



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Sociales
Carrera Relaciones del Trabajo

Trabajo: Diálogos Appreciativos

Dr. Ricardo M. Piñeyro Prins
Junio 2015

Diálogos Appreciativos: imagen positiva, acción positiva

Esta teoría propone un cambio de paradigma en la realidad laboral, rechaza la visión de la organización como un problema a resolver, y pasa a entenderla como un organismo vivo, sin poner el foco en lo que falta, sino en lo que tiene. De modo sencillo, el Diálogo Appreciativo fija su atención en “la mitad del vaso lleno”, en contraposición a la visión actual de intervenir en lo que falta o está mal.

Los Diálogos Appreciativos son un paradigma de pensamiento que afirma que las organizaciones son sistemas afirmativos creados por los actores sociales como solución a sus problemas. Se presentan como un marco conceptual que conduce al aprendizaje y a la creatividad dentro tanto de las empresas, como de las ONG's y las asociaciones sin fines de lucro. De esta manera los define David Cooperrider, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad Case Western Reserve de Cleveland, Estados Unidos, quien desarrolló en la década de los '80 esta teoría.

Este proceso se propone reforzar el valor de las imágenes positivas por sobre las escenas de desastres, caos y desesperación. Es decir, buscar lo generativo en lugar de la imagen destructiva; resaltar las fuerzas dadoras de vida y los momentos de satisfacción, ya que brindan mucho más poder de cambio y compromiso.

Como sistema de pensamiento, los Diálogos Appreciativos se sustentan en la demostración de poder que tienen las imágenes generativas para crear un mundo de posibilidades y esperanzas. Así lo sintetiza su creador, mediante el slogan “Positive Image (Imagen Positiva), Positive Action” (Acción Positiva). Es decir, que se intenta descubrir y desarrollar esos momentos que le dan vida a una organización. Empresas de comidas rápidas y de servicios de telefonía y asociaciones como Caritas y Cruz Roja entendieron este concepto y ya lo aplicaron para mejorar su desarrollo organizacional. El Diálogo Appreciativo no es sólo una técnica, sino un proceso que requiere ampliar el paradigma de pensamiento lineal que se sostiene en la actualidad y transformar esta visión racional.

En el paradigma que rige en la actualidad, el trabajo de las empresas se centra en la resolución de problemas: se busca identificar el problema, analizar las causas, las soluciones posibles y aplicar un plan de acción. Por el contrario, el paradigma propuesto por esta teoría tiene su eje en una búsqueda apreciativa, en la cual los pasos a seguir son: valorar, visualizar, proponer e innovar.

El primer paso para llevar a cabo los Diálogos Appreciativos es dar a conocer esta teoría y su visión del mundo entre todos los miembros de la organización. Luego se reúne a un grupo de trabajo, que llevará a cabo el proceso de diálogo, realizando entrevistas entre ellos y con otras personas de la organización. Las preguntas que se realizarán estarán referidas a los hechos creativos que se produjeron en el trabajo; es decir que se buscará averiguar cuándo la persona se sintió muy motivada o satisfecha con su participación dentro de la empresa, en qué circunstancias se sintió comprometida y qué valora de su trabajo y de la organización.

Las entrevistas buscan centrarse en lo particular por sobre lo general, en las historias de cada empleado. De esta manera, el grupo de trabajo rescata los tópicos que aparecen en

esos relatos, y a partir de estos datos, lleva adelante una segunda ronda de entrevistas. Así se logra constituir una lista con los cinco temas que más de destacan, para construir con esta información las Propuestas de Posibilidad. Éstas, en su conjunto, mostrarán una visión de cómo será en el futuro la empresa.

Para llevar a la práctica este proceso de cambio, sirve como guía el modelo de las 4D - Descubrimiento, Deseo, Diseño y Devolución-, a la que algunos agregan una quinta D, de Definición. Este esquema sirve como pauta, como un modo de comenzar, ya que este proceso es flexible a cada organización en particular.

La Definición, como paso de preparación, busca identificar los temas o las cualidades sobre los que la empresa quiere guiar las preguntas de las entrevistas. A continuación está el Descubrimiento, en el que se recolectan las historias de logros y se aprecia lo mejor que ya existe en la organización. En esta fase se debaten los factores que los empleados destacan como centrales para la organización y que quieren mantener en el futuro. La etapa siguiente comprende los Deseos y sueños, contemplando la visión de lo que puede ser. Aquí los miembros de la empresa expresan sus mayores aspiraciones para su ámbito laboral, y se involucran respecto a la posición y contribución de la organización al bienestar a nivel global. En esta etapa los empleados pueden escribir propuestas provocativas, en busca de expandir el potencial de la empresa. El último paso comprende la Devolución, que es más bien un proceso lleno de diálogos y revisiones, un momento de aprendizaje y co-construcción de un futuro deseado por todos los miembros de la organización.

Como teoría, el Diálogo Appreciativo se basa en ciertos principios claves que comprenden: la aceptación de la postura del Construccinismo Social, que sostiene que la visión del mundo real es creada a través del discurso y las conversaciones entre todos los ciudadanos; el principio de Simultaneidad, por el cual las preguntas tienen como objetivos que las respuestas, sean positivas o negativas, busquen el cambio; el principio anticipatorio, que entiende que nuestro comportamiento está condicionado por aquello que imaginamos que puede suceder en el futuro; y el principio positivo, por el cual se intenta hacer efectivo el cambio.

Este proceso genera grandes ventajas para la organización, ya que estimula la creatividad y la innovación, mejora el nivel de comunicación y el nivel de satisfacción de todos los miembros, disminuyendo la competencia interna, y renueva la motivación y el compromiso, logrando un efecto altamente positivo para la organización.