y reales.

La explicación de esa verdad puntal y los factores puntuales que la determinan y sus consecuencias se convierten en las *teorías puntuales* que podemos crear en el campo de las ciencias sociales. Teorías que son válidas y científicas en el mundo social en el que vivimos pero que no podemos generalizar. Toda investigación en las ciencias sociales es puntual, local, incompleta, y, por lo tanto, imposible de generalizar.

3. 8. 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

La aparición de la Investigación apreciativa significó una auténtica revolución en la manera de realizar investigación en las ciencias sociales y humanas. Se trata de una revolución científica, cultural y social. **Es una revolución científica** porque supone una ruptura radical con lo que era el objetivo de la investigación en las ciencias sociales. La Investigación apreciativa, al contrario de la tradicional, se centra en el investigar lo que funciona a través de la pregunta positiva para descubrir lo mejor que existe en el ser humano y en el mundo social y crear nuevos y mejores escenarios de convivencia social. Por eso incluye el soñar como un componente del descubriendo de la realidad social que queremos conocer, entender cambiar, y crear. La investigación apreciativa es revolucionaria porque representa un cambio radical, de ciento ochenta grados, con respecto a lo que era tradicional en la práctica de la investigación con respecto a sus objetivos, métodos y resultados. **Es una revolución cultural** porque con su aparición se crea una nueva cultura de lo que debe ser la investigación social. Hay un cambio radical de valores en lo que es la relación del investigador/consultor con el ser humano y sistema social que quiere cambiar. Se trata de una relación colaborativa, inclusiva y facilitadora de un proceso de co-descubrimiento de lo mejor que existe, de lo que anima al ser humano y a los sistemas sociales en los momentos ordinarios, extraordinarios y trágicos, y de co-creación del futuro que está por emerger.

IV. EL IMPACTO SOCIAL Y ACADÉMICO DE LA INTERVENCIÓN/INDAGACIÓN E INVESTIGACIÓN APRECIATIVAS

La validez y originalidad de la investigación apreciativa en las en el campo de las ciencias sociales, presentada en esta primera parte del ensayo, está fundamentada y garantizada por el desarrollo y el éxito extraordinarios alcanzado a nivel teórico y sobre todo práctico durante los 36 años de su existencia como queda evidenciado en el breve relato que sigue a continuación.

En el campo del desarrollo teórico, tenemos que resaltar la abundancia de publicaciones (libros y artículos) que se han hecho sobre el tema especialmente en inglés. Actualmente, la principal publicación es el **Appreciative Inquiry Practitioner International Journal** <https://aipractorner.com/> Esta revista se publica en inglés cuatro veces al año con artículos escritos por practicantes y académicos de todo el mundo. Últimamente, uno de los números fue publicado en español e inglés: [aip-sept-2021-appreciative-teams-89flah](https://aipractorner.com/2021/09/01/sept-2021-appreciative-teams-89flah). Asimismo, hay un centro llamado **AI Commons**: <https://appreciativeinquiry.champlain.edu/> donde la comunidad global de académicos y practicantes pueden encontrar o contribuir con publicaciones, recursos y materiales para el desarrollo teórico y la práctica del cambio apreciativo a nivel personal, de equipos, líderes, organizaciones y comunidades, etc.

En el campo del cambio apreciativo el récord de efectividad conseguido es también extraordinario, como lo testifican los artículos publicados en los medios arriba mencionados y en los testimonios personales compartidos en los encuentros anuales y mensuales de académicos teóricos y practicantes a nivel global y regional como los **AI JAMS** (Encuentros Globales Virtuales que se celebran anualmente. El centro Cooperrider for Appreciative Inquiry: <https://www.centerforappreciativeinquiry.net/> organiza también Webinars para ofrecer a la comunidad global de practicantes y académicos la oportunidad de compartir conocimientos, experiencias, y resultados sobre la efectividad de la práctica del cambio apreciativo. Tenemos que destacar aquí la reciente creación, para la comunidad hispanoparlante, de la Red Iberoamericana de Practicantes y Académicos del Paradigma (RIPAPA) en la plataforma Padlet: <https://evolucionat.padlet.org/carlespolo1/hl2d3r8jaork25k8> y en la plataforma **WhatsApp**. Estas dos plataformas ofrecen a la comunidad de practicantes y académicos de Iberoamérica la oportunidad de compartir conocimientos, experiencias, y resultados sobre la efectividad de la práctica del cambio apreciativo. Pero, aunque lo logrado y lo que se está logrando es mucho, también tenemos que decir que lo que está por lograrse es todavía mucho más en el campo de la investigación apreciativa, especialmente en los países y culturas iberoamericanas. Estas son algunas de las preguntas y retos que tenemos por delante: ¿qué debemos hacer para incrementar la investigación apreciativa? ¿qué debemos hacer para que el conocimiento teórico y práctico que creamos produzca el cambio social que necesitamos? ¿Cómo lo vamos a saber si no lo medimos? ¿Cómo lo medimos si no creamos los instrumentos para ello, si no tenemos la gente capaz de hacerlo? ¿Cómo vamos a tener la gente capaz para hacerlo si no invertimos nuestros recursos en ello?

Segunda Parte

COMO REALIZAR LA INVESTIGACION APRECIATIVA

El objetivo de esta segunda parte es ofrecer una **hoja de ruta o guía práctica muy breve** sobre cómo diseñar un proyecto de investigación apreciativa para académicos y practicantes del paradigma apreciativo. Sobre este tema es muy poco lo que todavía hay publicado en inglés. Lo más concreto y específico que tenemos sobre el tema de la investigación apreciativa y su enseñanza en la universidad como un método de investigación es lo que ha publicado David Cooperrider en su libro *Prospective Theory* (2021). Como lo he indicado en la primera parte de este ensayo, en el prefacio del libro desarrolla el marco teórico de lo que es la investigación apreciativa (Cooperrider, 2021, p.p. 11-39) que emerge del curso que actualmente enseña a nivel de doctorado sobre métodos de investigación en la Universidad ... Y sobre la enseñanza y la práctica de lo que es investigación apreciativa, en el Apéndice C de este libro, un resumen general de lo que es el curso: objetivos, contenidos, lecturas, descripción de las tareas requeridas, calendario, y otros recursos (Cooperrider, 2021 p.p. 267- 283).

Lo que ofrezco en esta segunda parte del ensayo está basado en la experiencia conseguida durante los más de 10 años que enseñé el curso de Investigación apreciativa en la Universidad a nivel de maestría y licenciatura. Lo que ofrezco es un breve resumen de algo que tendría que desarrollarse en un texto para un curso universitario sobre investigación apreciativa. Los temas que trato son los siguientes: primero, modelos de la investigación apreciativa; segundo, métodos cualitativos para recoger y analizar la evidencia (información); tercero, métodos cuantitativos para recoger y analizar la evidencia (información); cuarto, el rigor científico de los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa en la investigación apreciativa; quinto, la creación de nuevo conocimiento teórico y práctico en la investigación apreciativa; sexto, el proceso de realización de la investigación apreciativa.

I. MODELOS DE LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA

En las ciencias sociales hay muchos modelos para hacer investigación, pero los dos modelos más tradicionales son la **investigación cualitativa** y la **investigación cuantitativa** (Brewerton, P. and Millward, L., 2001). **El objetivo de la investigación cualitativa** es entender y explicar la naturaleza **subjetiva y socialmente construida** que tenemos del ser humano y su comportamiento en el mundo social y natural en el que se desenvuelve, como una realidad puntual que no se puede generalizar. Por el contrario, el objetivo de la investigación cuantitativa es **descubrir las variables (los factores) que impactan la conducta humana y el comportamiento social** y su correlación o poder predictivo y generalizador. Por ejemplo, en una investigación

sobre cómo los diferentes tipos de liderazgo impactan en la comunicación en una organización o equipo, lo que busca la investigación cualitativa en entender la naturaleza, causas y consecuencia de esos diferentes tipos de liderazgo en la comunicación como una verdad puntual y local que no puede generalizarse a otros tipos de organizaciones o equipos. Por el contrario, la investigación cuantitativa busca descubrir cuáles son los factores de los diferentes tipos de liderazgo que impactan en la comunicación en una organización o equipo y basado en los resultados estadísticos poder generalizar esos resultados como válidos para todos los tipos de liderazgo en todas las organizaciones y equipos, como una verdad universal. Por otra parte, estos dos modelos tienen sus **respectivos métodos para recoger evidencia empírica e información**, como la entrevista en el caso investigación cualitativa o el cuestionario en el caso de la investigación cuantitativa. Y también tienen sus respectivos **métodos para analizar esa evidencia empírica e información**, como el análisis de contenido en el caso de la investigación cualitativa o el análisis estadístico en el caso de la investigación cuantitativa. Las diferencias teóricas y metodológicas entre estos dos modelos de investigación son muchas y para profundizar en la naturaleza de cada una de ellas existen muchas publicaciones.

En la práctica tanto la investigación cualitativa como la cuantitativa tienen su grupo de investigadores que los aplican en su actividad científica dando lugar a la distinción entre investigadores cualitativos e investigadores cuantitativos. Existe también otro grupo de investigadores que ha optado por el uso de lo que se conoce en las ciencias sociales como **triangulación** (Emmert, P. and Barker, L., 1989) que sería el uso de más de uno método para recoger y analizar evidencia empírica y así asegurar más evidencia empírica que fortalezca el poder generativo y prospectivo de nuevo conocimiento teórico y práctico. Una tarea que está por hacerse es la **meta-investigación comparativa** (es decir la investigación sobre los diferentes modelos de investigación que nos permite evaluar y comparar la validez y efectividad de cada uno de ellos).

Creo que puedo permitir proponer, basado en mi experiencia, el incorporar el modelo cualitativo y el cuantitativo en la práctica de la investigación apreciativa, haciendo las debidas adaptaciones y respetando la identidad integral de la investigación apreciativa. Lo que estoy proponiendo para ser más específico y evitar malentendidos, es que incorporemos sobre todo algunos de los componentes metodológicos de estos dos modelos, por ejemplo, los métodos para recoger y analizar evidencia; y en mucha menor escala alguno de sus componentes teóricos como, por ejemplo, que la realidad social que investigamos es socialmente construida.

En las secciones que siguen, presento de manera muy breve, cómo incorporar algunos de los componentes de los modelos cualitativos y cuantitativos y de otras teorías y métodos de investigación en la práctica de la investigación apreciativa. Para

ello, desarrollo los siguientes temas: Primero, métodos cualitativos para recoger y analizar la evidencia en la investigación apreciativa. Segundo, métodos cuantitativos para recoger y analizar en la investigación apreciativa. Tercero, etapas del proceso de realización de la investigación apreciativa. Cuarto, el rigor científico de los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa en la investigación apreciativa. Quinto, el proceso de creación de nuevo conocimiento teórico y práctico en la investigación apreciativa.

II. MÉTODOS CUALITATIVOS Y PARA RECOGER Y ANALIZAR LA EVIDENCIA EN LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA

En los muchos años de experiencia enseñando métodos de investigación en la universidad y en las conversaciones con colegas y profesionales he descubierto que lo primero que viene a la mente cuando se habla de métodos de investigación son los **métodos para recoger información**, como la entrevista, y olvidan o ignoran que hay otro grupo de **métodos para analizar esa información**, como el análisis de contenido o el análisis estadístico. Por ello creo que es importante aclarar esa diferencia en las siguientes secciones.

2. 1. Métodos cualitativos para recoger evidencia

Los métodos cualitativos en las ciencias sociales **para recoger información** son muchos. Los más usados son la entrevista, la entrevista en grupo, entrevista etnográfica, la observación, diario, etc. Sobre cada uno de estos métodos existe una documentación muy elaborada y abundante sobre su naturaleza y aplicación que puede encontrarse en libros académicos publicados sobre estos temas. A continuación, presento muy brevemente dos de esos métodos por considerarlos parte del ADN de la investigación apreciativa: primero, la **entrevista apreciativa**, y segundo el estudio de **experiencias que dan vida a lo ordinario, extraordinario, y trágico**.

2. 1. 1. La Entrevista Apreciativa

La Investigación apreciativa tiene una metodología nuclear original para recoger evidencia que es la Entrevista Apreciativa cuya estructura y contenido es al mismo tiempo flexible, y por lo tanto susceptible de modificaciones que permitan adaptarla a las realidades tan diversas de la experiencia humana en sus múltiples y diversos contextos. Esta metodología nuclear original esta no sólo abierta a la creatividad del investigador, sino que la estimula y fomenta porque es su ADN está el que siempre puede mejorar. Las áreas focales de la entrevista apreciativa son las siguientes: 1. Descubrir, 2. Soñar, 3. Diseñar y 4 Vivir, con un promedio de 3 preguntas por área focal. A ellas habría que añadir las preguntas iniciales y preguntas finales.

Tabla 1

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA APRECIATIVA

AREA FOCALES	OBJETIVO	TAREA
PREGUNTAS INICIALES	<i>Lo que más valoran de la organización y de su contribución a la misma.</i>	<i>Generar Preguntas Apreciativas</i>
1 DESCUBRIR	<i>Lo que da vida a la organización</i>	<i>Generar Preguntas Apreciativas</i>
2 SOÑAR	<i>Lo que puede llegar a ser la organización</i>	<i>Generar Preguntas Apreciativas</i>
3 DISEÑAR	<i>La nueva organización: su cultura y estructura</i>	<i>Generar Preguntas Apreciativas</i>
4 VIVIR	<i>La nueva organización (planificar y ejecutar los programas para hacerla realidad)</i>	<i>Generar Preguntas Apreciativas</i>
PREGUNTAS FINALES	<i>Qué más les gustaría añadir</i>	<i>Generar Preguntas Apreciativas</i>

En la creación de los instrumentos para recoger información existe mucha libertad en cuanto a cómo se aplican las normas estandarizadas que son consideradas fundamentales. Por ejemplo, en el caso de la creación de una entrevista, no existen normas rigurosas en cuanto a la selección de los entrevistado, a la estructura de la entrevista, al tipo de preguntas, a su contenido, y a cómo debe ser conducida. Toda la responsabilidad sobre la validez del instrumento recae en la preparación y en la ética personal y profesional del investigador académico o practicante (consultor).

2. 1. 2. Experiencias que dan vida: ordinarias, extraordinarias, y trágicas

Además de la entrevista cualitativa, el estudio de experiencias críticas (Downs, C.W., 1988) es otra metodología cualitativa para usarse en la investigación apreciativa es el **estudio de experiencias ordinarias, extraordinarias y trágicas que dan vida**. Como ya lo hemos señalado anteriormente la investigación apreciativa se centra en descubrir **lo que da vida (anima) al ser humano y a todos los sistemas sociales en los momentos extraordinarios, ordinarios y trágicos** (Cooperrider,

2021). Por ello esta metodología es también esencial en la práctica de la investigación apreciativa. **El poder de esta metodología** está en enfocarse en experiencias específicas ordinarias, extraordinarias, o trágicas que han sido vividas u observadas directamente en personas y sistemas sociales. Por otra parte, el método da al que responde toda la libertad para contar y analizar su experiencia por lo cual la riqueza de las respuestas es invaluable a la hora de analizar su autenticidad. Se trata por lo tanto de una metodología válida y confiable para creación de nuevo conocimiento teórico y práctico. **La forma básica para recoger evidencia/información** consiste en pedir que recuerden una experiencia específica ordinaria, extraordinaria, o trágica y que la narren y analicen con preguntas como éstas: Describa la experiencia con los detalles más significativos de cómo, dónde, y por qué cree que pasó. Y cuáles fueron las lecciones que aprendió, las emociones que experimentó, etc.

Pero la Entrevista Apreciativa y **Experiencias que dan vida: ordinarias, extraordinarias, y trágicas** no son los únicos métodos de la investigación apreciativa para recoger evidencia, como ya hemos dicho, y por lo tanto podemos usar otros métodos, como el método etnográfico siempre y cuando estos métodos cualitativos para la recogida de evidencia estén al servicio de los objetivos fundamentales de la investigación apreciativa. Entre los métodos de recogida de evidencia están el **diálogo, la conversación, la lectura, la meditación, la observación, la poesía, el arte, y todo lo que experimentamos en el vivir diario.**

2. 2. Métodos cualitativos para analizar la evidencia

La investigación apreciativa incorpora también distintas metodologías para el análisis de la evidencia recogida por los métodos anteriormente mencionados siempre y cuando hayan demostrado ser **rigurosos y efectivos en el proceso de crear nuevo conocimiento teórico y práctico para descubrir el futuro mejor que está por emerger** para el ser humano y los sistemas sociales u humanos en los que se desenvuelve.

Tenemos que reconocer que la investigación apreciativa no ha desarrollado todavía un método propio de análisis de contenido para la evidencia recogida y con la **Entrevista Apreciativa**. Existe por lo tanto mucha libertad en cómo se procede al respecto, lo cual no deja de ser una limitación con respecto a garantizar su rigor científico. Yo he usado en mi práctica una variante del método de **contenido de análisis** (Kaid, L. L. and Wadsworth, A.J., 1989). Estos son los pasos de este método: **1:** Transcribir todas las respuestas a cada una de las preguntas para cada área focal de la entrevista apreciativa. **2.** Encontrar los temas o tópicos que emergen de cada respuesta y su frecuencia para cada área focal. **3.** Jerarquizar los temas en base a la frecuencia con que han sido nombrados y a su relevancia por cada área focal. **4.** Seleccionar los temas más relevantes de cada área focal, citando algunas de las respuestas más significativas de los entrevistados. **5.** Escribir el reporte final de este análisis por áreas focales. Y este reporte es el que servirá de base para la siguiente

fase de creación de conocimiento teórico y práctico. En cada uno de los pasos de este proceso de codificación es muy importante contar con más de un codificador para garantizar mayor objetividad y validez del análisis de contenido.

Entre las metodologías de interpretación y análisis de la evidencia recogida están **la investigación hermenéutica** incorpora **la recolección de empírica de data** (experiencias personales, entrevistas y observación) y **el análisis de su significado** (van Manen, Max, 1990). Por su parte, **Habermas**, otro de los grandes investigadores hermenéuticos, incorpora el **dialogo** porque lo considera que entender es un proceso de cooperación que requiere que sus participantes conecten entre ellos en la vida real. Se trata de una metodología de análisis para la interpretación de artefactos. Uno de los principios fundamentales de la hermenéutica es que se deben considerar múltiples perspectivas para poder conseguir la interpretación más exacta de lo que estamos investigado. Además de los datos empíricos, usamos la imaginación, la intuición, la emoción y la razón que provoca la creatividad, para analizar la realidad social y la conexión de variables que intervienen y su interacción para proponer las nuevas explicaciones (teorías) y los nuevos escenarios de acción que emergen de la evidencia recogida. **La metodología de análisis** de las experiencias ordinarias, extraordinarias y trágicas que dan vida puede ser una adaptación del método de análisis de contenido que acabo de presentar.

III. MÉTODOS CUANTITATIVOS PARA RECOGER Y ANALIZAR EVIDENCIA EN LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA

Basado en mi experiencia de más de 10 años enseñando el curso de investigación apreciativa en la universidad creo que puedo afirmar que el modelo de investigación cuantitativa puede adoptarse para realizar la investigación apreciativa. Y creo además que esta opción puede resultar muy atractiva a investigadores y consultores cuantitativos. El proceso de recoger y analizar evidencia e información puede realizarse perfectamente usando los métodos cuantitativos como lo presento a continuación. Podemos crear **cuestionarios apreciativos**, como creamos entrevistas apreciativas, para descubrir lo que da vida a los sistemas sociales y su núcleo positivo; y analizar los resultados usando métodos estadísticos y basados en esos resultados crear nuevo conocimiento teórico y práctico para predecir el futuro que está por emerger y crear un mundo mejor. Esto es lo maravilloso de la flexibilidad e inclusividad de la investigación apreciativa desde el paradigma apreciativo.

3. 1. Métodos cuantitativos para recoger evidencia en la investigación apreciativa

Los métodos cuantitativos en las ciencias sociales **para recoger información** son muchos. Los más usados son el **cuestionario**, el **pre-test and post-test** (prueba anterior y posterior), **experimentos de laboratorio**, etc. El cuestionario apreciativo es muy fácil de crear como lo es la **entrevista apreciativa**. Básicamente lo que tenemos

que crear son ítems afirmativos y usar una Likert Scale de 3 a 5 opciones. También es posible crear dimensiones o factores de 5 ítems afirmativos. Las posibilidades de ser creativos a la hora de construir un cuestionario apreciativo son muchas, como incluir en el cuestionario preguntas abiertas para dar oportunidad al que responde de expresarse con más libertad.

3. 2. Métodos cuantitativos para analizar evidencia en la investigación apreciativa

Los resultados conseguidos por el cuestionario apreciativo pueden ser analizados usando algunos de los diferentes métodos de análisis estadísticos como, **las pruebas estadísticas descriptivas** (la media, la desviación estándar, los porcentajes, etc.), las pruebas de **análisis comparativo** (como correlación, la regresión, etc.) Sobre cada uno de estos métodos existe una documentación muy elaborada y abundante sobre su naturaleza y aplicación que puede encontrarse en libros académicos publicados sobre estos temas.

Tengo que concluir afirmando una vez más que los métodos para recoger y analizar evidencian tanto en las ciencias sociales en general, como en el caso particular de la investigación apreciativa son mucho y que existen muchas publicaciones en la que encontrar información sobre los mismos (Emmert, P. and Barker, 1989; Brewerton, P. and Millward, L.,2001). Urge el escribir un texto de investigación apreciativa para la universidad donde todos los temas aquí tratados sean desarrollados conceptual y metodológicamente y con ejemplos y ejercicios prácticos para su aplicación.

IV. EL RIGOR CIENTÍFICO DE LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA EN LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA

La valoración del **rigor científico** de los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa tanto en las ciencias sociales como en el caso de la investigación apreciativa es un tema de debate constante que tenemos que profundizar porque está en juego su validez, efectividad y credibilidad. Por ejemplo, aunque existen métodos rigurosos de análisis de contenido, el control de su aplicación en muchos casos es casi imposible. Tenemos que reconocer que el rigor de todo el proceso está a merced de la ética y formación del investigador.

El rigor en el proceso de recoger y analizar evidencia a través de los métodos cualitativos y cuantitativos tiene un impacto directo en la validez de los resultados que el investigador encuentra y reporta. Por eso tenemos que verlos como resultados que están influenciados por la subjetividad, preparación y ética del investigador. Y así tenemos que ver también la creación de conocimiento teórico (teorías) y práctico (creación de nuevos prototipos de acción para el cambio social) que reporta el

investigador. El reconocimiento de estas limitaciones no necesariamente nos debe llevar a concluir que este tipo de investigación no es válida. Definitivamente es válida en cuanto que es la **verdad puntal descubierta y propuesta por el investigador**. Se trata por lo tanto de una verdad (teórica y práctica) subjetiva, puntual y válida que podrá ser parcialmente extrapolada a otras realidades similares, pero nunca generalizada a nivel universal.

Para que la investigación en las ciencias sociales sea científica tiene que ser rigurosa es decir cumplir con todos los estándares de rigor establecidos y aceptados por la comunidad de académicos y científicos. Pero la realidad es que no existe un sistema de control que vele por su cumplimiento. No tenemos una autoridad que tenga el poder para determinar lo que es y no es científico. Sin embargo, si tenemos que reconocer que existen publicaciones científicas que son guardianas celosas de que se cumplan con los estándares de rigor científico para autorizar su publicación. La regla de oro es, sin lugar a ninguna duda, que *cuando hacemos investigación tenemos que ser lo más rigurosos posible en todo el proceso de la investigación*.

Por otra parte, tenemos que desmitificar los mitos que se han creado sobre los estándares de lo que es o no es científico en las ciencias sociales para que estos estándares no supongan una barrera a la investigación y perpetuar la creencia de que ésta es el privilegio de unos pocos y no el privilegio de todos como sostiene el paradigma apreciativo que afirma que *“todos podemos ser teóricos originales y que, al teorizar inductivamente desde el mundo real, con voces reales y en contextos reales, podemos no solo crear teorías más relevantes, sino también invitar a teorizar de una manera más original y creativa”* (Cooperrider, 2021, p. 29).

Un área en la que tenemos que mejorar mucho y con urgencia, tanto en la investigación apreciativa como en la intervención/indagación apreciativa, es la **evaluación de nuestras investigaciones y prácticas, porque si no evaluamos no podemos mejorar**. Tenemos que crear instrumentos y actividades de evaluación para medir el impacto que tiene lo que hacemos y cómo lo hacemos en los participantes; así como para medir el rigor de los procesos que usamos. La decisión de qué investigamos, cómo lo investigamos y qué reportamos implica un grado de responsabilidad muy grande por parte del investigador.

V. LA CREACIÓN DE NUEVO CONOCIMIENTO TEÓRICO Y PRÁCTICO EN LA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA

El objetivo fundamental de la investigación apreciativa es la creación de nuevo conocimiento teórico y práctico que nos permita entender, descubrir y crear el futuro que está por emerger para construir un ser humano y sistemas sociales mejores. Por eso, la actividad central de todo el proceso de investigación es la creación de este nuevo conocimiento teórico y práctico. Es decir, la creación de nuevas teorías que nos permitan profundizar en el conocimiento del ser humano y

de los sistemas sociales y naturales en los que se desenvuelve. El reto que tenemos es entonces descubrir en qué consiste ese proceso, su fundamento teórico y las fases a seguir para hacer posible la creación de ese nuevo conocimiento teórico y práctico que nos permita anticipar el futuro mejor que está esperando emerger.

Una de las respuestas a este reto de descubrir el método apreciativo para la creación de nuevo conocimiento teórico y práctico nos la ofrece Cooperrider en el prefacio de su libro *Prospective Theory* (2021). La fundamentación teórica de este método es la “**Teoría Prospectiva** y que la define como “*una teoría que creadora de futuro, anticipatoria, un recurso para los creadores del mundo, y que está fundamentada en la idea del hombre prospectivo*”. Este es el texto original de Cooperrider: “...*what I am now calling Prospective Theory... theory that is future-forming, anticipatory, a resource for world-makers, and built on the idea of homo-prospectus* (Cooperrider, 2021, p.15). Y el método para la construcción de teoría prospectiva que propone consta de seis elementos constituyentes y de tres fases interdependientes (Cooperrider, 2021, pp. 15-39). Tengo que confesar que, aunque no he podido entender el modelo, dada su complejidad, si he encontrado en el texto contenido que es sumamente inspirador, por lo que recomiendo su lectura.

Por mi parte, quisiera ofrecer, unas reflexiones sobre el proceso creativo de conocimiento teórico y práctico basado en mi experiencia y que considero más accesible de entender y poner en práctica para estudiantes y practicantes de la investigación apreciativa. Una vez más tenemos que afirmar que la creación de teorías no es un privilegio exclusivo de científicos y académicos porque lo es también de practicantes, estudiantes y de todos.

Cuando hablamos de ser creadores originales todos tendemos a pensar en Albert Stein y en los premios nobeles que reconocen a los que llamamos genios. Para el paradigma apreciativo “**todos podemos ser creadores originales**” (Cooperrider, 2021, p. 29). ¿Qué es entonces lo que significamos cuando decimos todos podemos ser creadores originales? ¿Estamos exagerado o estamos hablando de otro tipo de creatividad? ¿Y cuál es esa creatividad? Lo que estamos afirmando es que todos podemos crear una nueva forma de ver la realidad, nuestra forma de ver la realidad y esa nueva forma de ver la realidad **es un acto creativo original** precisamente porque es diferente de la de los otros. Y puede suceder que esa nuestra manera de ver y operar sea la que otros reconozcan también como la suya. Pero aún si no es recocida por otros, no por eso deja de ser un acto creativo original válido.

La creatividad es entonces la capacidad de concebir, formular, y divulgar, actuar, imaginar escenarios de acción que son diferentes de los del estatus quo y que puede suceder a cualquier edad y en cualquier contexto. Pensemos, por ejemplo, en el caso de la creatividad desarrollada desde el principio de la humanidad en el caso de los diferentes tipos de comida, modelos de carros, en la medicina, etc. etc. Todos tenemos el poder de anticipar una manera diferente de actuar y ser creadores originales si nos atrevemos a hacerlo con disciplina y perseverancia y sin miedo a

equivocarnos y al qué dirán y si, sobre todo, introducimos la creatividad en los programas de educación.

5. 1. Etapas del proceso de creación de conocimiento teórico y práctico en la investigación apreciativa

El proceso de creación de conocimiento teórico y práctico de la investigación apreciativa, que propongo tentativamente, tiene las siguientes etapas: Primera, recoger datos empíricos usando alguno de los métodos cualitativos o cuantitativos de la investigación apreciativa. Segunda, analizar esos datos usando los métodos de análisis respectivos para encontrar los temas que emergen, su frecuencia, y su importancia. Tercera, buscar las conexiones que existen entre esos datos y preguntarnos: ¿Qué explicación (teoría) está oculta en estos datos? ¿Qué nuevo prototipo, escenario de acción (conocimiento práctico) está queriendo emerger de estos datos? ¿Cuál es el futuro que esta por revelarse? Cuarta, esperar a que todos esos componentes se encuentren y emerja una **teoría** (es decir la explicación del porqué, el cómo y sus consecuencias) y un nuevo escenario o prototipo de **acción**, es decir el futuro que está por emerger. Quinta, **escribir esa nueva teoría y ese nuevo escenario de acción**, porque el escribir es el recurso más poderoso y maravilloso que tenemos para pensar creativamente.

La teoría que sustenta este modelo de creación de conocimiento apreciativo la he llamado la **Teoría del Encuentro** que afirma que el acto creativo apreciativo acontece cuando los **elementos que lo hacen posible se encuentran**. Elementos que sólo conocemos en parte, como son los datos empíricos y los temas que van emergiendo y encontrándose si les facilitamos la posibilidad de hacerlo por medio de la reflexión, la emotividad, la meditación, la observación, con nuevas experiencias, lecturas, conversaciones y con nuestro esfuerzo, persistencia, y paciencia. Este proceso no lo podemos controlar porque está a la merced de leyes, que desconocemos y que hacen posible el encuentro de todos esos componentes para dar lugar al **acto creativo (eurica)**. Este proceso misterioso, del que no podemos controlar ni el cómo, ni el cuándo, ni el dónde, ni los resultados, va constantemente modificando nuestra forma de pensar, sentir, y operar; y surge de la manera más inesperada y en los momentos y lugares más inesperados, por ejemplo, en el sueño, paseando, meditando, conversando, etc. Por otra parte, este método de teorizar inductivamente/deductivamente no sigue un proceso lineal sino más bien **orgánico/caótico** en el sentido de que son múltiples los factores que interactúan complementándose para hacer posible el acto creativo. Existen muchos recursos para potenciar y facilitar el proceso creativos como la creación de gráficos, dibujos, e incluso Modelos Matemáticos como propone Albert-Laszló Barabási (2018, p. 123). Estos recursos permiten la visualización holística de la interacción de los diferentes componentes del proceso creativo y hacen posible el avanzar en el discernimiento del acto creativo.

Y termino esta sección con unas reflexiones sobre el tema de cómo diferenciamos una buena teoría de otra que no lo es. ¿Existen criterios universalmente aceptados por científicos y académicos? La respuesta es no, pero si existen ciertos criterios que son asumidos como condiciones necesarias para poder evaluar la validez y el poder de una teoría. Entre estas condiciones está el que el proceso de creación de la teoría haya sido riguroso en todas sus fases, tal como lo he presentado en secciones anteriores. Otra condición sería que la teoría se relacione con la evidencia empírica recogida. Pero, también hay otras condiciones que retan a las que tradicionalmente se han asumido como las únicas y mejores, como las que propone Cooperrider cuando dice que estas serían las preguntas que también tenemos que hacernos a la hora de evaluar una teoría: “¿Hasta qué punto esta teoría presenta nuevas posibilidades provocativas para la acción social y hasta qué punto estimula la normativa del diálogo sobre cómo podemos y debemos organizarnos?” (Cooperrider, 2021, p. 66)

VI. EL PROCESO DE REALIZACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA

En esta sección ofrezco una **guía básica, breve y orientadora** de cómo planificar y ejecutar una investigación apreciativa tanto a nivel académico como a nivel por practicantes o consultores apreciativos. El proceso de la investigación apreciativa tiene tres fases fundamentales. La primera es la **fase de planificación o propuesta de investigación**, la segunda la **fase de ejecución**, y la tercera la **fase creación del reporte final** y/o del documento para ser presentado y publicado.

Fase 1: La planificación o propuesta de la investigación apreciativa

Uno de los principios del paradigma apreciativo es el **principio anticipatorio** que afirma que, para lograr los mejores resultados, antes de actuar hay que anticipar la mejor actuación posible, es decir imaginar, visualizar y planificar el qué, el porqué, el cómo, quién lo va a hacer, cuándo, y el cambio que queremos lograr (los objetivos). Por eso la planificación de la investigación antes de su realización es fundamental para el éxito de investigación apreciativa. Desde el paradigma apreciativo, todos los que van a ser parte de la investigación: el equipo investigador, los participantes, es decir todos los miembros del sistema social (organización, equipo, comunidad, etc.) tiene que participar de alguna manera en la planificación de todas las actividades del proceso de una investigación apreciativa. La participación tiene que ser lo más inclusiva y al mismo tiempo lo más realista posible. Los modos de participación son muchos y la selección del que sea más participativo tiene que hacerse de acuerdo con la realidad concreta y las posibilidades de recursos y tiempo. El objetivo tiene que ser lograr la realización de con mayores condiciones de rigor que nos permitan las circunstancias concretas. **Pero no suspender la realización de la investigación cuando las condiciones no**

son las ideales. Estas serían las actividades principales que tienen que realizarse como parte de esta primera fase de planificación de la investigación.

Primera, **definir (seleccionar) el equipo que va a realizar la investigación apreciativa y el punto interior desde el que van a operar**, es decir, definir el nivel de motivación y compromiso con el que van a participar.

Segunda, **elegir el sistema social** en el que se va a realizar la investigación (organización, equipo, etc.) y definir la relación y condiciones de participación y colaboración con las que se va a operar durante todo el proceso. La selección de dónde realizar la investigación apreciativa no siempre es fácil. Existen muchos aspectos que son retadores y entre ellos, quizás el más difícil suele ser el convencer a los directivos para que acepten la investigación.

Tercera, **definir el tema específico** de la investigación apreciativa formulado de una manera afirmativa que incluya el futuro que se quiere crear, es decir, el cambio que se quiere lograr. Desde el paradigma apreciativo el objeto de estudio de la investigación apreciativa es el ser humano y su comportamiento en los sistemas sociales y naturales en los que se desenvuelve (organización, equipo, comunidad, etc.). Por lo tanto, las posibilidades de temas para una investigación apreciativa son innumerables.

Cuarta, **definir el objetivo específico** de la investigación apreciativa en relación con el tema elegido que, desde el paradigma apreciativo, tiene que centrarse en descubrir lo que da vida al ser humano y a los sistemas sociales en lo ordinario, extraordinario y trágico, y su potencial positivo para crear nuevo conocimiento teórico (explicaciones, teorías) y práctico (prototipos de cultura y estructura del futuro mejor que está por emerger).

Quinta, **definir el marco teórico** que va a iluminar y, guiar la investigación apreciativa. 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 datos, y lo más importante que descubrimientos teóricos y prácticos fueron encontrados. De esta manera podremos poner en contexto nuestra investigación y fundamentarla científicamente.

Sexta, **definir las preguntas de la investigación/o las hipótesis**. Uno de los principios sobre el aprendizaje del paradigma apreciativo es que *“todo aprendizaje comienza con una pregunta”*. Y las preguntas que hacemos crean lo que descubrimos (Barrett & Fry, 2008). Por lo tanto, es condición fundamental de una investigación apreciativa el formular las **preguntas apreciativas** que van a guiar nuestra investigación, cuando ésta es una investigación cualitativa. Existe también la posibilidad de formular **hipótesis afirmativas** en lugar de preguntas, lo cual es más común cuando el estudio tiene el componente **cuantitativo**.

Séptima, **definir y crear los métodos para recoger la evidencia empírica.** Como ya lo he indicado anteriormente los métodos pueden ser cualitativos, como la entrevista, o cuantitativos como el cuestionario. Esta definición de los métodos para recoger evidencia empírica es fundamental porque como afirma el paradigma apreciativo, “recogemos lo que preguntamos.” “Si preguntamos por problemas recogemos problemas y si preguntamos por soluciones recogemos soluciones.” **Por eso la investigación apreciativa usa siempre la pregunta afirmativa.**

Octava, **definir y crear los métodos para analizar la evidencia empírica recogida.** Estos métodos pueden ser cualitativos, como el análisis de contenido en el caso de la entrevista, o cuantitativos como el análisis estadístico en el caso del cuestionario. La creación de los métodos para la recogida y el análisis de la información es el corazón de toda investigación, es decir la parte más importante porque de ella depende la validez y transcendencia de toda la investigación.

Novena, **definir el proceso de creación de conocimiento teórico y práctico.** Esta actividad es el aspecto más original y fundamental de la investigación apreciativa y el que va a hacer posible la creación de nuevo conocimiento teórico y práctico, es decir la creación de nuevas teorías y de nuevos escenarios de ese futuro mejor que esta por emerger. Proceso creativo que tiene que ser a la vez riguroso y simple y al que tenemos que atrevernos porque para el paradigma apreciativo *todos podemos ser creadores originales de teoría* (Cooperrider, 2021, page 29) **y de prototipos de nuevos escenarios de comportamiento social.**

La lista y el orden de estas actividades, que propongo como una hoja de ruta básica y orgánica, son por supuesto susceptibles de todo tipo de cambio y adaptación.

Fase 2: Ejecución de la Investigación

Una vez completada la planificación o propuesta de investigación es el momento de comenzar a ejecutar las nueve actividades descritas en la sección anterior sobre la planificación o propuesta de una investigación apreciativa. En esta etapa de la ejecución las tareas fundamentales son: Primera, la elección del sistema social en el que se va a realizar la investigación (organización, equipo, etc.) y definir la relación y condiciones de participación y colaboración con las que se va a operar durante todo el proceso. Segunda, realizar la recogida de la evidencia empírica y el análisis de la misma usando los métodos elegidos y creados. Tercera, proceder a la interpretación y creación de nuevo conocimiento teórico y práctico.

Fase 3: Creación del Reporte Final y/o del Documento para ser Presentado y Publicado.

Esta es la fase que, en mi opinión, necesitamos promover más especialmente entre los practicantes (consultores) del paradigma apreciativo. Estoy persuadido que

la práctica que realizan tiene un potencial que no hemos explotado para la creación de nuevo conocimiento teórico y práctico. Y creo que, si les estimulamos a hacerlo ofreciéndoles un modelo fácil y riguroso, como el que estoy intentando ofrecer en este ensayo y creamos un medio de publicación donde puedan presentar sus investigaciones e intervenciones o indagaciones apreciativas, lo lograremos.

Tenemos que crear una versión en español del [AI Practitioner | International Journal of Appreciative Inquiry](#) para hacer posible esas publicaciones. También tenemos que ofrecer asesoría a aquellos que lo necesiten para que los reportes cumplan con las instrucciones requeridas por las Revistas de Investigación donde se va a hacer la publicación (digital o en papel).

La **tabla de contenido** del resumen del reporte final y/o del documento para ser presentado o publicado es el siguiente: I. Introducción: Objetivo y contenido del reporte final. II. Marco Teórico. III. Descripción de la organización. IV. Descripción de los métodos de investigación: 1. Método para recoger evidencia empírica: Áreas Focales. 2. Método para el análisis de la evidencia empírica: Análisis de contenido o Análisis estadístico. 3. Descripción detallada de las características de los que participaron en la investigación y respondiendo a la entrevista o cuestionario apreciativos u otro de los métodos usados para recoger evidencia . V. Reporte de los resultados obtenidos de análisis de la evidencia empírica por Áreas Focales. VI. Reporte de la Creación de Conocimiento teórico y práctico por Áreas Focales. VII. Referencias. VIII. Apéndices (Tablas, Gráficos, etc. La extensión del reporte va a depender de cuál es su propósito, de las características de los destinatarios y de las condiciones que requiera el modo de publicación.

CONCLUSION

Espero haber logrado el propósito de central de ensayo que ha sido el proponer y desarrollar brevemente la investigación apreciativa como el componente epistemológico del paradigma apreciativo (Varona, 2022) y como una nueva alternativa de investigación científica en las ciencias sociales para la creación de nuevo conocimiento teórico y práctico que haga posible la construcción de un mundo mejor. Y quiero concluir con tres invitaciones: La primera invitación es para los **practicantes** de la intervención apreciativa/indagación apreciativa a que incluyan en sus intervenciones el componente de investigación científica para incrementar la creación de nuevo conocimiento teórico además del práctico que tan eficazmente están realizando. Específicamente quiero invitarles a que actúen como investigadores científicos y no solo como agentes de cambio porque es posible hacerlo como he explicado en la segunda parte de este ensayo. Creo que es muchísimo lo que los practicantes (consultores) pueden contribuir en el campo teórico de la investigación apreciativa porque *no hay nada más teórico que una buena práctica* si la hacemos siguiendo las normas de la investigación científica

aplicada; y “*no hay nada más práctico que una buena teoría*” (Lewin,1951, p. 169). La segunda invitación es para que los **académicos** se atrevan a enseñar la investigación apreciativa como un curso alternativo a los cursos sobre investigación en la universidad a nivel licenciatura, maestría y doctorado en las carreras de ciencias sociales, humanidades, negocios, etc. Y la tercera invitación es para los **académicos y practicantes** del paradigma apreciativo a que escribamos y publiquemos más en español y así contribuyamos al desarrollo del paradigma apreciativo y la creación de nuevo conocimiento teórico y práctico desde la perspectiva de las culturas de los países de la región Iberoamericana. Y finalizo diciendo que lo que presento en este ensayo *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.*

BIBLIOGRAFÍA

Barabási, Albert-László. (2018). *The Formula. The universal laws of success.* Kindle Edition, p. 123.

Barrett, Frank J, & Fry, Ronald E. (2008). *Appreciative inquiry. a positive approach to building cooperative capacity.* Chagrin Falls, Ohio: A Taos Institute Publication.

Brewerton, Paul and Milward, Lynne. (2001). *Organizational research methods.* Thousand Oaks, California: Sage Publications.

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

Downs, C. W. (1988). *Communication audits.* Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.

Kaid, L. L. and Wadsworth, A.J., *Content analysis.* In Emmert, P. and Barker, L. L. (1989). *Measurement of communication behavior.* New York: Longman Inc. p. 197-217.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science.* New York: Harper and Roe.

Pavez, Ignacio; Godwin, Lindsey; and Spreitzer Gretchen. (2021). *Generative scholarship through prospective theorizing: appreciating the roots and legacy of organization development and change to build a bright future.* The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 57(4), 459-470.

Reed, Jan. (2007). *Appreciative inquiry.* Research for Change. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment.* New York: Free Press.

Subirana, M. y Cooperrider, D. (2013). *Indagación apreciativa. un enfoque innovador para la transformación personal y de las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Kairós.

van Manen, Max. (1990, 2nd. Ed.). *Researching Lived Experience*. Ottawa: Routledge Taylor and Francis Group.

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 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.