

LA INTERVENCIÓN-INDAGACIÓN APRECIATIVA del PARADIGMA APRECIATIVO

Un Nuevo Enfoque para verla más allá de la Metodología



*El cambio apreciativo (personal y social)
es posible.*

FEDERICO VARONA, Ph. D.k

Professor Emeritus

Communication Studies Department
San José State University, San José, CA-USA
federico.varona@sjsu.edu

Hollister, California, USA. 15 de septiembre de 2024

*La Intervención-Indagación Apreciativa
es una parte del todo. Y ese todo es el
Paradigma Apreciativo*

INTRODUCCIÓN

La Intervención-Indagación Apreciativa es un tema sobre el que he escrito dos libros (Varona 2009; Varona 2020), varios artículos, enseñado a nivel universitario por más de 10 años y practicado en múltiples intervenciones realizadas en diversos tipos de organizaciones asesorando y supervisando a mis estudiantes. Sobre **Appreciative Inquiry (Intervención-Indagación Apreciativa)** se han publicado muchos y excelentes libros y artículos especialmente en inglés y en Estados Unidos, desde la perspectiva de que es simplemente una metodología para el cambio personal y social. Mi propósito, sin embargo, es presentar La Intervención-Indagación Apreciativa desde una nueva perspectiva, es decir, desde el punto de vista de que es el **componente metodológico para el cambio personal y social del Paradigma Apreciativo** (Varona, 2023). Este nuevo enfoque representa un cambio significativo en la manera como hemos entendido lo que es La Intervención-Indagación Apreciativa en los 36 años de su existencia. Por otra parte, lo que presento en este ensayo es el resultado del esfuerzo que he realizado para adaptar el contenido y el lenguaje original de Appreciative Inquiry a la lengua española y a las culturas iberoamericanas. **“La Intervención Apreciativa. Una manera nueva, provocadora, y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI”** es el primer libro que se publica en español sobre La Intervención/Indagación Apreciativa (Varona, 2009).

El objetivo de este ensayo, por lo tanto, es descubrir y profundizar en la **identidad de La Intervención-Indagación Apreciativa vista desde el Paradigma Apreciativo**. Para ello, estos son los temas que voy a presentar: **Primero**, ofrezco un resumen muy breve del **nuevo marco teórico** de lo que es el Paradigma Apreciativo que nos va a permitir entender de una manera orgánica cómo La Intervención-Indagación Apreciativa es uno de sus componentes. **Segundo**, defino lo que es La Intervención-Indagación **Apreciativa** desde el Paradigma Apreciativo. **Tercero**, describo las **6 fases de su metodología** para el cambio personal y social: 1) Anticipar, 2) Descubrir, 3) Soñar, 4) Diseñar, 5) Vivir, y 6) Valorar. **Cuarto**, identifico y desarrollo muy brevemente lo que considero que son las **diez características fundamentales** de La Intervención-Indagación Apreciativa cuando la vemos desde el Paradigma Apreciativo. Quiero aclarar que el presente ensayo enfatiza el enfoque original con el que fue creada La Intervención-Indagación Apreciativa, es decir como una **metodología para el desarrollo organizacional, empresarial, y de equipos** y no tanto como una metodología para el cambio personal al que se fue aplicando después.

I. EL PARADIGMA APRECIATIVO Y SUS COMPONENTES

Para entender lo que es **La Intervención-Indagación Apreciativa**, en toda su profundidad y de una manera orgánica, necesitamos verla como uno de los componentes del Paradigma Apreciativo. El **Paradigma Apreciativo** es *“una nueva manera de ver y entender (Ontología), estudiar (Epistemología/Investigación), transformar (Intervención-Indagación/Praxis), valorar (Axiología), y hablar (Lenguaje) del ser humano y su comportamiento en el mundo social y natural en el que vive. Este paradigma ha sido adoptado por una comunidad de académicos y practicantes a nivel global porque lo encuentran más efectivo que otros paradigmas de cambio personal y social como lo demuestra el desarrollo y éxito alcanzado, a nivel práctico y teórico, en los 39 primeros años de su existencia”* (Varona, 2023, p. 14). 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, 2024d). *The Appreciative Paradigm. From Methodology to Paradigm* (Varona, 2023).

Gráfico 1
COMPONENTES DEL PARADIGMA APRECIATIVO



II. LA INTERVENCIÓN-INDAGACIÓN APRECIATIVA DESDE EL PARADIGMA APRECIATIVO

2. 1. Origen y Evolución

La Intervención-Indagación Apreciativa (**Appreciative Inquiry**) fue creada por David Cooperrider en su Disertación Doctoral en 1985 (Cooperrider, 2021). Desde entonces las definiciones que se han dado por muchos autores (Cooperrider, 2021; Barrett, F. B., and Fry, R. E., 2005; Cooperrider, D., Whitney, D. and Stavros, J., 2003; Subirana, M. y Cooperrider, D., 2013; Watkins, J. M., Mohr, B. and Kelly, R., 2011), enfatizan que es una **metodología para el cambio personal y social**, en detrimento de los otros aspectos de lo que es Appreciative Inquiry (Cooperrider, 2021; Pavez, I., Godwin, L. and Spreitzer, G., 2021). Para superar este detrimento es que yo he propuesto **el Paradigma Apreciativo** como el marco teórico orgánico que nos permite ver a **Appreciative Inquiry como un paradigma** y a **La Intervención-Indagación Apreciativa** (en inglés se la sigue llamando **Appreciative Inquiry**) **como su componente metodológico** (Varona, 2003). Por lo tanto, *La Intervención-Indagación Apreciativa se refiere a cómo entendemos y practicamos el cambio personal y social desde el Paradigma Apreciativo. Por lo tanto, La Intervención-Indagación Apreciativa es una parte del todo. Y ese todo es el Paradigma Apreciativo.*

2. 2. El Cambio Personal y Social (Organizacional) desde el Paradigma Apreciativo

Todo paradigma social tiene una o varias teorías y metodologías del cambio social. Por ejemplo, en el caso de los paradigmas tradicionales, como el funcionalista (Giddens,1979), el cambio social tiene como *objetivo el solucionar los problemas organizacionales, es decir, lo que no funciona en una organización para eliminar sus causas y consecuencias negativas y volver al estatus quo, es decir al funcionamiento que se considera normal.* La pregunta que nos hacemos ahora es: *¿Cuál es el concepto de cambio personal y social que tenemos desde el Paradigma Apreciativo que inspira, guía y fundamenta la práctica de La Intervención-Indagación Apreciativa? ¿Existe un tratado donde podamos encontrar respuestas a preguntas como éstas?: ¿Qué entendemos por cambio personal y social? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Cuáles son los procesos que debemos seguir para lograrlo? ¿Cómo sabemos si conseguimos o no los cambios que queremos lograr para mejorar? ¿Cuáles son los factores generativos fundamentales de cambio personal y social? Éstas y otras muchas preguntas son las que tenemos que seguir haciéndonos, como lo han hecho muchos autores desde que se creó la metodología de la Intervención-Indagación Apreciativa, para continuar cocreando lo identidad original de cómo entendemos lo que es el **cambio personal y social desde el Paradigma Apreciativo y desde La Intervención-Indagación Apreciativa.***

Desde una primera aproximación, podemos decir, que para el Paradigma Apreciativo el objetivo del cambio personal y organizacional es crear un ser humano que sea capaz de encontrar lo que da sentido a su vida en lo cotidiano, lo extraordinario y lo trágico (Cooperrider, 2021) partiendo del descubrir y desarrollar todo el potencial positivo que existe en él para la construcción de un mundo mejor. Y en el caso del cambio organizacional, crear una organización en la que todos sus miembros logren su autorrealización y la de la organización comenzando por descubrir y desarrollar todo el potencial positivo que existe en la organización.

Según Pavez (2024), en una publicación donde propone La Intervención-Indagación Apreciativa como una metodología para lograr cambios sistémicos a nivel global, indica, citando a varios autores (Kania et al., 2018), que para lograrlo son necesarios tres niveles de cambios en los sistemas sociales: primero, **estructurales**: cambios en las prácticas, políticas y flujos de recursos; segundo, **relacionales**: cambios en las relaciones, conexiones y dinámicas de poder; y tercero, **mentales**: cambios de los modelos mentales de las personas y líderes (Pavez, 2024, pp. 5 y 6). Para mí esta publicación es un excelente ejemplo de la necesidad que tenemos de más investigación para construir juntos **la teoría apreciativa sobre el cambio personal, social y natural** que debe guiar nuestra práctica de **La Intervención-Indagación Apreciativa para realizarla con más efectividad y así** conseguir los resultados que queremos, es decir, la construcción de un ser humano y un mundo social, natural y cósmico mejores a nivel global, nacional, local, comunitario, e individual.

III. LA METODOLOGÍA (FASES) DE LA INTERVENCIÓN-INDAGACIÓN APRECIATIVA DEL PARADIGMA APRECIATIVO

La metodología de la Intervención-Indagación Apreciativa original consiste de las siguientes fases: 1. **Definir** (Define), 2. **Descubrir** (Discovery), 3. **Soñar** (Dream), 4. **Diseñar** (Design) y 5. **Destino** (Destiny). Las variantes de la terminología usada para nombrar de estas fases, el número de fases y cómo se define y practica cada una de ellas es considerable (**Citar algunos autores (soar, etc.)**).

Las fases de La Intervención-Indagación Apreciativa que propongo, desde el enfoque paradigmático apreciativo son las siguientes: 1) **Anticipar** como vamos a operar; 2) **Descubrir** el potencial positivo que existe en la organización; 3) **Soñar** la organización ideal que queremos ser; 4) **Diseñar** la organización ideal; 5) **Vivir** la organización que hemos diseñado; y 6) **Valorar** el proceso y los resultados de la intervención. Estas fases de la metodología de La Intervención-Indagación Apreciativa están inspiradas y fundamentadas en la Ontología Apreciativa (Varona, 2024, pp. 5-6) es decir, en la **visión que tenemos del Ser Humano desde el Paradigma Apreciativo**: La Fase **Anticipar** se basa en la capacidad que tiene el ser humano de visualizar lo que vamos a hacer antes de ejecutarlo para conseguir la

mejor actuación y los mejores resultados posibles. La **Fase Descubrir** se base en que el ser humano posee un núcleo positivo que tenemos que descubrir y desarrollar. La **Fase Soñar** se basa en que el ser humano tiene la capacidad de visualizar e imaginar un futuro mejor. La **Fase Diseñar** se basa en que el ser humano puede realizar sus sueños cuando los concretizamos en valores y compromisos de acción concreto. La **Fase Vivir** se basa en que el ser humano necesita acompañamiento constante para mantener la motivación y el compromiso de construir un mundo mejor. Y la **Fase Valorar**, se basa en que el ser humano necesita evaluar (valorar) para descubrir lo que hacemos bien, lo que puede mejorar, pero, sobre todo, para crear nuevo conocimiento teórico y práctico.

Explicar con detalle lo que es cada fase y sus etapas desborda el propósito y la extensión de este ensayo; por ello, la explicación que ofrezco a continuación de cada una de las 6 fases y sus etapas es solo un resumen de los puntos esenciales de su identidad y de su metodología.



Primera Fase: **ANTICIPAR** como vamos a operar (Punto de Partida, Tema de la Intervención-Indagación, y la Planificación de todo el Proceso).

El nombre de **anticipar** con el que llamo a esta primera fase tiene su base y justificación en que **ANTICIPAR** es uno de los valores nucleares del Paradigma Apiciativo (Varona, 2024) y que definimos como la *capacidad de visualizar lo que vamos a hacer (el futuro que queremos construir) antes de ejecutarlo para conseguir la mejor actuación y los mejores resultados posibles*. La Intervención-Indagación Apiciativa comienza **anticipando** cómo vamos a operar en todo el proceso

precisando: primero, cuál va a ser el **punto interior desde el que vamos a operar**; segundo, el **tema de la intervención**; y tercero, la **planificación** de todas las etapas del proceso.

1. Anticipar el Punto Interior desde el que vamos a operar durante todo el proceso de la Intervención-Indagación Apreciativa. Según Scharmer y Kaufer creadores de la Teoría U: *“El éxito de nuestras acciones como agentes de cambio no depende de lo que hacemos o cómo lo hacemos, sino del lugar interior desde el que operamos”* (Scharmer and Kaufer, 2013, pp. 30-31). Para mí este es un nuevo componente que tenemos que incorporar en esta primera fase de la Intervención-Indagación Apreciativa. Anticipar el *“lugar interior desde el que vamos a operar”* significa fundamentalmente el conseguir que todos los que van a participar en el proceso de la Intervención tomen conciencia y se comprometan a actuar durante todo el proceso con un deseo genuino de cambiar y de construir una organización mejor con la participación de todos los miembros y operando desde el **“nosotros”** y no desde el **“yo”**. El proceso para realizar esta actividad puede ser muy variado, pero requiere al menos de una o dos reuniones con dinámicas que generen motivación, entusiasmo y compromiso (Obrador, 2021).

2. Anticipar el Tema de la intervención. La selección del **tema** de La Intervención-Indagación Apreciativa y cómo se le **denomina** (describe) es muy importante porque tiene que **indicar la dirección de lo que queremos descubrir, lo que queremos aprender y el cambio que queremos lograr.** (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003; Whitney & Trosten-Bloom, 2003). El tema tiene que ser formulado usando el **lenguaje apreciativo** (Varona, 2024), es decir, un lenguaje que sea personalizado, provocador, y que genere ilusión y compromiso. Por ejemplo, no es lo mismo decir que el tema de nuestra intervención es *“Eliminar el acoso sexual en la organización”* que *“Crear una organización donde las relaciones entre hombres y mujeres sean lo más respetuosas y constructivas posibles.”* Y no es lo mismo decir que el tema es *“La comunicación en la organización”* que *“La comunicación es el agente fundamental de nuestra realización como personas, del funcionamiento de nuestra organización, y del servicio que ofrecemos”*.

3. Anticipar todo el proceso de planificación y coordinación de la intervención. La planificación de todo el proceso de una Intervención Apreciativa es una tarea fundamental, compleja y flexible ya que su ejecución va a depender de las circunstancias concretas que se den en cada caso. Entre esas tareas solamente quiero resaltar la que considero que es una de las más importante: *generar una propuesta de intervención que sea capaz de cautivar y persuadir a los líderes de la organización a que valoren la necesidad que tiene su organización de acompañamiento permanente para generar, mantener e incrementar el cambio y cómo va a beneficiar a la organización.*

ETAPAS DE LA FASE ANTICIPAR

1. El PUNTO INTERIOR desde el que vamos a operar.

2. El TEMA de la Intervención/Indagación.

3. El PROCESO y COORDINACIÓN de la Intervención/Indagación.

Segunda Fase: **DESCUBRIR el Núcleo de Fortalezas en relación con el tema de la Intervención-Indagación usando la Entrevista Appreciativa.**

Por ejemplo, si el tema es **La comunicación en la Organización**, en esta segunda fase se exploran las fortalezas de la comunicación en la organización, es decir, **lo mejor que tiene la comunicación en la organización, su núcleo positivo**. El proceso es el siguiente:

1. Crear la Entrevista Appreciativa. El método que usa la Intervención-Indagación Appreciativa para **descubrir el núcleo positivo** de una organización es la **Entrevista Appreciativa**, que se estructura en áreas focales y con preguntas afirmativas. Por ejemplo, en el caso del tema de la **Comunicación en la Organización**, las **áreas focales** podrían ser: 1) La comunicación entre jefes y empleados, 2) La comunicación entre los empleados, 3) La comunicación con clientes, 4) La comunicación de los jefes sobre el estado de la organización, etc.

2. Realizar las Entrevistas Appreciativas. Aunque lo ideal es que participen el mayor número posible de personas en las entrevistas, tenemos que ser realistas y hacerlo con una muestra representativa cuando la organización es muy grande.

3. Realizar el Análisis de Contenido de las Entrevistas. Una vez realizadas las entrevistas se procede al **análisis de contenido** usando alguno de los métodos de análisis cualitativo o cuantitativo (Varona, 2024).

4. Redactar el Núcleo Positivo. Basados en los resultados del análisis de contenido de las entrevistas se procede a redactar el **núcleo positivo** de la comunicación en la organización en relación con sus diferentes áreas focales. El

lenguaje que se usa para describir este núcleo positivo son **declaraciones afirmativas** que comuniquen con claridad, entusiasmo, confianza, y compromiso lo mejor que posee la organización en relación con la comunicación.

ETAPAS DE LA FASE DESCUBRIR



Tercera Fase: **SOÑAR** lo que se quiere que sea el ideal del **tema de la Intervención-Indagación Apreciativa**.

Por ejemplo, si el tema es **La comunicación en la Organización**, en esta tercera segunda fase se invita a los participantes a ser creativos, a pensar fuera del marco de los procesos y experiencias del pasado. Por ejemplo, soñar como queremos que sea la comunicación con los jefes, empleados, clientes, etc. El objetivo es crear la visión (el sueño) de lo que se quiere que sea la comunicación ideal en la organización sus valores, estructura y práctica. El proceso es el siguiente:

1. Soñar los valores que consideramos ideales que debe tener la comunicación en la organización. Por ejemplo, que sea auténtica, empática, apreciativa, etc.

2. Soñar la estructura y los modelos de comportamiento o conductas específicas que nos gustaría ver cuando nos comunicamos en la organización. Por ejemplo, el sistema de comunicación, el saber escuchar antes de hablar, etc.

3. Redactar el sueño de la comunicación ideal que queremos en la organización. La fase soñar concluye redactando el sueño de lo que queremos que sea la comunicación ideal en la organización en relación con sus valores, sistema y comportamientos específicos. El lenguaje que se usa para describir el sueño son **declaraciones de aspiración** que comuniquen, con claridad, entusiasmo, y compromiso.

ETAPAS DE LA FASE SOÑAR



Cuarta Fase: **DISEÑAR la Nueva Cultura y Estructura** en relación con el tema de la Intervención-Indagación Apreciativa.

Por ejemplo, si el tema es **La comunicación en la Organización**, en esta cuarta fase se invita a los participantes a ser creativos y realistas para diseñar la **nueva cultura** (valores) y **nueva estructura** (prácticas, conductas, normas, y sistemas) de la comunicación y poder hacer realidad el sueño de cómo queremos que sea la nueva comunicación con los jefes, empleados, clientes, etc. El diseño se basa en el **núcleo positivo** y en el **sueño** descubierto en las dos fases anteriores. El proceso es el siguiente:

1. Diseñar cuál va a ser la NUEVA CULTURA (Valores) de la comunicación en la organización. El objetivo es identificar los valores que van a inspirar, caracterizar y guiar el nuevo sistema de comunicación de la organización. Por ejemplo: confianza, honestidad, respeto, apertura, participación, etc.

2. Diseñar cuál va a ser la NUEVA ESTRUCTURA de la comunicación en la organización: nuevo sistema de comunicación, normas, prácticas, comportamientos. El objetivo es identificar factores estructurales de la nueva comunicación. Por ejemplo, el nuevo sistema de comunicación, normas, prácticas, etc.

3. Redactar la NUEVA CULTURA Y ESTRUCTURA de la comunicación en la organización usando Declaraciones Provocativas

El lenguaje que usamos para redactar la nueva cultura y estructura de la comunicación en la organización es la formulación de proposiciones provocativas.

Las proposiciones provocativas contienen una visión clara y compartida de lo que será el destino de la organización y las formulamos usando el tiempo presente. Estas proposiciones declaran la invitación, el reto, el espíritu, la pasión, la fe, la confianza, la esperanza y la fuerza con que todos los miembros se comprometen a vivir la nueva comunicación). Cada propuesta tiene que ser evaluada **para ver si cumplen con todos los criterios**: si el lenguaje es provocativo, inclusivo y afirmativo; si son transformadoras y realistas; si incluyen elementos culturales y estructurales; y si cuentan con el **compromiso de todos los miembros de la organización para su aprobación**.



Quinta Fase: **VIVIR el diseño creado (Valores y Estructura) en relación con el tema de la Intervención-Indagación Apreciativa.**

Por ejemplo, si el tema es **La Comunicación en la Organización**, en esta quinta fase se invita a los participantes a vivir, es decir, a poner en práctica la **nueva cultura** (valores) y **nueva estructura** (prácticas, conductas, normas, y sistemas) de la comunicación identificando y planificando los programas (proyectos), el tipo de acciones (estrategias) que necesitan implementarse para **poner en práctica las proposiciones provocativas** formuladas en la etapa anterior. El proceso a seguir en esta fase es el siguiente:

1. Revisar las proposiciones provocativas aprobadas en la fase diseñar, con el objetivo de seleccionar los elementos (factores) culturales y los elementos (factores) estructurales para los cuales se van a crear los programas que sean necesarios para hacer realidad (vivir) la comunicación ideal diseñada en la fase anterior.

2. Identificar y planificar los programas, las actividades que deben implementarse para que se ponga en práctica cada una de las proposiciones provocativas. Como, por ejemplo, programas de educación, entrenamiento, motivación, sobre qué es la comunicación; el poder de la comunicación apreciativa; las habilidades comunicativas, el impacto que la comunicación tiene en el compromiso con la organización, la ejecución del trabajo, la satisfacción personal, la productividad y calidad de servicios; y los beneficios financieros, etc. La planificación de cada uno de estos programas requiere la definición de los objetivos, el contenido, la coordinación, el calendario y la evaluación.

3. Crear el equipo responsable de la ejecución, acompañamiento y evaluación de los programas. La creación de este equipo es fundamental para asegurar no sólo ejecución del cambio, sino sobre todo su mantenimiento en el tiempo, y su mejoramiento permanente.



Sexta Fase: **VALORAR** (Evaluar) el proceso y los resultados de la Intervención-Indagación Apreciativa

Tenemos que valorar (evaluar) las Intervenciones Apreciativas que hacemos para conocer lo que hemos hecho bien, lo que puede mejorar y sobre todo para, a partir de los resultados de la valoración, **generar nuevo conocimiento teórico y práctico** que nos permita lograr mejores resultados en las próximas intervenciones. El proceso es el siguiente:

1. **Crear o elegir el instrumento de Valoración que se va a usar.** Las condiciones fundamentales de este instrumento tienen que ser: estar bien pensado, riguroso, y fácil de usar.

2. **Realizar las Valoraciones.** Lo ideal es que participen el mayor número posible de persona, pero tenemos que ser realistas y hacerlo con una muestra representativa cuando los participantes son muchos.

3. **Realizar el Análisis de Contenido.** Una vez realizadas las valoraciones se procede al **análisis de contenido** usando alguno de los métodos de análisis cualitativo o cuantitativo (Varona, 2024),

4. **Generar el nuevo conocimiento teórico y práctico que emerge.** La razón de ser de las valoraciones es no solo descubrir lo que hemos hecho bien y lo que puede mejorar sino por qué y cómo podemos ponerlo en práctica. Y esto es lo que llamamos generar nuevo conocimiento teórico y práctico.

5. **Aplicar ese conocimiento teórico y práctico en la realización de nuevas Intervenciones/Indagaciones Apiciativas.** Sólo cuando valoramos podemos descubrir el futuro que está esperando emerger de lo que puede llegar a ser La Intervención-Indagación Apiciativa.

Esta fase de **valorar** no aparece en ninguna de las variantes de las fases de la metodología que conozco sobre La Intervención-Indagación Apiciativa. Y creo que, entre las posibles razones, las dos más importantes son; primera, la falta de **concientización de su importancia** y segunda, la **carencia de instrumentos** para realizarla que sean **a la vez rigurosos y fáciles de aplicar.**

ETAPAS DE LA FASE VALORAR



IV. CARACTERÍSTICAS DE LA INTERVENCIÓN-INDAGACIÓN APRECIATIVA DEL PARADIGMA APRECIATIVO

Las características originales y fundamentales de **La Intervención-Indagación Apiciativa del Paradigma Apiciativo** es algo que está por explorarse y por eso me he permitido presentar, muy brevemente y de manera tentativa, las que considero son las 10 que mejor **definen su identidad original y que la diferencian de otras metodologías** de cambio personal y social.

Primera, el Paradigma Apiciativo es el marco teórico que inspira, fundamenta, y guía la práctica de La Intervención-Indagación Apiciativa.

La Intervención-Indagación Apiciativa no es una metodología en el aire, sin conexiones o pilares, sino que es parte integrante e interdependiente del marco teórico/práctico, sistémico/orgánico que llamamos Paradigma Apiciativo. Los cinco componentes de este marco teórico paradigmático (*la Ontología Apiciativa, la Epistemología-Investigación Apiciativa, La Intervención-Indagación Apiciativa, la Axiología Apiciativa y el Lenguaje Apiciativo*) son los que, como explico a continuación, guían, fundamentan e inspiran la práctica de la Intervención-Indagación Apiciativa (Varona, 2023, 2024d).

Segunda, la Ontología Apiciativa, que define el concepto del ser humano, mundo social y natural es la que inspira, fundamenta y guía la práctica de la Intervención-Indagación Apiciativa. Estas son algunas de esas características: 1) Los seres humanos somos un misterio que no podemos comprender en su totalidad. 2) Poseemos un núcleo de capacidades que podemos descubrir y desarrollar. 3) Buscamos lo que nos da vida en lo ordinario, extraordinario y trágico. 4) Todo lo que experimentamos en nuestra vida es puntual, cíclico y efímero. Y 5) Tenemos una visión de nosotros mismos que es subjetiva y socialmente construida (Varona, 2024e).

Tercera, la Epistemología /Investigación Apiciativa, que define la creación de conocimiento teórico y práctico, es la que inspira, fundamenta y guía la práctica de la Intervención-Indagación Apiciativa. Estas son algunas de esas características: 1) Investigamos para crear nuevo conocimiento apiciativo teórico y práctico para la construcción de un mundo mejor. 2) La creación de nuevo conocimiento teórico y práctico son tareas que se necesitan mutuamente porque la mejor práctica es una buena teoría y la mejor teoría es una buena práctica. 3) Investigamos para descubrir lo que da vida al ser humano y al mundo social y natural en lo cotidiano, extraordinario y lo trágico. 4) "Todos podemos ser creadores originales" de nuevo conocimiento teórico y práctico (Cooperrider, 2021, p. 29). Y 5) 2) Investigación e intervención son dos procesos simultáneos en la generación de cambio personal y social (Varona, 2024a).

Cuarta, el Lenguaje Apiciativo, que describe cómo hablamos de lo que es el ser humano, el mundo social, y el natural y cósmico, es el que inspira,

fundamenta y guía la práctica de la Intervención-Indagación Apreciativa. Estas son algunas de esas características del Lenguaje Apreciativo: 1) Es apreciativo, busca descubrir lo que da vida al ser humano, al mundo social y al mundo natural en el que vive. 2) Es inclusivo, capaz de generar colaboración, compromiso y acción. 3) Es auténtico y empático a la vez. 4) Privilegia el lenguaje narrativo y metafórico sobre el conceptual, expositivo y lógico; 5) Es reformulador, capaz de transformar la visión negativa de la realidad en afirmativa (Varona, 2024b).

Quinta, los valores de la Axiología Apreciativa son los que inspiran, fundamentan y guían la práctica de la Intervención-Indagación Apreciativa. Estos son algunos de esos valores fundamentales de la Axiología Apreciativa: 1) El valor de la construcción social de la realidad. 2) El valor anticipatorio del futuro que queremos crear y como vamos a actuar. 3) El valor del enfoque positivo y de la pregunta positiva. 4) El valor de la inclusividad y la sinergia. Y 5) El valor de ser el ejemplo del cambio que queremos ver en los demás (Varona, 2024c).

CARACTERÍSTICAS DE LA INTERVENCIÓN-INDAGACIÓN
APRECIATIVA DEL PARADIGMA APRECIATIVO
que inspiran, fundamentan y guían su metodología:



Sexta, desde el **Paradigma Apreciativo** vemos el **cambio personal y social como un misterio** porque no acabamos de entenderlo en su totalidad y siempre hay algo que nos sorprende y maravilla y también nos decepciona. Pero al mismo tiempo es un misterio porque nos sentimos comprometidos emocional, racional y operativamente a descubrirlo. Si la Intervención-Indagación Apreciativa es una **nueva forma de generar cambio en el ser humano y en los sistemas sociales y naturales** en los que vivimos, necesitamos descubrir **teorías apreciativas** sobre cambio personal y social que nos ayuden a entender qué es, cuáles son los factores que lo causan y cuáles son los más efectivos. Por ejemplo, como ya indiqué

anteriormente, Scharmer y Kaufer sostienen, después de haber realizado una investigación, que *“El éxito de nuestras acciones como agentes de cambio no depende de lo que hacemos o cómo lo hacemos, sino del lugar interior desde el que operamos”* (Scharmer and Kaufer, 2013, pp. 30-31).

Séptima, la formación de practicantes y académicos de La Intervención-Indagación Apreciativa es un tema central dentro del Paradigma Apreciativo y con el que estamos comprometidos a nivel de comunidad global, regional, nacional y local. Entre los recursos de formación académica de los que disponemos para asegurar una formación sólida, rigurosa, y permanente, merecen destacarse The Weatherhead School of Management at Case Western Reserve University <https://weatherhead.case.edu/centers/fowler/business/appreciative-inquiry> que ofrece un **Appreciative Inquiry Certificate**; un PhD in Organizational Behavior; y un MS in Positive Organization Development & Change con énfasis en Appreciative Inquiry. Por otra parte, **The Center for Appreciative Inquiry:** <https://www.centerforappreciativeinquiry.net/> ofrece cursos de certificación para la formación de practicantes del cambio social y personal. A nivel iberoamericano existen el centro IDEIA en España: <https://institutoideia.academy/ideia/>. Tenemos que incluir también el AIP Journal: <https://aipractitioner.com/> como uno de los mejores recursos que poseemos para la formación de académicos y practicantes.

Octava, el cambio personal y social que conseguimos con La Intervención-Indagación Apreciativa es puntual, cíclico y efímero, y no siempre garantizado y que necesita un acompañamiento permanente para mantenerlo, modificarlo e incrementarlo. Nuestra metodología no es la panacea, ni por supuesto es la mejor, y por eso sabemos que con una soLa Intervención-Indagación Apreciativa no podemos garantizar que el cambio personal y organizacional sean permanentes. Por la investigación realizada en este campo, sabemos que son muchos los factores que todavía no conocemos y que intervienen en el proceso de cambio personal y social (Scharmer and Kaufer, 2013; Pavez, 2024). Por otra parte, no siempre podemos controlar los factores que creemos que son más poderosos. El cambio requiere mucha disciplina y perseverancia que sólo con el acompañamiento podemos mantener e incrementar.

Novena, la valoración (evaluación) de La Intervención-Indagación Apreciativa es un tema fundamental para el Paradigma Apreciativo para descubrir lo que hacemos bien y lo que puede mejorar. Necesitamos promover la práctica de la valoración en la comunidad global de practicantes y académicos de La Intervención-Indagación Apreciativa. Porque si no valoramos (evaluamos) no podemos mejorar. Urge la concientización de la importancia de la práctica de la valoración, la creación

de instrumentos y recursos que faciliten esta práctica, y el documentar y compartir los resultados.

Décima, el proceso de La Intervención-Indagación Apiciativa es **flexible y, por lo tanto, está siempre cambiando e incorporando elementos de otras metodologías de cambio personal y social; pero se tiene que hacer respetando el núcleo central, es decir, el ADN de su identidad**. La creatividad y originalidad de practicantes y teóricos de La Intervención-Indagación Apiciativa en este campo ha sido muy abundante. En efecto, son muchos los autores que han ido incorporando nuevas fases a las cinco tradicionales de Definir, Descubrir, Soñar, Diseñar y Destino. También ha habido una abundante creatividad en cuanto al contenido de cada una de las fases y del lenguaje que se usa para nombrarlas y definir las. Esta característica de la flexibilidad de La Intervención-Indagación Apiciativa del Paradigma Apiciativo es la que ha permitido que cada uno de nosotros nos sintamos invitados a ser creativos y explorar nuevas formas de operar.

CONCLUSIÓN

Espero haber logrado con este ensayo ilusionar más que persuadir sobre el poder que tiene La Intervención-Indagación **Apiciativa vista desde el Paradigma Apiciativo**. Por otra parte, confío que esta nueva ventana que he abierto para ver La Intervención-Indagación Apiciativa nos ayude a entenderla de una manera más orgánica y profunda; a valorarla mucho más; y a ser más coherentes en la práctica con la teoría y así mejorar como la practicamos. También confío que nos ayude a generar instrumentos de valoración (evaluación) más rigurosos e inclusivos que cubran las diferentes características de cada uno de los componentes del Paradigma Apiciativo. Soy consciente de que lo que presento se queda muy corto de lo que es posible; por eso quiero invitar a académicos y practicantes a que caminemos juntos para hacerlo posible.

Y termino con una invitación a que hagamos un **ejercicio de auto reflexión**, sobre cómo cada uno de los componentes del Paradigma Apiciativo inspira, fundamenta y guía nuestra práctica La Intervención-Indagación Apiciativa respondiendo a estas preguntas: 1) ¿Qué **característica apiciativa del ser humano** es la que más me fascina y por qué? 2) ¿Cuál es el **valor apiciativo** que más impacto tiene en mi trabajo y por qué? 3) ¿Qué característica del **lenguaje apiciativo** es la que más uso en mi trabajo y por qué? 4) ¿Qué **fase de La Intervención-Indagación Apiciativa** considero que es la más poderosa para generar cambio y por qué? 5) ¿Qué **nuevo conocimiento específico teórico y/o práctico he creado** realizando una Intervención-Indagación Apiciativa?

REFERENCIAS

- Barrett, F. B., and Fry, R. E., (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Approach to Building Cooperative Capacity*. Chagrin Falls, Ohio: Taos Institute Publication.
- 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*. Chagrin Falls, Ohio: A Taos Institute Publication.
- Gergen, K. J. & Gergen, M. (2004). *Social Construction: Entering the Dialogue*. Chagrin Falls, Ohio. Taos Institute Publications.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory: Action, Structure, and Contradiction in Social Analysis*. University of California Press ISBN-10 : 0520039750.
- Obrador, J. C. (2021). *“Liberando el potencial de un equipo”*. En Pavez y Varona, 2021. *“Desarrollando Equipos Apreciativos: Una Perspectiva Latinoamericana”*. AI Practitioner Journal. Septiembre 2021. Volumen 23, Número 3 ISBN 978-1-907549-48-dx.doi.org/10.12781/978-1-907549-48-9.
- Pavez (2024), *La Indagación Apreciativa en la Época del Antropoceno*. AI Practitioner Journal, Volume 26, Number 2. ISBN 978-1-907549-59-5 dx.doi.org/10.12781/978-1-907549-59-5-9
- Subirana, M. y Cooperrider, D., (2013). *Indagación Apreciativa. Un enfoque innovador para la transformación personal y de las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Kairós.
- Kania, J., Kramer, M. & Senge, P. (2018) *The Water of Systems Change*. FSG Reimagining Social Change. <https://policycommons.net/artifacts/1847266/the-water-of-systems-change/2593518/>
- Scharmer, O. and Kaufer, K. (2013). *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies* (p. 3). Berrett-Koehler Publishers. Kindle Edition. Thatchenkery, T. & Metzker, C. (2006). *Appreciative Intelligence*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

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

Varona, F. (2024c). *Appreciative Axiology and Values: The Lens Through Which We Value The Appreciative Paradigm*. IA Practitioner Journal. September 2024. Volume 26. Number 3 ISBN 987-1-907549-6-1. [dx.doi.org/10.12781/978-1-907549-60-1-10: https://aipractitioner.com/](https://aipractitioner.com/)

Varona, F. (2024e) *La Ontología Apreciativa Del Ser Humano, Mundo Organizacional, Y Mundo Natural Y Cósmico*. Research Gate. April 2024. DOI: [10.13140/RG.2.2.10597.20967](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10597.20967)

Varona, F. (2024d). *El Paradigma Apreciativo: de la Metodología al Paradigma*. Research Gate. April 2024. DOI: 10.13140/RG.2.2.34954.48324

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://aipractitioner.com/](https://aipractitioner.com/)

Varona, 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, 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.

Watkins, J. M., Mohr, B. and Kelly, R. (2011). *Appreciative Inquiry. Change at the Speed of Imagination*. 2nd. Ed. San Francisco: Published by Pfeiffer.

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