

# La Comunicación Apreciativa: Estrategia Determinante para el Cambio Organizacional

## Appreciative Communication: Strategy for Organizational Change

ESPINEL, Blanca Inés [1](#); MONTERROSA-CASTRO, Iván Javier [2](#); GUACARI-VILLALBA, Abel [3](#)

Recibido: 17/08/2018 • Aprobado: 16/12/2018 • Publicado 28/01/2019

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

El propósito de este artículo es mostrar como la comunicación apreciativa es una herramienta estratégica para estimular el espíritu innovador de los trabajadores en las organizaciones. Mediante investigación descriptiva y muestra probabilística de 250 (docentes, directivos y estudiantes), aplicando entrevistas y encuestas. Los resultados revelan desconocimiento del lenguaje apreciativo. Se concluyó que la comunicación apreciativa desarrolla competencias, que motivan a alcanzar el auto-cumplimiento, pensamiento positivo y mejorar la producción en las organizaciones, brindándole mayor calidad de vida.

**Palabras clave:** Lenguaje apreciativo, gestión del cambio, pensamiento positivo, organizaciones.

#### ABSTRACT:

The purpose of this article is to show how appreciative communication is a strategic tool to stimulate the innovative spirit among workers in organizations. Through a descriptive research and probabilistic sample of 250 (teachers, managers and students), applying interviews and surveys. The results reveal ignorance of appreciative language. It was concluded that appreciative communication develops competences, which motivate to achieve self-fulfillment, positive thinking and improve production in organizations, providing greater quality of life to workers.

**Keywords:** Appreciative language, change management, positive thinking

## 1. Introducción

Actualmente, la humanidad vive en constante cambio; los sistemas educativos son generadores de transformación para la sociedad, especialmente las nuevas universidades, que son el actor responsable de la calidad de la educación. Por ello, la formación académica es importante para aplicar nuevas estrategias, métodos y técnicas que ayuden a mejorar e incrementar el nivel de competencia de los estudiantes en el proceso de aprendizaje.

En este sentido, la Comunicación Apreciativa que fue iniciada a finales de los años 1980 por

David Cooperrider y sus colegas de Western Reserve University (1987); en su papel de consultores, descubrieron cómo sus clientes se entusiasmaban cuando se les preguntaba sobre experiencias positivas y exitosas. De esta manera, comenzaron a incorporar preguntas que revelaran los elementos positivos de la organización en la fase del diagnóstico de sus investigaciones (Shepherd, 2001).

“La teoría apreciativa es una perspectiva investigativa que está diseñada para descubrir, entender y promover la innovación en procesos y sistemas sociales y organizacionales” (Cooperrider y Srivastva, p.429).

El Enfoque Apreciativo es un nuevo modelo de gestión del cambio, especialmente relacionado a los valores, creencias y retos de negocios a los que se enfrentan administradores y líderes hoy en día. (Cooperrider y Whitney, 2005). El enfoque apreciativo también se basa en considerar que la imagen positiva construye acciones positivas (Pérez Pérez, 2006)

Se afirma que la comunicación debe centrarse en las fuerzas positivas y generadoras de vida de una organización, despertar esperanzas y sueños de un futuro mejor (Whitney & Trosten-Bloom, 2003).

Según Fernández y Galguera (2008), “La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación (producción), intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes” (p. 199).

La Teoría Apreciativa es una perspectiva investigativa que está fundamentalmente diseñada para descubrir, entender y promover la innovación en procesos y sistemas sociales y organizacionales. (Cooperrider & Srivastva, 1987).

Las organizaciones y las empresas se componen de personas, y el denominador común que aglutina a éstas es la comunicación. De alguna manera, la comunicación está estrechamente relacionada con el conocimiento operativo, como lo señala Calonje (2004); es decir, la comunicación se fundamenta en el sentido común y en opiniones compartidas.

Sin comunicación no podría haber funciones gerenciales de planificar, organizar y dirigir, y sin éstas, la empresa no podría alcanzar sus objetivos. A pesar de su importancia y los avances que se han producido, “la comunicación todavía encuentra dificultades para lograr que la empresa la reconozca como una verdadera profesión” (Libaert, 2008, p. 26).

Según Rodríguez (2006), la comunicación en general y la comunicación organizacional son consideradas, en primer lugar, como un proceso. Por su parte, McEntee (1998) afirma que es una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura que se ajusta en la medida que se va desarrollando la organización.

Para Marcel (1963), La Teoría Apreciativa es un modelo de acción-investigación que cumple con los criterios de lo que es ciencia en términos generativos teóricos. De allí, que la Comunicación Apreciativa sea una perspectiva investigativa que está fundamentalmente diseñada para descubrir, entender y promover la innovación en procesos y sistemas sociales y organizacionales. Su objetivo es contribuir a la generación de conocimiento teórico social y usar ese conocimiento para promover un diálogo igualitario que conduzca a la efectividad e integridad de un sistema social. Cooperrider & Srivastva (1987); es decir, Indagación Apreciativa es un enfoque innovador para la transformación personal y de las organizaciones, las cuales se enfocan en un método basado en la nueva Psicología Positiva.

Según Bartunek (1984), todos los seres humanos al momento de llegar a una organización, empiezan una interacción con el entorno guiados por los superiores, que son el principal vínculo dentro la empresa.

Por otra parte, el autor Gergen (1996) cree que el conocimiento reside más en el diálogo transformativo que en el monólogo individual y, por lo tanto, invita a generar conversaciones en las que se cree y comparta conocimiento.

Collins (2001), afirma que, para una metamorfosis de una organización de buena a mejor, no se requiere de un ejecutivo excepcional, ni la última tecnología, ni la más refinada estrategia de negocios. El corazón de una gran organización es una cultura que rigurosamente busca y promueve gente disciplinada que piensa y actúa de manera

disciplinada. En otras palabras, una cultura que practica la Teoría Imaginativa de una manera disciplinada, como lo señalan Thatchenkery (2005) y Schiffer & Robert Nelson (2003).

## **1.1. Características de la comunicación apreciativa**

La Comunicación Apreciativa trabaja siempre en positivo con las comunidades, la gente y los grupos; es una excelente herramienta para el abordaje de procesos de promoción de la cultura vial con comunidades organizadas. Es decir, al valorar a cada persona en su entorno, lo que muestra, lo que sabe, conlleva a que siempre sea positiva.

Cooperrider & Srivastva (1987) definen las dimensiones de la Investigación Apreciativa: la investigación debe comenzar con la apreciación de lo que el sistema es y posee, tiene que ser aplicable, provocativa y colaborativa.

## **1.2. La comunicación en las organizaciones**

Las organizaciones y las empresas se componen de personas y el denominador común que aglutina a éstas es la comunicación que se fundamenta en el sentido común y en opiniones compartidas, que está estrechamente relacionada con el conocimiento operativo, como lo señala Calonje (2004).

Pizzolante (2004) define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa. Resalta los elementos que debe ser parte de un manual de gestión como un instrumento que sintetiza y explicita la estrategia de comunicación de la empresa.

Rodríguez (2006) y McEntee (1998), afirman que la comunicación organizacional es considerada como un proceso, porque es una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura que se ajusta en la medida que se va desarrollando la organización.

Por su parte, Varona (2007) define una nueva perspectiva sobre la Interpretación Apreciativa desarrollado una nueva perspectiva, muy diferente a las perspectivas tradicionales analizadas: la indagación, investigación, que tiene sus orígenes en lo que se conoce en inglés como appreciative inquirí. Ésta es una nueva metodología, ofrece una nueva manera de promover el cambio y los recursos para construir organizaciones apreciativas y excelentes. (p.15).

La indagación apreciativa es un acercamiento al cambio organizacional que ha sido efectivo y popular en todo el mundo durante las últimas dos décadas. (McCarthy, 2017)

## **1.3. La intervención tradicional y la intervención apreciativa**

Con la Intervención Apreciativa, se valora lo mejor que existe en una organización, es decir, se valoran las fuerzas positivas que existen, se fomenta un diálogo abierto, lo que produce reacciones constructivas y su foco es lo importante.

## **1.4. Función de la comunicación en la organización**

La comunicación es un factor de alto valor en las organizaciones, ya que sirve como base para el buen desarrollo de estas y lograr un funcionamiento eficiente y eficaz que permite alcanzar los objetivos propuestos inicialmente.

Whitney, D. (2003), expresa que una buena comunicación ubicua entre los supervisores y líderes de equipos puedan dar instrucciones de lo que se va a requerir (p. 14).

## **1.5. El reto mayor de la Teoría Apreciativa**

Se ha descubierto que la forma más efectiva de promover el cambio en la conducta humana y organizacional es centrándose en lo positivo y construyendo sobre ello. Las teorías que confirman el poder que el pensamiento y el lenguaje positivo tienen en la transformación positiva y en la estimulación del potencial máximo que existe en el ser humano y en las

organizaciones como uno de los temas principales de en la realización humana.

## 1.6. La competencia afirmativa

El diálogo interno que existe en el individuo, en el grupo o en la organización puede tomar dos direcciones: la positiva o la negativa. Cuando es positivo, enfatiza lo que se puede o debe hacer, lo bien que están las cosas, lo que sí se hizo bien y reconoce al que hace el bien.

## 1.7. El poder del pensamiento positivo

Una de las razones por las cuales muchos se resisten a creer en el poder del pensamiento positivo y, por consiguiente, en la efectividad de la Teoría Apreciativa es una falsa concepción de lo que es precisamente el pensamiento positivo. Aunque todos los pensadores positivos son optimistas, no todos los optimistas son pensadores positivos, pues basado en la propia experiencia para conseguir resultados extraordinarios en la vida personal y en las organizaciones o negocios.

Scott W. (2001) explica las características que debe poseer el pensador positivo y cómo pueden ayudar a conseguir extraordinarios resultados en la vida personal y en las organizaciones o negocios. (Ventrella, 2001, p 80).

La aplicación de un modelo que genera el cambio organizacional específicamente en las Instituciones Educativas, hace que el término indagación o comunicación apreciativa resulte importante sobre todo si se pretenden cambios que generen participación activa de los miembros de una organización. (Sandoval López, Casas Sáenz, Téllez Hernández, & Ramírez Salazar, 2013)

---

## 2. Metodología

Para llevar a cabo esta investigación, se eligió una investigación cualitativa, de tipo descriptivo, con una muestra probabilística de 250 entre estudiantes, docentes y empleados de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco. Esta permitió recolectar información sobre el conocimiento que tenían acerca de la Comunicación Apreciativa.

Para corroborar los datos, se realizaron entrevistas a informantes claves encargados de apoyar los procesos en el programa de Administración. De esta forma, los entrevistados pudieron valorar el enfoque del Lenguaje Apreciativo en las organizaciones, describir sus experiencias, explicar cuál es su atención en la aplicación en sus respectivos trabajos y, de manera especial, conocer si en el programa se está llevando a cabo este tipo de comunicación.

---

## 3. Resultados

Al consultar el valor que tiene la Comunicación Apreciativa, se pudo corroborar que existe desconocimiento de los participantes, pues manifestaban no tener ni idea de ésta. Esto hace que se omita que la Intervención Apreciativa se aplique como una filosofía del conocimiento, una metodología para la gestión del cambio, un método de liderazgo.

Asimismo, en los grupos de discusión, que fueron liderados por expertos, se invitó a realizar una revolución positiva que comenzara por sí mismos y que hiciera posible una nueva manera de ser y de actuar. Algunos de los participantes preguntaron ¿cómo se promovía esa una búsqueda cooperativa para dar lo mejor que existe en la gente y en sus organizaciones? Por su parte, los moderadores señalaban que era un camino hacia la innovación positiva en lugar de a la negatividad y a la crítica.

Como parte de la entrevista, se pidió a los docentes, administrativos y estudiantes, valorar en una escala de 0 a 10, el grado de contribución efectiva al Lenguaje Apreciativo. De este modo, se evidenció que en su gran mayoría los estudiantes entrevistados no poseen conocimiento alguno sobre el término del *Lenguaje Apreciativo* y sobre su importancia para el crecimiento personal y profesional.

Otro aspecto que se pidió calificar es el valor que le da al sistema de comunicación de la

organización y su futuro. Los resultados mostraron que era relevante crear escenarios de conversación sobre lo bueno, lo mejor y lo posible, factores esenciales para optimizar el sistema de comunicación en su área de trabajo.

### Tabla de Contingencia 1

Pruebas de Chi-Cuadrado *Conocimiento del Lenguaje Appreciativo Docentes*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,271a	6	,774
Razón de verosimilitudes	3,921	6	,687
Asociación lineal por lineal	1,085	1	,298
N de casos válidos	53		

a. 10 casillas (83,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,23.

### ANOVA de un factor *Conocimiento del Lenguaje Appreciativo Docentes*

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
2. ¿Considera que la metodología del lenguaje apreciativo está presente en la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco?	Inter-grupos	,906	3	,302	,933	,432
	Intra-grupos	15,849	49	,323		
	Total	16,755	52			
3. ¿En el Tecnológico Comfenalco lo han felicitado por su buen desempeño académico?	Inter-grupos	4,746	3	1,582	2,853	,047
	Intra-grupos	27,178	49	,555		
	Total	31,925	52			
4. ¿Se divulga la aplicación del método del lenguaje apreciativo dentro de la institución?	Inter-grupos	1,445	3	,482	1,061	,374
	Intra-grupos	22,253	49	,454		
	Total	23,698	52			
5. ¿Cree que el lenguaje apreciativo es útil para su desempeño profesional?	Inter-grupos	,007	3	,002	,125	,945
	Intra-grupos	,974	49	,020		
	Total	,981	52			
6. ¿Cree que el Tecnológico Comfenalco le brinda oportunidad de crecimiento laboral?	Inter-grupos	,287	3	,096	,365	,778
	Intra-grupos	12,845	49	,262		
	Total	13,132	52			

7. ¿Se sentiría a gusto si la institución lo vinculara en proyectos de mayor importancia para usted?	Inter-grupos	,185	3	,062	1,145	,340
	Intra-grupos	2,645	49	,054		
	Total	2,830	52			
8. ¿Cree que la Universidad le brinda la oportunidad de estudiar lo que le gusta?	Inter-grupos	,336	3	,112	,269	,847
	Intra-grupos	20,418	49	,417		
	Total	20,755	52			
9. ¿Ejerce usted su carrera profesional dentro de la organización donde labora?	Inter-grupos	,247	3	,082	,410	,747
	Intra-grupos	9,866	49	,201		
	Total	10,113	52			
10. ¿Cree que sus capacidades le dan oportunidades de ascenso?	Inter-grupos	,406	3	,135	,938	,429
	Intra-grupos	7,066	49	,144		
	Total	7,472	52			
15. ¿Cree que la comunicación apreciativa es una herramienta fundamental para un buen desempeño?	Inter-grupos	,030	3	,010	,257	,856
	Intra-grupos	1,895	49	,039		
	Total	1,925	52			
16. ¿Cree que la comunicación apreciativa ayuda a la institución educativa Tecnológico Comfenalco a tener un mayor comportamiento y mejor desempeño organizacional?	Inter-grupos	,119	3	,040	,544	,655
	Intra-grupos	3,579	49	,073		
	Total	3,698	52			
17. ¿Considera necesario aprender más sobre el término lenguaje apreciativo?	Inter-grupos	,542	3	,181	1,852	,150
	Intra-grupos	4,779	49	,098		
	Total	5,321	52			
18. ¿Cree que una persona que lucha por alcanzar sus metas debe ser reconocido por su organización?	Inter-grupos	,030	3	,010	,257	,856
	Intra-grupos	1,895	49	,039		
	Total	1,925	52			

Tal como se observa, la mayoría de los docentes consideran necesario aprender más sobre el término *Lenguaje Apreciativo*. Este resultado permite corroborar que hay desconocimiento y piden profundizar un poco más, consideran que es un proceso para la gestión del cambio

que puede permitir: comprometer e inspirar la fuerza de trabajo altamente diversa y dispersa. Además, solicitaron que se divulgara cada una de las ventajas que tiene esta herramienta y que se estableciera una jerarquía sobre lo bueno que existe y lo que todavía es susceptible de mejorar, de manera que cada uno de ellos se comprometió en el aspecto que más le llamó la atención con el fin que, posteriormente, se evaluara su ejecución, lo cual implica la movilización del enfoque a través del campo de la *pregunta positiva incondicional*.

**Tabla de contingencia 2**

El Lenguaje Apreciativo en el desempeño profesional Empleados

		<b>Se sentiría mucho más importante si la institución los vinculara en los proyectos que alguna vez soñó realizar</b>		<b>Total</b>		
		<b>No</b>	<b>Si</b>			
Cargo		1	0	1		
	Aseo	0	1	1		
	Auxiliar	9	15	24		
	Bibliotecólogo	0	2	2		
	Contabilidad	0	1	1		
	Seguridad	0	2	2		
<b>Total</b>		10	21	31		
<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>						
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)			
Chi-cuadrado de Pearson	5,259a	5	,385			
Razón de verosimilitudes	7,231	5	,204			
N de casos válidos	31					
10 casillas (83,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,32.						
<b>ANOVA de un factor. El Lenguaje Apreciativo en el desempeño profesional empleados</b>						
		<b>Suma de cuadrados</b>	<b>gl</b>	<b>Media cuadrática</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
2. Entiende usted algo por	Inter-grupos	,468	5	,094	4,677	,004

la comunicación apreciativa	Intra-grupos	,500	25	,020		
	Total	,968	30			
3. En su área de trabajo se da la comunicación apreciativa con jefes o superiores	Inter-grupos	,554	5	,111	,475	,792
	Intra-grupos	5,833	25	,233		
	Total	6,387	30			
6. A tenido una experiencia de comunicación apreciativa en el trabajo	Inter-grupos	,649	5	,130	,530	,751
	Intra-grupos	6,125	25	,245		
	Total	6,774	30			
7. Cree usted que gracias a la comunicación apreciativa podrían tener mayores reconocimiento	Inter-grupos	,522	5	,104	,382	,857
	Intra-grupos	6,833	25	,273		
	Total	7,355	30			
8. Dentro de sus labores diarias en algún momento han resaltado sus capacidades	Inter-grupos	,941	5	,188	,806	,556
	Intra-grupos	5,833	25	,233		
	Total	6,774	30			
9. Desde que se encuentra laborando alguna vez le han hecho una entrevista para analizar su comportamiento laboral	Inter-grupos	1,441	5	,288	1,351	,276
	Intra-grupos	5,333	25	,213		
	Total	6,774	30			
10. Se le ha tenido en cuenta cuando se habla del crecimiento laboral en la institución sabiendo que ustedes han impulsado a las mejoras	Inter-grupos	,522	5	,104	,382	,857
	Intra-grupos	6,833	25	,273		
	Total	7,355	30			
11. Se sentiría	Inter-grupos	1,149	5	,230	1,022	,426

mucho más importante si la institución los vinculara en los proyectos que alguna vez soñó realizar	Intra-grupos	5,625	25	,225		
	Total	6,774	30			
12. Mi opinión es tomada en cuenta cuando se analiza la calidad de lo que hacemos	Inter-grupos	,762	5	,152	,677	,645
	Intra-grupos	5,625	25	,225		
	Total	6,387	30			
13. Cree usted que el Tecnológico Comfenalco le brinda oportunidades de crecimiento laboral	Inter-grupos	1,472	5	,294	1,308	,292
	Intra-grupos	5,625	25	,225		
	Total	7,097	30			
14. Alguna vez la Universidad lo ha tenido en cuenta para un proyecto referente a su perfil	Inter-grupos	1,284	5	,257	,994	,442
	Intra-grupos	6,458	25	,258		
	Total	7,742	30			
15. Desde que se encuentra laborando ¿ha recibido algún reconocimiento por hacer el trabajo indicado?	Inter-grupos	,784	5	,157	,563	,727
	Intra-grupos	6,958	25	,278		
	Total	7,742	30			
¿Hay alguien en el trabajo que te anime a crecer como profesional?	Inter-grupos	1,435	5	,287	1,595	,198
	Intra-grupos	4,500	25	,180		
	Total	5,935	30			

Como se observa en el análisis de un factor Anova a los empleados, consideran que el Lenguaje Appreciativo es útil para su desempeño profesional, esto significa que no se percibe como vital para el desarrollo profesional, no obstante, sí les resulta importante el modelo del Lenguaje Appreciativo.

Con relación a Importancia del Lenguaje Appreciativo para los empleados, el resultado obtuvo coherencia con el porcentaje de algunos docentes que sí conocen del término con los resultados de los estudiantes y empleados que en su gran mayoría desconocen del concepto,

pues no consideran útil el modelo para su desempeño profesional.

Los empleados consideran en su totalidad que es un recurso novedoso que se tiene en las organizaciones para incentivar a todos los trabajadores y crear, en ellos, una cultura de cooperación y trabajo en equipo. Así se potencializan las cualidades, inexploradas, innovaciones, fortalezas, pensamientos elevados, oportunidades, valores, tradiciones, competencias estratégicas, historias, expresiones de sabiduría, autorreflexiones profundas hacia un espíritu corporativo y visiones de un futuro mejor y posible.

**Tabla de contingencia 3**

Pruebas de chi-cuadrado *Conocimiento del Lenguaje Apreciativo Estudiantes*

	<b>Valor</b>	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,157a	1	,692		
Corrección por continuidad	0,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,152	1	,696		
Estadístico exacto de Fisher				,699	,485
Asociación lineal por lineal	,154	1	,694		
N de casos válidos	61				

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,51.

**ANOVA de un factor *Conocimiento del Lenguaje Apreciativo Estudiantes***

		<b>Suma de cuadrados</b>	<b>gl</b>	<b>Media cuadrática</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
1. Conoce el término de lenguaje apreciativo	Inter-grupos	,032	1	,032	,152	,698
	Intra-grupos	12,231	59	,207		
	Total	12,262	60			
2. Alguna vez le han dado la oportunidad de crecer dentro de la empresa	Inter-grupos	1,048	1	1,048	4,460	,039
	Intra-grupos	13,870	59	,235		

	Total	14,918	60			
3. El lenguaje apreciativo es útil para su desempeño profesional	Inter-grupos	,296	1	,296	1,462	,231
	Intra-grupos	11,966	59	,203		
	Total	12,262	60			
4. El Tecnológico Comfenalco le brinda oportunidades de crecimiento laboral	Inter-grupos	,143	1	,143	,637	,428
	Intra-grupos	13,299	59	,225		
	Total	13,443	60			
5. Confía usted en sus capacidades	Inter-grupos	,000	1	,000	,001	,971
	Intra-grupos	6,197	59	,105		
	Total	6,197	60			
6. Le gusta a usted trabajar en equipo	Inter-grupos	,026	1	,026	,533	,468
	Intra-grupos	2,827	59	,048		
	Total	2,852	60			

Como se aprecia en el análisis Anova del conocimiento que tienen los estudiantes, demostraron desconocimiento, no hay divulgación de esta herramienta de crecimiento. Tampoco se estudia en su malla curricular en la institución educativa.

En este sentido manifestaron que sería necesario reflexionar sobre qué pasaría, entonces, si en lugar de enfocar a los integrantes de una organización en lo que está mal y no funciona, se enfoca en lo que le da vida a la organización, es decir, en lo que está bien y sí funciona. Este sería el método que las personas deberían adoptar dentro de las organizaciones, puesto que ésta es la forma más efectiva para aprender, cambiar y alcanzar los resultados que se quieren.

El estudio demostró que los estudiantes, empleados y docentes de la institución están perdiendo la oportunidad de aplicar esta herramienta, que contribuye a mejorar continuamente sus habilidades y enfoca los pensamientos de los integrantes de una organización en lo positivo y lo que puede mejorar día a día.

## 4. Conclusiones

El estudio arrojó que falta conocimiento. Por lo tanto es pertinente proporcionar capacitaciones a todos los docentes de la institución sobre la metodología del Lenguaje

Apreciativo, para que ellos, que son el ente más cercano a los estudiantes, puedan transmitir la importancia de aplicar esta herramienta.

Con relación a las fases de la Intervención Appreciativa, sus modalidades y condiciones de éxito, los encuestados no dedican tiempo a las actividades de investigación del Lenguaje Apprecativo como parte de su quehacer competitivo y, en concreto, en lo que respecta al apoyo que les brinda esta herramienta a todos los miembros de la organización.

No obstante, el hecho que el estudio arrojara que existe desconocimiento del enfoque apreciativo o Lenguaje Apprecativo, se confirmó que es el comienzo de una aventura: los participantes se sintieron motivados para darle el impulso y la llamada a una revolución positiva dentro de la institución, pues ha sido aplicado por muchas personas y organizaciones.

De acuerdo a las encuestas, a las entrevistas y a la observación realizada a la facultad de Administración en la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, se evidencia que el nivel de conocimiento del Lenguaje Apprecativo en los estudiantes y docentes es débil, debido a la poca importancia que se le da al flujo de la información sobre este tema y se generan inconvenientes que impiden la adecuada sinergia entre los estudiantes y docentes de la Universidad.

Sin embargo, se percibe un ambiente acogedor que posibilita la compenetración adecuada de las distintas áreas de la organización. Por lo cual, es claro que la Comunicación Apprecativa es una herramienta que ayudaría a la universidad a tener un mejor desempeño organizacional.

Aplicar los conocimientos de la metodología del Lenguaje Apprecativo ayuda a crecer al personal profesionalmente, fortaleciendo sus habilidades y el logro de las metas trazadas a corto o largo plazo y, por ende, aumentará el nivel de competencia de la universidad.

Es necesario desenrollar la capacidad de expresar las opiniones desde la perspectiva de los sistemas organizativos y crear un clima relacional positivo que mueva a participar y percibir los cambios deseados y se pueda realizar un grupo que continúe la investigación. Todo esto conllevaría a consolidar esta teoría en las organizaciones como un espacio interpersonal y profesional donde se forme una cultura en la cual la investigación sea un mecanismo clave en el progreso de un pensamiento y una mentalidad abierta al cambio.

---

## Referencias bibliográficas

Bartunek, J. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*. 29 (3) 355-372.

Calonje. C. (2004). El Poder de la Comunicación Inteligente. Madrid: Prentice Hall.

Collins, J. (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't. Estados Unidos: Random House Business.

Cooperrider D. & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. *Research in Organizational Change and Development*, 1(129-169).

Cooperrider, D. & Whitney, D. (2003). Enfoque apreciativo una revolución positiva en cambio. Recuperado el 12 de septiembre de 2014, de:  
[http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-312579\\_archivo.pdf](http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-312579_archivo.pdf).

\_\_\_\_\_ (2005). A Positive Revolution in Change. Taos, NM: Corporation for Positive Change.

Cooperrider, D., (1990). Appreciative management and leadership: The power of positive thought and action in organizations. San Francisco: Jossey\* Bass Publishers.

Fernández Collado, C. y Galguera, L. (2008). La comunicación humana en el mundo contemporáneo. México: McGraw-Hill Interamericana.

Gergen; K. (1996). Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social. Barcelona: Editorial Paidós.

Libaert, T. (2008). El plan de comunicación organizacional. México: Limusa

- McCarthy, B. (2017). Appreciative Inquiry: An alternative to behaviour management. Dementia. <https://doi.org/10.1177/1471301216634921>
- Marcel, G. (1963). The existential background of human dignity. Cambridge. Harvard University Press.
- McEntee, E. (1998). Comunicación II. México: McGraw-Hill-Interamericana
- Pérez Pérez, T. (2006). El enfoque apreciativo, valiosa herramienta para construir cultura de paz. Revista de La Universidad de La Salle.
- Pizzolante, I. (2004). El poder de la comunicación estratégica. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana
- Rodríguez, D. (2006). Gestión organizacional, elementos para su estudio. México: Ediciones UC.
- Sandoval López, M. E., Casas Sáenz, V. M., Téllez Hernández, L., & Ramírez Salazar, M. A. (2013). Indagación Apreciativa: estado ideal para la generación de Cuerpos Académicos. Caso UPZ. Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo.
- Shepherd, P. (2001). "Accentuate the positive: Peter shepherd extols the virtues of appreciative inquiry which takes a glass-half-full view of life". People Management, pp. 6- 47.
- Schiffer, E. & Robert, N. (2003). Emotionally charged learning: Secrets to competitive advantages for the second half of the knowledge/entertainment-based economy. Toronto, Canada: Literary Press.
- Varona Madrid, F. (2007). La Intervención Apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en instituciones Gubernamentales O Privadas. Recuperado el 10 de junio de 2014, de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/investigacion/article/viewFile/885/529>.
- Varona Madrid, Federico. (2003). Todavía Es Posible Soñar. Teoría Apreciativa. Recuperado el 12 de agosto de 2014, de: <http://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/tacor%2020033.pdf>.
- Ventrella, Scott W (2014). "El poder del pensamiento positivo en las empresas: 10 rasgos para lograr... Contenido: Argumentos a favor del pensamiento positivo". BiblioITCA 4(7), pp. 95-122
- Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. (2003). The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change. Richmond, TX, U.S.A.: Berrett-Koehler Publishers.
- Thatchenkery, T. (2005). Appreciative Sharing of Knowledge: Leveraging Knowledge Management for Strategic Change. Ohio:Chagrin. Taos Institute Publications.

- 
1. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Fundacion Universitaria Tecnologico Comfenalco - Cartagena. Doctora en Ciencias de la Información. Docente investigador en Programa de Administración de Empresas. [bspinel@tecnologicocomfenalco.edu.co](mailto:bspinel@tecnologicocomfenalco.edu.co)
  2. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Fundacion Universitaria Tecnologico Comfenalco - Cartagena. Mg. Dirección estratégica, Líder Grupo de investigación Gestión y Desarrollo empresarial. Docente investigador en Programa de Administración de Empresas. [imonterrosa@tecnologicocomfenalco.edu.co](mailto:imonterrosa@tecnologicocomfenalco.edu.co)
  3. Facultad de ciencias económicas, administrativas y contables. Fundacion Universitaria Tecnologico Comfenalco - Cartagena. MBA en Administración. Director Programa de Administración de Empresas. [aguacari@tecnologicocomfenalco.edu.co](mailto:aguacari@tecnologicocomfenalco.edu.co)
-