

EL LENGUAJE APRECIATIVO

Del Paradigma Apreciativo



FEDERICO VARONA, Ph D.

Professor Emeritus

**San José State University, San José, Ca-USA
Communication Studies Department**

federico.varona@sjsu.edu

Hollister, CA. USA. November 1, 2023

“Todo nuevo paradigma cambia incluso el lenguaje mismo con el que se expresa acerca de los aspectos de la naturaleza.” (Kuhn)

“El poder del lenguaje apreciativo no está en lo bello sino en lo auténtico.” (Varona)

“El lenguaje inicia el proceso de crear mundos”. (Varona)

INTRODUCCIÓN

En la comunidad global de practicantes y académicos del Paradigma Apreciativo y de la Intervención/Indagación Apreciativa existen muchas expresiones que se han convertido en mantras y que resaltan el poder del Lenguaje Apreciativo. Por ejemplo, *“Las palabras crean mundos” (Words create worlds)* (Barrett & Fry, 2005, p. 42; Gross, 2022). *“Vivimos en el mundo que crean las preguntas que hacemos”* (Barrett & Fry, 2005, p. 38). *“Si queremos cambiarnos a nosotros mismos y el mundo en el que vivimos, cambiemos nuestro lenguaje.”* (Varona, 2022).

Cuando decimos que “las palabras que usamos crean el mundo en que vivimos y el que queremos construir ” estamos hablando del **poder transformador del lenguaje humano en todas sus formas o posibilidades, pero en particular del lenguaje verbal oral y escrito**. Porque sabemos que todas estas formas de lenguaje humano generan cómo sentimos, pensamos y operamos. Pero también estamos afirmando que el mundo que queremos crear depende de las palabras que elegimos usar y que por lo tanto se trata de una opción personal que tiene que ser consciente y fundamentada. Pero también estamos diciendo, de una manera implícita, que tenemos que encontrar el lenguaje que haga posible la creación de un mundo mejor. Pero ¿cuál es ese lenguaje? Para la comunidad de académicos y practicantes del Paradigma Apreciativo ese lenguaje es el Lenguaje Apreciativo que venimos usando y desarrollando desde que Cooperrider creo en 1985 Appreciative Inquiry.

Ahora bien, *¿qué es el Lenguaje Apreciativo? ¿Somos conscientes de su poder transformador? ¿Estamos incrementando o disminuyendo ese poder con lo que decimos y cómo lo decimos en nuestra actividad como practicantes y académicos del Paradigma Apreciativo?* El Lenguaje Apreciativo es un lenguaje consciente, es decir un lenguaje por el que optamos y con el que tenemos que ser coherentes cuando lo usamos. Para ello tenemos primero que descubrirlo y cocrearlo.

El propósito de este ensayo es precisamente iniciar la tarea de descubrir y profundizar en la identidad del **Lenguaje Apreciativo: su origen y sus características fundamentales** y cómo se diferencia del lenguaje de otros paradigmas en las Ciencias Sociales. Para ello y para poner en contexto el tema del

Lenguaje Apreciativo: **Primero**, ofrezco un breve resumen del **nuevo marco teórico de lo que es el [Paradigma Apreciativo](#)** que nos va a permitir entender de una manera holística y orgánica el papel fundamental del Lenguaje Apreciativo. **Segundo, demuestro** cómo este nuevo lenguaje tiene una manera propia de hablar del **ser humano y del mundo social y natural en el que se desenvuelve**; de lo que es **la investigación** y cómo realizarla; de **cómo entendemos el cambio social** y cómo lo realizamos; de lo que **valoramos en el ser humano y su comportamiento** en el mundo social y natural; y de cómo definimos lo que es **el lenguaje humano** y cómo usarlo para potenciar su poder. **Tercero**, explico las **bases teóricas y empíricas del poder del Lenguaje Apreciativo**. Y **cuarto**, identifico y desarrollo muy brevemente **15 de las características fundamentales** del Lenguaje Apreciativo. Este ensayo es sólo el comienzo de algo que está esperando emerger y que todos tenemos que crear.

I. EL PARADIGMA APRECIATIVO Y SUS COMPONENTES

Para entender de una manera orgánica y sistémica el papel fundamental del Lenguaje Apreciativo tenemos que verlo como un componente del **Paradigma Apreciativo**.

1.1. ¿Qué es el Paradigma Apreciativo?

Paradigma es un término conceptual teórico/práctico, sistémico/orgánico que se ha creado en el campo de las Ciencias Sociales y Físicas para **definir la identidad** de una nueva manera de ver/entender, investigar, cambiar, valorar y hablar del ser humano y el mundo social y natural en el que se desenvuelve y así poder diferenciarlo de otros paradigmas. El **Paradigma Apreciativo**, por lo tanto, es una **nueva manera de ver y entender (Ontología), investigar (Epistemología/Investigación), transformar (Praxis/Intervención/Indagación), 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 últimos 40 años. (Varona, 2022).

1.2. ¿Cuáles son los Componentes del Paradigma Apreciativo?

Los componentes del paradigma apreciativo (**Gráfico 1**) son la Ontología Apreciativa, la Epistemología/Investigación Apreciativa, la Intervención/Indagación Apreciativa, la Axiología Apreciativa y el Lenguaje Apreciativo (Varona, 2022). Las características fundamentales de cada uno de estos componentes del Paradigma Apreciativo se encuentran desarrollados en el ensayo: [El Paradigma Apreciativo: de la Metodología al Paradigma](#) (Varona, 2024). *The Appreciative Paradigm. From Methodology to Paradigm* (Varona 2023).

Gráfico 1

COMPONENTES DEL PARADIGMA APRECIATIVO



II. EL LENGUAJE APRECIATIVO DESDE EL PARADIGMA APRECIATIVO Y COMO SE DIFERENCIA DEL LENGUAJE DE OTROS PARADIGMAS Y TEORÍAS DE CAMBIO SOCIAL

Como dijo Thomas Kuhn: *“Todo nuevo paradigma cambia incluso el lenguaje mismo con el que se expresa acerca de los aspectos de la naturaleza.”* (Hacking, 1962, loc. 465). Basados en esta afirmación Kuhniana, necesitamos demostrar que efectivamente la identidad distintiva del Lenguaje Apreciativo del Paradigma Apreciativo es diferente del lenguaje de otros paradigmas en las Ciencias Sociales. Yo creo que de hecho tenemos una forma de hablar que es diferente de la de otros paradigmas y teorías de cambio social como lo podemos constatar. Lo que nos falta es un tratado, donde se presente de una forma sistemática, en que consiste este nuevo lenguaje y sus componentes fundamentales.

El lenguaje que domina en nuestra cultura y en nuestros sistemas sociales es el lenguaje generado por las teorías o modelos de cambio social tradicionales, como las teorías de gerencia científica y clásica, funcionalista, crítica, etc. (Papa, Daniels and Spiker, 2008). El punto central de todas estas teorías tradicionales es el centrarse en lo negativo, en lo que no funciona y cómo solucionarlo para volver al estatus quo. Es precisamente como reacción a este enfoque y lenguaje negativo que surge el Lenguaje Apreciativo. (Cooperrider, 2021, p. 95). Esta diferencia entre el Lenguaje Apreciativo y el lenguaje de otras teorías de cambio social o paradigmas en las Ciencias Sociales está presente de manera explícita e implícita **en todas las publicaciones** que se han hecho desde que en 1985 David Cooperrider presentó su Disertación Doctoral. Pero nos falta una publicación donde esas diferencias se presenten de una manera sistemática. Una de las mejores publicaciones que conozco en la que se demuestra, desde la teoría y la práctica, cómo el Lenguaje Apreciativo es diferente y más poderoso que el de otros modelos de cambio social es el libro de Claudia Gross: *“Words create Worlds: Cultivating a conscious life-affirming language”* (Gross, 2022). En este libro, Claudia demuestra, con abundancia de ejemplos, cómo el lenguaje que elegimos para definir lo que somos y como funcionamos en las empresas, organizaciones y negocios en los que trabajamos es un lenguaje que está influenciado por el lenguaje de la institución militar, de la concepción jerárquica del poder, de la metáfora de que una organización tiene que funcionar como una máquina, y del machismo, entre otros. (Gross, 2022 pp. 62-76). Y al mismo tiempo que señala esos ejemplos, ofrece cómo ese lenguaje, que ella llama *“rojo”*, puede ser reemplazado por un lenguaje más inclusivo al que llama *“verde”* y al que nosotros llamamos Lenguaje Apreciativo.

Analizar el impacto de estos lenguajes en nuestra concepción de cómo nos vemos y cómo operamos en las organizaciones o negocios es algo que necesitamos hacer para desarrollar una conciencia crítica y creativa sobre cómo entendemos y usamos el Lenguaje Apreciativo. Sólo imaginemos cómo cambiaría el lenguaje que elegimos usar, si en lugar de ver a las organizaciones como máquina las viéramos como familias o seres vivientes. Por eso podemos concluir que: *“Si queremos cambiar cómo nos vemos y operamos en el mundo social y natural en el que vivimos tenemos que cambiar el lenguaje que elegimos.”*

A continuación, intento demostrar cómo efectivamente el Paradigma Apreciativo tiene un nuevo lenguaje que le identifica y al mismo tiempo le diferencia del lenguaje de otros paradigmas en las Ciencias Sociales. A este nuevo lenguaje lo llamamos el Lenguaje Apreciativo, que tiene una manera propia de hablar: primero, de lo que es el **ser humano y del mundo social y natural**; segundo, de lo que **es la investigación** y cómo realizarla; tercero, de **cómo entendemos el cambio social** y cómo lo realizamos; cuarto, de lo que **valoramos en el ser humano y su comportamiento** en el mundo social y natural; y quinto, de cómo definimos lo que es **el lenguaje humano** y cómo usarlo para potenciar su poder.

Primero, el **Lenguaje Appreciativo** es una nueva forma de hablar de lo que es el ser humano y de su comportamiento en el mundo social y natural en el que se desenvuelve. Por ejemplo, definimos al ser humano y el mundo social y natural en el que se desenvuelve como un **misterio** que no podemos entender en su totalidad y que a la vez nos asombra y decepciona por su manera de actuar, pero que posee un **potencial o núcleo positivo** que tenemos que descubrir y desarrollar. Nuestra visión del ser humano y de los sistemas sociales la definimos como una **construcción social, subjetiva y en permanente evolución**. Creemos que podemos encontrar **sentido** en los momentos **ordinarios, extraordinarios y trágicos** de la existencia humana y de los sistemas sociales. Afirmamos que **los seres humanos y los sistemas sociales y naturales poseen una capacidad creativa ilimitada y de compromiso** para construir un futuro mejor (**Ontología Appreciativa**).

Segundo, el **Lenguaje Appreciativo** es una nueva forma de hablar de lo que es **la investigación y cómo realizarla**. Por ejemplo, hablamos de que: Primero, investigamos **lo que da vida (anima) al ser humano y a los sistemas sociales y naturales en los momentos extraordinarios, ordinarios y trágicos**. Segundo, nuestra investigación tiene como **objetivo descubrir el futuro que está por emerger**. Tercero, la verdad que queremos descubrir es una **verdad subjetiva, multifacética y puntual** que no podemos **generalizar**. Cuarto, nuestra investigación reta **a los métodos de investigación clásicos en las Ciencias Sociales y afirma que todos podemos ser teóricos originales**. Quinto, nuestra investigación cree que **investigación y cambio social son procesos simultáneos ([Investigación Appreciativa](#))**.

Tercero, el **Lenguaje Appreciativo** es una nueva forma de **hablar de como entendemos el cambio social y cómo lo realizamos**. Por ejemplo, hablamos de que: Primero, **descubrimos lo que da vida, y lo mejor que existe en el ser humano y en los sistemas sociales y naturales**, en los momentos extraordinarios, cotidianos y trágicos. Segundo, **generamos cambio social positivo y el futuro que está por emerger**. Tercero, a las fases del proceso las llamamos: Identificar, Definir, Descubrir, Soñar, Diseñar, y Vivir. Cuarto, el proceso es **colaborativo, inclusivo y cocreativo**. Quinto, el proceso es **gestáltico (total)**, es decir que incluye la emotividad, la racionalidad, la intuición, la admiración, la imaginación, la voluntad y el compromiso (**Intervención/Indagación Appreciativa**).

Cuarto, la **Axiología Appreciativa** es una nueva forma de hablar de lo que valoramos en el ser humano y su comportamiento en el mundo social y natural en el que se desenvuelve. Por ejemplo, hablamos de que: primero, valoramos todo lo que nos **pasa a los seres humanos y a los sistemas sociales en lo ordinario, en lo extraordinario, y en lo trágico**. Segundo, valoramos el **potencial positivo** que tiene todo ser humano y sistema social. Tercero, valoramos el **crear algo nuevo o mejor** cuando descubrimos que no funciona en lugar de arreglarlo. Cuarto, valoramos el poder que tiene el **enfocarse en lo positivo** porque **despertamos lo mejor** que existe en los seres humanos y en los sistemas sociales: su motivación, energía y creatividad.

Quinto, valoramos el poder de **anticipar cómo vamos a actuar**, para lograr la excelencia en la ejecución de lo que hacemos (**Axiología Apreciativa**).

Quinto, el **Lenguaje Apreciativo** es una nueva manera de hablar de lo que es la identidad del lenguaje humano y como usarlo para potenciar su poder. Por ejemplo, hablamos de que: primero, **las palabras que usamos crean lo que vemos, lo que sentimos, lo que somos**. Segundo, el Lenguaje Apreciativo es generador de **emociones, pensamientos, y de acciones afirmativas**. Tercero, el **lenguaje narrativo, metafórico y poético** son lenguajes que comunican con más profundidad, fuerza y belleza que el conceptual y expositivo y lógico. Cuarto, el lenguaje cuando **es personalizado e inclusivo** genera compromiso y acción. Quinto, **el poder del lenguaje reside en la autenticidad** de lo que decimos más que en el qué y cómo lo decimos (**Lenguaje Apreciativo**).

Gráfico 2:

EL LENGUAJE APRECIATIVO DEL PARADIGMA APRECIATIVO



III. BASES TEÓRICAS Y EMPÍRICAS DEL PODER DEL LENGUAJE APRECIATIVO

3. 1. Bases Teóricas del Poder del Lenguaje Appreciativo

El lenguaje humano es el producto de la capacidad lingüística con la que estamos dotados los seres humanos que nos permite crear los símbolos con los que podemos comunicarnos y construir nuestra identidad y la visión que tenemos del mundo físico y social en el que nos desenvolvemos. Esta capacidad lingüística es sin duda el componente más misterioso del ser humano y el que hace posible el desarrollo de la humanidad. Por eso ha sido objeto de estudio por muchos científicos y académicos que han propuesto hipótesis y teorías para tratar de entender su complejidad y su poder. (Whorf, 1939/1956; Gumperz, & Levinson, 1996; Wittgenstein, 1922; Echeverría, 1985; Saussure, 1991; Chomsky, 1998; Gergen, and Gergen, 2004) y otros muchos. Obviamente el propósito de este ensayo no es ofrecer un resumen de estas teorías sino concentrarnos en las que están más directamente relacionadas con lo que llamamos el Lenguaje Appreciativo.

Las bases teóricas fundamentales del Lenguaje Appreciativo, y por lo tanto no las únicas, tienen su origen en la teoría de la Construcción Social y cómo esta teoría concibe el lenguaje. El principio fundamental de la teoría de la Construcción Social sobre el lenguaje es que los **seres humanos construimos nuestra visión de la realidad a través del lenguaje que elegimos usar, es decir, de las palabras que usamos en nuestras relaciones sociales y laborales.** (Gergen and Gergen, 2004, pp.16-17). Pero yo añadiría que también lo hacemos en la ausencia de esa relación, es decir cuando pensamos o escribimos aislados de toda relación social. Otro principio, que está inspirado en la teoría sobre el lenguaje de Ludwig Wittgenstein (Wittgenstein, 1922), es que el significado de las palabras que usamos está integrado dentro de los sistemas de reglas o convenciones compartidas dentro de las **“formas de vida”** de cada cultura. (Gergen, and Gergen, 2004). Estas **“formas de vida”** pueden generar un lenguaje que, al mismo tiempo, limitan la visión de nuestros mundos. De ahí su famosa frase **“los límites de mi lenguaje son los límites de mi mundo”**. (Wittgenstein, 1922, Proposición 5.6). Por eso cada cultura tiene su propia visión del mundo generado por el lenguaje que usa y que a la vez limita y enriquece su visión del mundo. Y el tercer principio es **que a través del lenguaje podemos generar diferentes formas de diálogo que nos pueden llevar a coconstruir nuevas y diferentes visiones de la realidad.** Es decir, el lenguaje es opcional y por lo tanto los seres humanos tenemos el poder de elegir el lenguaje que usamos cuando nos comunicamos.

El lenguaje es entonces un **recurso** que tenemos para generar diferentes formas de diálogo que van a activar en una determinada dirección un proceso complejo de cambio en nuestra forma de pensar, sentir y operar cuyo producto final dependerá del encuentro con los otros muchos factores que son necesarios para que el cambio se haga realidad. Porque como decimos en español, **“del dicho al hecho**

hay un gran trecho". Por lo tanto, para la teoría de la Construcción Social y el Paradigma Appreciativo las palabras que usamos generan sentido en un proceso en el que intervienen una multitud de otros factores (Gergen, and Gergen, 2004, p. 34) como los culturales, los físicos, los emocionales, la educación, el género, la edad, etc. etc. Ciertamente, el lenguaje es el componente fundamental (el más poderoso) en la creación de significado, es decir, en la creación de nuestra identidad y de la forma como vemos y construimos el mundo social y físico en el que nos desenvolvemos, pero no es el único. Por lo tanto, tenemos que afirmar que **las palabras por sí solas no "crean el mundo en el que vivimos" como decimos desde el Paradigma Appreciativo y la teoría de la Construcción Social**. Algunos dirán que está sobre entendido el que el "lenguaje por sí solo no crea mundos" y que se necesita "algo más". Sin embargo, yo creo que necesitamos explicar lo que entendemos por ese "algo más" para evitar los malentendidos que se pueden generar. Lenguaje Appreciativo no mueve **emocional, racional y operativamente** de la misma manera a todos porque hay otros factores que actúan en cada uno de nosotros en el mismo momento en que estamos oyendo las mismas palabras. La prueba más contundente que tenemos de que no son solo las palabras que usamos las que **crean mundos diferentes** es la experiencia que todos tenemos diariamente en la que constatamos como ante las mismas palabras sentimos y reaccionamos de manera distinta.

3. 1. Bases Empíricas del Poder del Lenguaje Appreciativo

El poder del Lenguaje Appreciativo está confirmado de una manera sólida y consistente por la evidencia empírica es decir la basada en la experiencia personal, grupal, comunitaria y en la que recogemos en nuestra práctica de la Intervención/Indagación Appreciativa desde su aparición en 1985 a nivel global. Quizás la evidencia empírica más poderosa que podemos presentar por ahora sobre el poder transformador del lenguaje appreciativo sea la de nuestra propia experiencia de que cuando hablamos de algo positivo nos sentimos con ganas y la energía de actuar de manera positiva. Experiencia que, por otra parte, se ve confirmada por el testimonio de la mayoría de la gente que ha participado en el proceso de una Intervención/Indagación Appreciativa a nivel personal, grupal u organizacional. Evidencia que está recogida en las numerosas publicaciones que existen (libros y artículos publicados) y el testimonio compartido en las cumbres y encuentros appreciativos realizados a nivel global (El Centro Cooperrider y el IA Practitioner International Journal) y a nivel regional, como los Webinars promovidos a nivel iberoamericano por la Red Iberoamericana de Practicantes y Académicos del Paradigma Appreciativo (RIPAPA); a nivel europeo, como IDEIA, INSPIRING PARTNERS, y otros.

Con respecto a la evidencia **científica**, es decir la que se consigue cuando se usa un método científico de investigación y que genera una explicación o teoría, existen también muchas publicaciones que lo confirman como en el campo de la

psicología positiva (Seligman, 2002) y en la práctica de la Intervención/Indagación Apreciativa (Mandal, 2022; Varona, 2021). Claudia Gross en su libro *“Words create Worlds”* (Gross, 2022, p. 200) cita varias investigaciones científicas sobre cómo el lenguaje activa el cerebro y cómo el Lenguaje Apreciativo es capaz de generar emociones positivas, pensamientos positivos y deseos de actuar positivamente.

IV. CARACTERÍSTICAS O FORMAS FUNDAMENTALES DEL LENGUAJE APRECIATIVO

En esta sección intento presentar de manera provisional y muy brevemente algunas de las **características y formas de lenguaje que distinguen al Lenguaje Apreciativo** verbal (oral y escrito), no verbal, y audiovisual. Y lo hago para limitar la extensión de este ensayo, pues cada una de esas características y formas se podría desarrollar en un capítulo de un libro sobre el Lenguaje Apreciativo. Por esta misma razón me he limitado a ofrecer unos pocos ejemplos para ilustrar cada una de ellas, al mismo tiempo que invito al lector a leer el libro de Claudia Gross: *“Words create Worlds”* (Gross, 2022) que es la mejor enciclopedia de ejemplos que conozco de lo que es el Lenguaje Apreciativo, al que ella llama *“speakGreen”*.

1. El Lenguaje Apreciativo, es primero que todo, Apreciativo, es decir, que busca descubrir lo que da vida a la existencia humana y a los sistemas sociales y naturales en lo cotidiano, lo extraordinario y lo trágico.

Para ello el lenguaje que usa es el de la **pregunta apreciativa y todas las palabras y expresiones que son referentes de lo que “da vida”** como: **ilusión, esperanza, futuro, compromiso, realización, servicio, entrega, bienestar social, compartir, etc.** Pero no rechaza las palabras y expresiones que son referentes de lo que “no da vida” como desilusión, desesperanza, etc. sino que las transforma en palabras referentes de lo que da vida. Desde la teoría de la Construcción Social y del Paradigma Apreciativo, centrarse en el lenguaje negativo (en el problema) o en lo positivo, (en el futuro mejor que queremos construir) es opcional (Gergen and Gergen, 2004).

La pregunta apreciativa es una alternativa a las preguntas tradicionales que se centran en el problema para hacer posible el cambio organizacional. 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. (Cooperrider, 2021). Hacer preguntas positivas es un talento que podemos desarrollar con la práctica 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. (Varona, 2020). Cuando en una organización, todos sus miembros, jefes y empleados, practican el hacer siempre

preguntas positivas se crea una cultura organizacional en la que se sienten satisfechos y realizados y donde la espiral de superación no encuentra límite.

Otro principio fundamental que sustenta el poder de 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 and 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 porque *“vivimos en el mundo que crean las preguntas que hacemos.”* (Barrett and Fry, 2005).

2. El Lenguaje Apreciativo es creativo, es decir, que busca crear un mundo mejor para el ser humano y los sistemas sociales y naturales en los que vive.

El Lenguaje Apreciativo **invita a imaginar y crear el futuro que deseamos.** Ya Aristóteles había dicho que *“una imagen vívida compele a todo el cuerpo a obedecerla”* (Sheikh, 1984, p. 5). Y Albert Einstein dijo: *“La imaginación es más importante que el conocimiento”*(en Sheikh, 1984, p.5). Cuando hacemos una Intervención/Indagación Apreciativa y nos centramos en las imágenes positivas que existen en los miembros de la organización o equipo, se genera un rico ambiente narrativo sobre el que podemos construir su futuro. Y si es así, la pregunta que tenemos que hacernos es: **¿Cuáles es el lenguaje apreciativo que tenemos que usar para generar nuevas formas de imaginar?** Primero que todo, tenemos que usar todas las formas posibles de **preguntas generativas**, es decir, preguntas que generen curiosidad y que estimulen la imaginación, como, por ejemplo: ¿Cuáles son los valores que te gustaría que tuviera tu equipo? Por otra parte, tenemos que elegir las palabras y expresiones que son referentes del futuro que está esperando emerger, como: *crear, generar, visualizar, futuro, esperanza, ilusión, es posible, construir, transformar, cambiar, etc.* Este Lenguaje Apreciativo tiene la capacidad de generar una nueva manera de sentir, pensar y actuar que hace posible la construcción de un ser humano y de unos sistemas sociales y naturales mejores. (Barrett and Fry, 2005).

3. El Lenguaje Apreciativo es colaborativo, es decir, que es un lenguaje inclusivo, específico y personalizado, que genera compromiso y acción al mismo tiempo que evita la generalización.

Par ello usamos expresiones como: *“Yo voy a ser más creativo”, “Nosotros vamos a ser más creativos”* versus *“Hay que ser más creativos”*. Al decir *“yo voy a ser creativo”* en lugar de *“hay que ser creativo”* estamos dirigiendo el mensaje a nosotros y comprometiéndonos a ello. Mientras que cuando decimos *“hay que ser creativos”* el mensaje es impersonal porque no indica quién es el sujeto de la acción.

Cuando usamos el lenguaje específico nos estamos invitando a ver con nuevos ojos y en profundidad lo que normalmente no vemos, y a nombrarlo. Y cuando nombramos algo, es decir, cuando podemos ponerlo en palabras, es cuando podemos decir que realmente lo conocemos. Es por esta razón por la que decimos que el Lenguaje Appreciativo nos transforma. Por ejemplo, cuando opinamos sobre una presentación, en lugar de decir que *“la presentación fue excelente”* decimos que *“la presentación fue inspiradora y retadora”*; *“los recursos audiovisuales ayudaron a visualizar los conceptos teóricos”*; *“los ejemplos presentados contribuyeron a entender el tema y a cómo poderlo aplicar a la vida real”*.

Tanto en la Investigación Appreciativa como en la Intervención/Indagación Appreciativa, la formulación de los temas de investigación y de intervención tienen que hacerse indicando el objetivo que queremos lograr (el nuevo conocimiento que queremos crear y el cambio que queremos conseguir). Y las declaraciones que hacemos sobre lo que queremos ser y construir tienen que ser **inclusivas, específicas y personalizadas**. Por ejemplo, decimos: *“nuestra misión es...”* en lugar de *“la misión de la organización es...”*. Superando así el lenguaje impersonal que usan la Intervención y la Investigación tradicionales

4. El Lenguaje Appreciativo es provisional (no dogmático ni categórico) y por lo tanto evita generalizar, porque cuando generalizamos casi siempre nos equivocamos. Porque son muy pocas las cosas de las que estamos totalmente seguros.

El Lenguaje Appreciativo es un lenguaje provisional, **fluctuante, discutible** generador de una **visión subjetiva de la realidad** y evita todas las palabras que implican generalización y dogmatismo o absoluta certeza. Por eso usamos palabras como: *“algunos”* en lugar de *“todos”* o *“nadie”*, *“a veces”* en lugar de *“siempre”*. Y expresiones como: *“en mi opinión”*, *“desde mi punto de vista”*. Las afirmaciones apreciativas son provisionales.

5. El Lenguaje Appreciativo es Auténtico y Empático a la vez.

Decimos lo que pensamos, sentimos y deseamos respetando y aceptando la verdad de los demás como tan válida y subjetiva como lo es la nuestra. Y la expresamos de una manera empática y apreciativa, es decir poniéndonos en el lugar del otro y valorando el potencial positivo que existe en los demás y evitando, por lo tanto, opiniones negativas porque reconocemos que son subjetivas y susceptibles de equivocación.

El Lenguaje Apreciativo es **auténtico**, es decir, transparente, comunica lo que piensa y siente sin distorsionarlo con el propósito de quedar bien. Es un lenguaje que surge desde el punto interior en el que está operando la persona consciente e inconscientemente. En la transparencia del Lenguaje Apreciativo reside su poder transformador. El impacto de lo que decimos y cómo lo decimos está supeditado a la transparencia desde la que estamos operando cuando nos comunicamos. La transparencia es autenticidad y honestidad y algo que los seres humanos detectamos intuitivamente es decir casi inconscientemente.

Creo que es muy importante que resaltemos esta característica del Lenguaje Apreciativo para responder a una creencia bastante generalizada de como muchos nos perciben cuando hablamos usando el “lenguaje apreciativo”. Para muchos ese lenguaje no se aplica a la realidad que ellos viven y por lo mismo lo perciben como irreal e ingenuo. Y la mejor manera de reaccionar que tenemos es potenciándolo con el poder persuasivo que tiene cuando hablamos con autenticidad y transparencia. Por otra parte, tenemos que evitar usar palabras y expresiones que conscientemente sabemos que son exageraciones y que surgen no tanto desde la autenticidad sino desde otros intereses como el impresionar y quedar bien. Así es como podemos evitar, lo que ya he mencionado anteriormente, la devaluación del Lenguaje Apreciativo. Para ser apreciativos tenemos primero que ser auténticos y transparentes y aceptar que lo que es apreciativo para mí puede que no lo sea para los demás. *El poder del lenguaje apreciativo no está en lo bello si no en lo auténtico.*

6. El Lenguaje Apreciativo privilegia el lenguaje narrativo (el contar historias), metafórico, poético sobre el conceptual, expositivo y lógico.

El Lenguaje Apreciativo es metáfora, poema, y contar historias. (Barrett and Fry, 2005). Estas formas de lenguaje pueden comunicar con más profundidad, fuerza y belleza que el conceptual y lógico y son más persuasivos y generadores poderosos de **emociones, pensamientos, y acciones afirmativas**. Por otra parte, el Lenguaje Apreciativo valora el uso de palabras que despiertan emociones y generan pasiones más que el lenguaje racional que genera ideas y conceptos.

Culturalmente hemos sido programados para valorar más el contenido de lo que decimos en una conversación que la autenticidad y la forma. La profundidad de las ideas y la autoridad con las que las presentamos tienden a ser más valoradas y por eso nos esforzamos en cuidar más el qué decimos que el cómo lo decimos. Una vez más, lo conceptual puede ser el foco principal de nuestro proceso comunicativo en detrimento de lo emocional y por eso tendemos a apreciar más el lenguaje expositivo y académico. Esta realidad se ha constituido, en la mayoría de los casos, en el *statu quo* de nuestra práctica comunicativa. Práctica que es cuestionada precisamente por el Lenguaje Apreciativo.

El **lenguaje narrativo**, es decir, el compartir historias, es quizás una de esas formas de comunicación que más se privilegia en el Lenguaje Appreciativo. 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. Contar historias es un lenguaje universal que tenemos que recuperar en las culturas iberoamericanas. Tenemos que practicar el *saber contar para hacer que lo más ordinario se vuelva mágico*.

El lenguaje **metafórico**, es decir, el uso de anécdotas, metáforas o parábolas es otra forma muy poderosa de comunicar que es privilegiada por el Lenguaje Appreciativo. Las metáforas, parábolas y anécdotas son formas de comunicación indirecta cuyo poder transformador se genera cuando las aplicamos a la propia experiencia. Los mejores comunicadores de la humanidad usaron las metáforas para conectar y persuadir a sus audiencias sobre los valores que querían comunicar. Sin duda el caso más evidente que tenemos es el de los fundadores de las principales religiones del mundo.

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...*" (Machado, 1912).

7. El Lenguaje Appreciativo es reformulador, es decir, capaz de transformar la visión negativa de la realidad en afirmativa mediante el proceso de **escuchar apreciativamente lo negativo para reformularlo** y así poder verlo como una oportunidad para generar formas afirmativas de sentir, pensar y actuar.

El poder de reformular del Lenguaje Appreciativo es para mí uno de los componentes más originales del Lenguaje Appreciativo. Por mucho tiempo se nos criticó, y con razón, a los teóricos y practicantes del Paradigma Appreciativo y de la Intervención/Indagación Appreciativa de que ignorábamos la realidad de lo negativo y de lo que no funciona al enfocarnos sólo en lo positivo. Hoy, gracias a este concepto y práctica de lo que es **la reformulación de lo negativo en afirmativo**, hemos superado esa limitación. Sin embargo, creo que necesitamos profundizar, tanto en la teoría como en la práctica, en este componente reformulador del Lenguaje Appreciativo.

Cuando usamos el Lenguaje Appreciativo para reformular una declaración o afirmación negativa estamos actualizando el poder transformador del Lenguaje Appreciativo. Cambiando las palabras logramos cambiar cómo vemos la realidad, cómo pensamos, cómo sentimos y cómo actuamos. Los ejemplos de reformulación afirmativa de lo negativo podrían ser muchísimo, para ilustrarlo propongo el

siguiente ejemplo. Si un empleado nos está describiendo todo lo negativo de un supervisor, podemos preguntarle, después de escucharle apreciativamente, **“ahora me gustaría que me describieras cuáles son las características que te gustaría que tuviera tu supervisor.”** La respuesta a esta pregunta va a suponer una reformulación apreciativa, es decir el uso de palabras que generen una visión y emociones afirmativas como podrían ser: *“me gustaría que fuera más amable”*; *“me gustaría que me reconociera cuando hago bien el trabajo”*; *“me gustaría que me preguntara si tengo alguna sugerencia de cómo hacer mejor el trabajo”*. Para ello la mejor estrategia que conozco es la que propone Claudia Gross en su libro: *Words create Worlds*, y que la llama reformular deliberadamente el cómo lo decimos usualmente a cómo lo podríamos decir con Lenguaje Apreciativo. (Gross, 2022, p.14).

8. El Lenguaje Apreciativo es proactivo, es decir, que aplica el principio anticipatorio del paradigma apreciativo y al hacerlo trata de anticipar el mejor lenguaje a usar en cada oportunidad antes de hablar o escribir. Y al hacerlo tiene en cuenta en primer lugar, la condición de la persona o personas con las que se va a comunicar y el contexto físico y social en el que lo va a hacer. Pero sobre todo anticipa como va a reaccionar desde el núcleo positivo de la persona que va emergiendo en el transcurso de la conversación. Este es uno de los componentes centrales del Lenguaje Apreciativo que define su identidad y originalidad y que lo diferencia de otros tipos de lenguaje.

Gráfico 3: Características Fundamentales del Lenguaje Apreciativo



9. El Lenguaje Apreciativo, como el lenguaje humano del que es parte, es evolutivo y dinámico, es decir, que está en un proceso constante de mutación, que es parte de su ADN.

Esta característica es una invitación a que tanto, académicos como practicantes, estemos permanentemente creando e incorporando nuevas formas de hablar que sean coherentes con la identidad y originalidad del Lenguaje Apreciativo. Cada vez que hablamos o escribimos tenemos que preguntarnos, ¿estas palabras que estoy usando son las que comunican con más poder lo que quiero decir o hay otras? Y practicar el juego del lenguaje que consiste en cambiar palabras y constatar como cambia lo que comunicamos. El Lenguaje Apreciativo incorpora toda palabra o expresión que emerge en la cultura local o global y que tiene un poder transformador apreciativo. Por otra parte, el Lenguaje Apreciativo incorpora, después de cuestionarlos, los elementos más originales y poderosos, de las teorías científicas sobre el lenguaje y está en la búsqueda constante de las nuevas formas de lenguaje que están por emerger.

10. El lenguaje Apreciativo es pluralista, es decir, que está abierto a todas las posibilidades de matización y uso del lenguaje humano. Por lo tanto, enfatiza el uso de todas las opciones de matización que ofrece el lenguaje humano para definir la diversidad de la realidad de lo que somos y del mundo social y natural en el que vivimos. El lenguaje apreciativo evita el uso de palabras y expresiones que niegan la existencia de una gama de posibilidades a la hora de definir o evaluar la actividad humana, como en el caso de la **polarización**, que reduce las posibilidades de ver y definir la realidad a dos extremos como pueden ser en el uso de *“bueno y malo”*, distorsionando la realidad de que también puede ser *“muy bueno”* o *“muy malo”*, *“excepcionalmente bueno”* o *“excepcionalmente malo”*, etc. No podemos polarizar el lenguaje, como podría ser percibido cuando Claudia Gross en su libro *“Words create Worlds”* (Gross, 2021) contrasta el hablar *“rojo”* y *“verde”* para ilustrar, de manera magistral, el poder del lenguaje y cómo el lenguaje que elegimos es opcional. Quizás la metáfora del color y sus variantes sea la más acertada para entender las posibilidades de variantes y opciones que tiene el Lenguaje Apreciativo.

11. El Lenguaje Apreciativo es gráfico y visual porque cree en el poder de la visualización para entender de una manera gestáltica lo teórico y conceptual y estimular la creatividad.

Por lo tanto, el Lenguaje Apreciativo incorpora el **lenguaje visual, el lenguaje icónico, gráfico, los modelos gráficos, la imagen, la foto, y las fórmulas matemáticas**. Todos estos lenguajes visuales y gráficos son lenguajes que se complementan y potencian entre sí. Y por lo tanto cuanto más los usemos para comunicar lo que queremos, más efectiva y transformadora será la comunicación. Tenemos que reconocer que el lenguaje gráfico y visual han sido incorporado por

practicantes de la Intervención/Indagación Apreciativa desde sus inicios con mucho éxito y aceptación como lo podemos constatar en las publicaciones de varios autores (libros y artículos) y de manera muy destacada en el AI Practitioner International Journal: <https://aipractitioner.com/> Un ejemplo excelente de la creación y uso de gráficos en la Intervención/Indagación Apreciativa son los Talleres que ofrece regularmente Heather Leavitt Martinez, Visual Practitioner and Trainer a través de **Center for AI Appreciative Inquiry** <https://www.centerforappreciativeinquiry.net/event/appreciative-inquiry-visuals-meeting-design>

12. El Lenguaje Apreciativo es corporal. El cuerpo del ser humano es un sistema orgánico de comunicación con múltiples canales que está permanentemente generando y recibiendo mensajes.

Entre esos canales no verbales están la mirada, las expresiones faciales, los gestos, los movimientos, la forma y sus dimensiones, el color de la piel, etc. Para el Paradigma Apreciativo descubrir el núcleo positivo en los mensajes del lenguaje corporal de las personas que integran un sistema social, es fundamental para conocer a la persona y al sistema social y desde ahí ofrecer la ayuda para que puedan descubrir lo que da sentido a su vida y construir el futuro mejor que está por emerger.

Hasta ahora nuestro camino para descubrir el núcleo positivo en el ser humano y en los sistemas sociales y lo que da sentido a su vida en lo cotidiano, lo extraordinario y lo trágico ha sido casi exclusivamente basado en el lenguaje verbal oral y escrito. La pregunta que tenemos que hacernos es, *¿cómo el lenguaje corporal puede ayudarnos a descubrir el núcleo positivo del ser humano y de los sistemas sociales para construir un futuro mejor?* Ser apreciativo significa ser capaz de leer esos mensajes corporales para descubrir lo que el otro está viviendo y generar empatía y el comportamiento que pueda ayudarles a encontrar lo que da sentido a sus vidas. Los ejemplos de cómo podemos ser apreciativos usando el lenguaje corporal son muchísimos. Cada cultura tiene los suyos y eso nos ofrece evidencia empírica de la diversidad cultural que existe con relación al lenguaje corporal y de cómo puede comunicar con más profundidad lo que no podemos expresar con las palabras como por ejemplo, la forma como nos saludamos, desde el darnos la mano hasta el hacer una reverencia, el llorar, el abrazar, etc.

Una de las formas más poderosas del lenguaje corporal es la danza que está siendo usada con mucho éxito para generar emociones apreciativas como lo demuestran Felipe Losada y Gittith Sánchez en su artículo: *"Biodanza en el desarrollo de equipos de alto desempeño: Encarnando el paradigma apreciativo."* (Pavez, y Varona, 2021)

13. El Lenguaje Apreciativo es Música y Canción

La música y la canción son también parte del lenguaje apreciativo. La música es quizás uno de los mejores recursos que tenemos para despertar las emociones que nos llevan a **“descubrir lo que da vida en lo cotidiano, extraordinario y trágico de nuestra vida”**. Para Alberto Iglesias, compositor musical español, *“En el límite de la palabra es donde está la música. Si yo diría que la poesía está en la frontera del más allá, la música está en el más allá”*. (Iglesias, 2023). ¡Qué manera tan genial de definir, usando la metáfora, el poder transformador del lenguaje de la música! La música es un lenguaje creativo-intuitivo que es alternativo al lenguaje lógico-lingüístico. Por ejemplo, quién no se emociona cuando oímos *“Gracias a la vida que me ha dado tanto...”* de Violeta Parra y *“Cambia todo cambia...”* de Mercedes Sosa. O en el caso de la canción de Nino Bravo cuando dice: *“libre como el sol cuando amanece, como el viento... y sabré lo que es al fin la libertad”*. Es, en estos momentos, cuando la música y la poesía se encuentran, que nos convencemos de que las palabras que usamos y cómo las usamos son fundamentales a la hora de comunicarnos. Porque son ellas las que influyen en el impacto emocional y transformador de nuestro mensaje. Por ello introducir la música y la canción en el proceso de Intervención/Indagación Apreciativa es algo que tenemos que seguir fomentando y a su vez investigar para poder profundizar en su poder transformador en nuestra manera de sentir, pensar, y actuar. La música y la canción despiertan no sólo emociones sino también valores y acción.

14. El Lenguaje Apreciativo es silencio.

Desde el Paradigma Apreciativo vemos al silencio como una invitación a descubrir y apreciar lo que da sentido al momento que estamos viviendo y anticipar cómo vamos a actuar a partir de este momento en la situación que nos encontramos. El silencio es otro tipo de lenguaje humano que tiene un poder comunicativo muy grande pero que no hemos explorado suficientemente en las culturas occidentales. En estas culturas el silencio en una reunión o conversación se percibe como algo incómodo que tenemos que evitar y no como un tiempo para profundizar en lo que estamos oyendo. El silencio, como Lenguaje Apreciativo, nos invita a escuchar, a preguntarnos cuál es el punto interior desde el que estamos operando y ponernos en los zapatos de los demás. El silencio es un espacio privilegiado para apreciar, descubrir, crear, sentir, emocionarse, agradecer, celebrar e imaginar el futuro que está por emerger. Por ello, tenemos que fomentarlo más en nuestros encuentros apreciativos e Intervenciones/Indagaciones Apreciativas.

15. El Lenguaje Apreciativo es Acción

Enfatizamos mucho el hablar del lenguaje como elemento generativo del cambio social, *pero nos hemos olvidado de hablar de la acción que debe seguir a las palabras y sin la cual éstas son vanas*. Para el Paradigma Apreciativo, el cambio social emerge cuando el lenguaje y la acción se encuentran, así como el agua emerge

cuando una molécula de oxígeno y se encuentra con dos de hidrógeno. Tenemos que profundizar más a nivel teórico y práctico en este tema dentro de la comunidad de académicos y practicantes de la Intervención/Indagación Apiciativa y del Paradigma. Por eso yo propongo que en lugar de afirmar que *“el lenguaje crea mundos”*, digamos que *“el lenguaje comienza el proceso de crear mundos”*. Porque al hacerlo, estamos afirmando que el lenguaje por sí solo es insuficiente para producir ese cambio. Esta nueva perspectiva abre la puerta a considerar y resaltar que hay otros elementos, en particular el de la acción, que deben seguir a las palabras. Necesitamos explorar más cómo integrar el **Lenguaje Apiciativo y la Acción** para generar el cambio positivo a nivel personal, grupal y organizacional. Una publicación sobre como integrar lenguaje y acción para generar cambio positivo a nivel personal, grupal y organizacional es el libro de Laura Isanta *“Apiciatividad: El arte de percibir lo valioso”* (Isanta, 2018).

CONCLUSIÓN:

Espero haber logrado los objetivos de este ensayo e iniciar la tarea de descubrir y profundizar en la identidad de Lenguaje Apiciativo. Para ello y para poner en contexto el tema del Lenguaje Apiciativo: **Primero**, he ofrecido un breve resumen del **nuevo marco teórico de lo que es el [Paradigma Apiciativo](#)** que nos va a permitir entender de una manera orgánica que efectivamente el Paradigma Apiciativo tiene un lenguaje original y diferente del de otros paradigmas en las Ciencias Sociales, al que llamamos **LENGUAJE APICIATIVO**. **Segundo**, he demostrado cómo este nuevo lenguaje tiene una manera propia de hablar del **ser humano y del mundo social y natural en el que se desenvuelve**; de lo que es la **investigación** y cómo realizarla; de **cómo entendemos el cambio social** y cómo lo realizamos; de lo que **valoramos en el ser humano y su comportamiento** en el mundo social y natural; y de cómo definimos lo que es **el lenguaje humano** y como usarlo para potenciar su poder. **Tercero**, he explicado las **bases teóricas y empíricas del poder del Lenguaje Apiciativo**. Y **cuarto**, he identificado y desarrollado muy brevemente **15 de las características fundamentales** del Lenguaje Apiciativo.

Quiero aclarar que estoy presentando el Lenguaje Apiciativo como una opción entre muchas y no como la única y ni mucho menos como la mejor. Pero si como la opción de lenguaje por la que yo he optado y creo, basado en las evidencias empíricas personales que he recogido desde que lo estoy usando en mi vida personal y profesional y por las evidencias teóricas y empíricas recogidas en todas las publicaciones sobre Appreciative Inquiry que se han hecho a nivel global desde su inicio por muchos autores.

Nuestro reto como académicos y practicantes del Paradigma Apiciativo y de la Intervención/Indagación Apiciativa es contar, de una manera diferente y más cautivadora de la que lo hacen otros paradigmas y modelos de cambio personal y

social, cómo nos vemos a nosotros mismos, y al mundo social y natural en el que nos desenvolvemos para construir un ser humano y un mundo social y natural mejores. Estoy consciente de que lo que presento en este ensayo se queda muy corto de lo que es posible. Profundizar en lo que es el poder del Lenguaje Appreciativo es una tarea que nos corresponde a todos. Por eso confío en que otros la puedan realizar mejor.

REFERENCIAS

Cooperrider, D. (2021). *Prospective Theory: Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation*. Kindle Edition.

Cooperrider, D. L., & Whitney, D. A. (1999). *Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry*. Taos, NM: Corporation for Positive Change, 1999.

Cooperrider, D. L., Whitney, D. A., & Stavros, J. M. (2003). *Appreciative Inquiry Handbook: The First in a Series of AI Workshops for Leaders of Change*. Bedford Heights, Ohio: Lakeshore Communications.

Barrett, F. and Fry, R. (2005). *Appreciative Inquiry. A positive Approach to Building Cooperative Capacity*. Chargin Falls, Ohio: A Taos Institute Publication.

Chomsky, N. (1998). *On Language: Chomsky's Classic Works Language and Responsibility and Reflections on Language in One Volume*. Publisher: New Press.

Echeverría, R. (2003 6ª Ed). *Ontología del Lenguaje*. I.S.B.N.: 978-956-306-092-8. Kindle Edition.

Gergen, K. J. and Gergen, M. (2004). *Social Construction: Entering the Dialogue*. Chargin Falls, Ohio: A Taos Institute Publication.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage Publications, Inc.

Gumperz, J. J. & Levinson, S. C. (eds.). (1996). **Rethinking linguistic relativity**. (Studies in the social and cultural foundations of language.) Cambridge & New York: Cambridge University Press.

Isanta, L. (2018). *Apresiasi: El arte de percibir lo valioso*. Buenos Aires. ISBN 978-950-641-950-9.

Hacking, I. (2012). *Introductory Essay to Kuhn, Thomas S. The Structure of Scientific Revolutions* (50th Anniversary Edition). University of Chicago Press. Kindle Edition.

Iglesias, A. (2023). *Entrevista en Telediario 2*, Radio/Televisión Española (RTVE): 21 horas, 25 de octubre de 2023.

Kuhn, T. S. (1962, 1970, 1996, 2012). *The Structure of Scientific Revolutions*. (50th Anniversary Edition). University of Chicago Press. Kindle Edition.

Kuhn, T. S. (1972) [1962]. *La estructura de las revoluciones científicas [The Structure of Scientific Revolutions]* *México, D. F.: Fondo de Cultura Económica. [ISBN 9788437500461](https://doi.org/10.1016/0022-5194(72)90011-1).

Mandal, M. (2022). *Team Building and Appreciative Inquiry in Research and Development Teams*. In sagepub.com/journals-permissions-india. DOI: 10.1177/09722629211063528

Machado, A. (1912) Proverbios y cantares (XXIX). Loc. 197, Kindle Edition

Papa, M. J.; Daniels, T. D. and Spiker, B. K. (2008). *Organizational Communication. Perspectives and Trends*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Pavez, I. and Varona, F. (2021) *Developing Appreciative Teams: A Latin American Perspective*. IA Practitioner Journal, Vol 23 DO - 10.12781/978-1-907549-48-9-1.

Saussure, F. (1991). *Curso de lingüística general*. (Spanish Edition) Ediciones Akal, S.A

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

Varona, F. (2024). *Appreciative Language of the Appreciative Paradigm. Apreciativo* IA Practitioner Journal. May 2024. ISBN 978-1-907549-59-5 [dx.doi.org/10.12781/978-1-907549-59-5](https://doi.org/10.12781/978-1-907549-59-5) <https://aipractitioner.com/>

Sheikh, A. (1984). *Imagination and healing*. New York: Baywood.

Varona, F. (2024). *Appreciative Research from the Appreciative Paradigm: A New Research Model for the Social Sciences*. IA Practitioner Journal. February 2024. Volume 26. Number 1. ISBN 978-1-907549-58-8 <https://aipractitioner.com/>

Varona, F. (2024). *La Axiología Apreciativa del Paradigma Apreciativo*. Research Gate: DOI: [10.13140/RG.2.2.29997.46569](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29997.46569)

Varona, F. (2023). *The Appreciative Paradigm. From Methodology to Paradigm*. IA Practitioner Journal. November 2023. Volume 25 Number 4. ISBN 978-1-907549-57-1. [dx.doi.org/10.12781/978-1-907549-57-1-2](https://doi.org/10.12781/978-1-907549-57-1-2) <https://aipractitioner.com/>

Varona, F. (2023). *Escribir en equipo*. Una Investigación Apreciativa. Research Gate: DOI: [10.13140/RG.2.2.10646.73289](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10646.73289)

Varona, F. (2022). *La Investigación Apiciativa desde el Paradigma Apiciativo. Un nuevo modelo de investigación en las ciencias sociales*. Research Gate: DOI: 10.13140/RG.2.2.35393.12640

Varona, F. (2022). *El Paradigma Apiciativo. De la Metodología al Paradigma*. Research Gate: DOI: 10.13140/RG.2.2.28273.86884

Varona, F. (2023). *The Appreciative Paradigm. From Methodology to Paradigm*. <https://aipracticitioner.com/> Noviembre de 2023.

Varona, F. (2021). *Escribir en Equipo. Una Investigación Apiciativa*. Ensayo en proceso de publicación.

Varona, F. (2020, 2da. Edición). *La Intervención Apiciativa. Un nuevo paradigma para el cambio positivo en las organizaciones para profesores, estudiantes universitarios, consultores, y gerentes*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

Varona, F. (2009, 1da. Edición). *La Intervención Apiciativa. Una manera nueva, provocadora, y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

Whorf, B. L. (1939/1956). *The Relation of Habitual Thought and Behavior to Language*. In *Language, Thought, and Reality: Selected Writings of Benjamin Lee Whorf.*, ed. J. B. Carroll. Cambridge, MA: MIT Press.

Wittgenstein, L. (1922). *Tractatus logico-philosophicus*. Proposición 5.6. Kindle Edition.