



LA COMUNICACIÓN APRECIATIVA

Desde el Paradigma Apreciativo

FEDERICO VARONA MADRID, Ph. D.

Profesor Emérito

Departamento de Estudios de la Comunicación

San José State University

San José, CA-USA

federico.varona@sjsu.edu

Hollister, California, USA

15 de octubre de 2022

LA COMUNICACIÓN APRECIATIVA

Desde el Paradigma Apreciativo

Federico Varona Madrid

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

I. LA COMUNICACIÓN APRECIATIVA: ORIGEN Y DEFINICION

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

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

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

La Comunicación apreciativa

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

II. PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN APRECIATIVA

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

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

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

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

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

Por otra parte, descubrir y apreciar lo que da vida en los **momentos extraordinarios de nuestra vida** es también el objetivo de la comunicación apreciativa. Reconocer el éxito del otro siempre que hace algo que supera lo que normalmente esperamos es algo que todos practicamos de alguna manera. Pero cuando lo hacemos desde la comunicación apreciativa, significa que tenemos que ir más allá del simple decir: “Excelente”, “Felicitaciones”, “Eres un héroe”, etc. Cuando lo hacemos desde la comunicación apreciativa tenemos que **enfaticar el descubrir y valorar los talentos y los factores que llevaron a esa realización sobresaliente e**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La comunicación apreciativa sabe descubrir, apreciar y celebrar las realizaciones **extraordinarias** de los demás. Esto no es fácil porque normalmente todos tendemos a considerarnos mejores que los demás y nos cuesta reconocer que los otros poseen talentos que superan a los nuestros y que les permiten conseguir resultados mejores. Estas realizaciones extraordinarias que normalmente celebramos con actos especiales y con entrega de diplomas y regalos tenemos que fomentarlas más en nuestras familias, organizaciones, equipos, y comunidades. Cuando

celebramos lo extraordinario estamos reconociendo el potencial que existe en cada ser humano y su capacidad de ejecutar lo que parece imposible. El progreso de la humanidad es el fruto de estas realizaciones extraordinarias. Y fomentar esa creatividad es la mejor forma de construir y asegurar un futuro mejor para la humanidad.

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

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

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

Hay un tipo de respuesta que llamamos **evaluación apreciativa** que merece un desarrollo especial. Me estoy refiriendo a las evaluaciones que como padres, educadores, supervisores y gerentes tenemos que hacer del comportamiento y del

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

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

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

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

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

La segunda fase consiste en ayudar a la persona a que descubra **todo lo positivo que siempre existe** en ella, en su comportamiento y el trabajo realizado que tenemos que evaluar, así como el potencial positivo que posee. El auténtico feedback apreciativo es aquel que ayuda al otro a descubrir lo que no es capaz de descubrir por sí mismo. Por supuesto que no estamos refiriéndonos aquí a un acto de adulación con el propósito de que se sienta bien la persona evaluada o por quedar

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

forma de escuchar.

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

La comunicación apreciativa es una nueva forma de hacer **preguntas** que siempre son apreciativas, es decir preguntas capaces de descubrir lo mejor que existe en el ser humano y los sistemas sociales (organizaciones, equipos, comunidades, etc.) En general, la conversación en las organizaciones suele centrarse más en lo que no funciona (en los problemas) que en lo que funciona (los éxitos y los aciertos). Esta tendencia genera mucho negativismo, nos paraliza, y nos impide ver del futuro. La pregunta apreciativa es una alternativa a las perspectivas tradicionales que se centran en el problema para hacer posible el cambio organizacional. Desde la perspectiva de la teoría de la construcción social, centrarse en el problema es opcional. (Gergen & Gergen, 2004). Fue precisamente esta afirmación la que llevó a David Cooperrider a preguntarse si existe otro tipo de conversación que sea más efectivo para la organización. Y la respuesta a esta pregunta es la que dio origen a Appreciative Inquiry (Investigación Apreciativa) (Cooperrider, 2021). Cooperrider descubrió con fascinación como en las entrevistas que hacía para su Disertación Doctoral, las reacciones y respuestas que generaban las preguntas positivas eran mucho más poderosas y transformadoras para generar el cambio.

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

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

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

Otro principio fundamental de la que sustenta el poder la pregunta apreciativa es que el tipo de preguntas que hacemos definen la dirección del cambio que queremos lograr. Este principio empírico y teórico lo ilustran muy bien Whitney y Schau (1998) con el siguiente ejemplo: Un gerente puede hacer una investigación sobre el trabajo inicial de sus nuevos empleados de dos maneras diferentes. Primero, preguntando sobre los problemas que están encontrando en sus relaciones con sus nuevos colegas y en el trabajo; y segundo, invitándoles a que traten de descubrir lo que contribuye a la colaboración y al éxito en sus grupos de trabajo. Con el primer tipo de preguntas, lo que el gerente está plantando son semillas de problemas y con seguridad recogerá 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 recogerá serán soluciones. Este ejemplo enfatiza la naturaleza heliotrópica de la pregunta apreciativa que afirma que, si la pregunta es afirmativa, la acción se moverá también en esa misma dirección.

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

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

El principio anticipatorio del paradigma apreciativo que afirma, que antes de actuar, debemos anticipar cuál sería la mejor actuación posible entre todas las opciones que pueden emerger. Esta práctica es la que ha llevado a las actuaciones extraordinarias de deportistas, artistas y de todos aquellos que lo practican en sus diferentes profesiones. En el área de la recuperación de la salud, el anticipar la recuperación ha demostrado tener un efecto decisivo en el logro de esta. Estudios realizados y la evidencia empírica recogida demuestran la validez de este principio anticipatorio.

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

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

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

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

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

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

La primera reacción ante esta propuesta podría ser de que, con este proceso, la comunicación apreciativa resulta ser demasiado estructurada y que, por lo tanto,

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

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

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

CONCLUSION

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAFIA

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

Gergen, K. J. & Gergen, M. (2004). Social Construction: Entering the Dialogue. Chagrin Falls, Ohio. Taos Institute Publications.

Nelsen, J. (1996). Positive Discipline. Fair Oaks, California: The Random House Publishing Group.

Marcel, G. (1963). The Existential background of human dignity. Cambridge: Harvard University Press.

Varona Madrid, Federico. (2022). El Paradigma Apreciativo: De la Metodología al Paradigma. Nuevo Paradigma para el Cambio Social. Nuevo Paradigma de las Ciencias Sociales. Artículo Todavía no publicado.

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

Varona Madrid, Federico. (2009. 1ª Edición). La Intervención Apreciativa. Una manera nueva , provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

Whitney, D. and Schau, C. (1998). Appreciative Inquiry: an innovative process for organization change. Employment Relations Today. Spring 11-20.