

La intervención apreciativa

Un manera nueva y eficaz para promover
el cambio positivo en las empresas y organizaciones

Se trata de una nueva filosofía con la idea fija de pensar y ver lo que son nuestras organizaciones. También es una nueva teoría ya que intenta explicar y promover el cambio en las organizaciones. En síntesis, es la necesidad de establecer una cultura organizacional que se dirija hacia la innovación en vez de orientarse hacia la crítica y la negatividad

“Lo que se hace bien se puede hacer mejor”

■ FEDERICO VARONA MADRID

Introducción

Crear que siempre es posible mejorar lo que hacemos, incluso cuando lo que hacemos está bien hecho y ponerlo en práctica ha sido el secreto de las personas que han triunfado en la vida y han hecho posible las contribuciones que han cambiado la forma de vivir de los seres humanos (Kuhn, 1970). Lo mismo se puede decir de las organizaciones. Solamente las organizaciones que creen y practican el cambio permanente, incluso de lo que hacen bien, son las que permanecen y tienen éxito. Creer que *lo que se hace bien se puede hacer mejor* es uno de los principios fundamentales de la intervención apreciativa y lo que la distingue de otros métodos de cambio organizacional. No es, por lo tanto, una metodología para solucionar problemas sino para construir organizaciones positivas y excelentes (Anderson, Cooperrider, Gergen, K.J., Gergen, M.M., McNamee y Whitney, 2006).

La intervención apreciativa es una *nueva filosofía* porque nos ofrece una nueva manera de pensar y ver lo que son nuestras organizaciones, es decir nos invita a pensar y ver nuestras organizaciones como misterios que tenemos que descubrir y como libros abiertos que tenemos que escribir. Es una *nueva teoría* porque nos ofrece una nueva manera de explicar y promover el cambio en las organizaciones invitándonos a descubrir lo positivo que existe en ellas e imaginar nuevas ma-

neras de vivir, trabajar y organizarnos. Es una *nueva metodología* porque nos ofrece una nueva manera de promover el cambio y los recursos para construir organizaciones apreciativas y excelentes (Cooperrider y Whitney, 2005). La intervención apreciativa es una nueva forma de ver la realidad organizacional, de entenderla y cambiarla. Es un camino hacia la innovación en lugar de hacia la negatividad y la crítica. La intervención apreciativa es una invitación a establecer una cultura organizacional en la que se descubre, crea, comparte e implementa el conocimiento positivo de una manera intencional y activa.

El objetivo de este artículo es ofrecer una breve introducción de lo que es la intervención apreciativa, sus bases teóricas y empíricas, las fases del proceso y los ingredientes necesarios para realizarla con éxito. Para un conocimiento más profundo de su significado recomendamos al lector el libro titulado *La intervención apreciativa: una manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI* (Varona, 2009).

I. La intervención apreciativa (IA)

Es un proceso de búsqueda colaborativa que se centra en el núcleo positivo de una organización; es decir, en sus competencias, habilidades, talentos, y en sus mejores realizaciones y prácticas (Cooperrider, 2003). Es una búsqueda cooperativa de lo mejor que existe en la gente y en sus organizaciones. Es un camino hacia la innovación positiva en lugar de hacia la negatividad y la crítica.

La intervención apreciativa fue iniciada a finales de 1980 por David Cooperrider y sus colegas de Western Reserve University. En su papel de consultores descubrieron cómo sus clientes se entusiasmaron cuando se les preguntaba sobre experiencias positivas y exitosas. Fue así como comenzaron a incorporar preguntas que revelaran los elementos positivos de la organización en la fase del diagnóstico de sus investigaciones (Shepherd, 2001). Este cambio en la manera de preguntar fue lo que dio origen a otro de los principios fundamentales de la IA que afirma que las organizaciones cambian en la dirección de lo que estudian y cómo lo estudian. Este principio empírico y teórico lo ilustran muy bien Whitley 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. Una, pregun-



Por otra parte, es importante aclarar las bases teóricas de la IA para ayudar a aquellos que tienden a verla como una metodología novedosa, ingenua y sin sólido fundamento teórico.

tando sobre los problemas que están encontrando en sus relaciones con sus nuevos colegas y en el trabajo; y la otra, 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 pregunta, 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 del arte de hacer preguntas que afirma que, si éste se centra en lo positivo, la acción se moverá también en esa misma dirección positiva y apreciativa.

II. Bases teóricas de la intervención apreciativa

La intervención apreciativa tiene sólidas bases teóricas que justifican y guían su aplicación a la hora de iniciar el cambio organizacional. Para realizar con confianza y seguridad una IA necesitamos conocer cuáles son estas bases teóricas. La acción sin teoría es ciega y como dijo Kart Lewing: “No hay nada más práctico que una buena teoría” (Kurt Lewin 1951, p. 169). Por otra parte, es importante aclarar las bases teóricas de la IA para ayudar a aquellos que tienden a verla como una metodología novedosa, ingenua y sin sólido fundamento teórico. Por motivos tanto conceptuales como didácticos, esta

parte está dividida en tres secciones: la primera explora la teoría de la construcción social y su impacto en la intervención apreciativa; la segunda resume otros principios teóricos en los que también se basa la IA; la tercera sintetiza dos nuevas corrientes teóricas positivas.

2. 1. La teoría de la construcción social y la intervención apreciativa

La intervención apreciativa se sustenta en los principios filosóficos, epistemológicos y metodológicos de la teoría de la construcción social. Para los constructivistas sociales, el conocimiento y nuestra visión de la realidad se crean colectivamente por medio del lenguaje (Gergen y Gergen, 2004). Por lo tanto, la organización se construye socialmente por medio del lenguaje; y su realidad, es decir, lo que es una organización y cómo la percibimos es el resultado de la creación colectiva de sus miembros (Varona, 2009).

2. 2. Otros principios teóricos de la intervención apreciativa

Otros principios teóricos que inspiran, justifican y guían la creencia y la práctica de la intervención apreciativa son los siguientes: primero, el *principio de simultaneidad*, que cree que intervención y cambio son acciones simultáneas. Desde el momento que se inicia la intervención se está promoviendo el cambio. Los seres humanos y las organizaciones se mueven en la dirección de lo que estudian, de lo que preguntan y de lo que investigan. Segundo, el *principio poético*, que cree que las organizaciones humanas son libros abiertos que se están escribiendo constantemente. El lenguaje y las metáforas que usamos para comunicar lo que es una organización y lo que puede llegar a ser tienen un poder increíble para motivar la participación, la creatividad y el compromiso de los miembros de una organización. Tercero, el *principio imaginario/anticipatorio*, que afirma que la creación colectiva de imágenes positivas del futuro es el aspecto más importante de una intervención. Cuando se comparten historias inspiradoras, los miembros de una organización cambian y con ellos, la organización. Por otra parte, cuando las personas y las organizaciones se visualizan triunfando en lo que van hacer, eso tiene un efecto positivo en el resultado final cuando ejecutan lo que visualizaron. Estas imágenes

positivas de lo que la organización quiere ser en el futuro se crean en las conversaciones de sus miembros cuando comparten historias sobre las mejores prácticas y generan proposiciones provocativas para la creación de la organización ideal. Cuarto, el *principio afirmativo/positivo*, que afirma que la intervención debe centrarse en las fuerzas positivas y generadoras de vida de una organización. Las preguntas positivas evocan lo mejor que hay en las personas e inspiran respuestas y soluciones positivas. Por eso, la entrevista apreciativa es el corazón de la intervención apreciativa. El compartir las historias de las mejores realizaciones de la organización despierta esperanzas y sueños de un futuro mejor (Whitney y Trosten-Bloom, 2003).

2.3. Nuevas corrientes teóricas positivas y la intervención apreciativa

En los últimos 10 años han surgido dos nuevas corrientes teóricas de intervención apreciativa en la organización. La primera es la investigación organizacional positiva, lo que se conoce en inglés como *positive organizational scholarship* (POS) (Cameron, Dutton y Quinn, 2003). La investigación organizacional positiva (IOP) tiene como objetivo el entender y explicar lo positivo que existe en la organización, sus mejores momentos, sus mejores realizaciones, sus mejores procesos, sus mejores sistemas, sus mejores prácticas, sus mejores resultados, sus mejores valores, sus mejores relaciones. La otra nueva tendencia que está íntimamente relacionada con la intervención positiva organizacional es la llamada psicología positiva iniciada por Martin Seligman en 1998. Su argumento es que el campo de la psicología se ha enfocado casi exclusivamente en lo que está mal en la persona humana, en las enfermedades psicológicas en lugar de orientarse también al estudio de las características positivas del individuo, como el optimismo; a las experiencias positivas, como cuando nos sentimos realizados; y a las instituciones positivas tales como la familia, la escuela, organizaciones y comunidades (Snyder y López, 2002; Seligman, 2002). Tanto la investigación organizacional positiva como la psicología positiva están íntimamente relacionadas con la intervención apreciativa. Estas nuevas maneras de ver y analizar la realidad centrándose en lo positivo tienen como objetivo el cambio positivo social, es decir, la construcción de organizaciones apreciativas,



Los resultados han sido siempre un incremento de los niveles de cooperación, innovación y productividad; pero, sobre todo, la creación de culturas organizacionales donde se descubre, comparte y se implementa el conocimiento para construir organizaciones más eficientes

vas, que sean sobre todo más humanas a la vez que más eficientes y productivas.

III. Bases empíricas de la intervención apreciativa

Desde su inicio (a principios de 1980) se han realizado intervenciones apreciativas en todo tipo de empresas y organizaciones en diferentes partes del mundo. Ejemplos de estas organizaciones son las siguientes: grandes corporaciones; organizaciones gu-

bernamentales; organizaciones de salud; universidades, colegios y escuelas; organizaciones religiosas; organizaciones comunitarias y de servicios sociales; y proyectos de diálogo público.

Los objetivos más comunes de las intervenciones apreciativas realizadas en estas organizaciones han sido: promover una nueva visión de liderazgo, mejorar la cultura y la comunicación organizacional, mejorar las relaciones y los servicios a los clientes, etcétera. Los resultados han sido siempre un incremento de los niveles de cooperación, innovación y productividad; pero, sobre todo, la creación de culturas organizacionales donde se descubre, comparte y se implementa el conocimiento para construir organizaciones más eficientes y en las que sus miembros se sienten más satisfechos y más realizados (Varona, 2009).

IV. Fases de la intervención apreciativa

La realización de una IA supone la aplicación de un proceso que es, a la vez, riguroso y flexible, y que consiste en cuatro fases: la primera, *descubrir* lo que da vida a una organización; la segunda, *soñar* lo que puede llegar a ser; y la tercera, *diseñar* lo que puede llegar a ser; y la cuarta, *vivir* lo que puede llegar a ser.

■ Primera fase: *descubrir*. En esta fase se exploran los factores que dan vida a una



organización, lo mejor que tiene la organización en relación con el tema escogido para la intervención. Por ejemplo, si el tema de la intervención es mejorar la comunicación interna de la organización, el objetivo de esta fase es descubrir, usando entrevistas apreciativas, las mejores experiencias y procesos de comunicación de la organización. En esta fase se comparten y analizan las mejores realizaciones (las mejores prácticas) de comunicación que existen en la organización, es decir el *núcleo positivo* de su sistema de comunicación. Se trata de descubrir lo que la gente valora, espera y desea del sistema de comunicación interna de la organización.

El método que usa la intervención apreciativa para descubrir lo mejor que tiene la organización es la *entrevista apreciativa*. Este tipo de entrevista supone el arte de hacer preguntas apreciativas que estimulen el potencial positivo que existe en las personas y en las organizaciones. La entrevista apreciativa es el corazón de la intervención apreciativa. Ejemplos de preguntas apreciativas son las siguientes: 1) Describa una de las mejores experiencias de comunicación que ha tenido en el trabajo y de la cual se sienta orgulloso(a). ¿Qué factores contribuyeron al éxito de esa experiencia? 2) ¿Qué es lo que más valora de su forma de comunicación en su trabajo? ¿Por qué? 3) ¿Cuáles son los factores fundamentales que dan vida al sistema de comunicación de la organización y sin los cuales la organización no sería lo que es?

Aunque esta fase de descubrimiento puede adoptar formas diferentes, el proceso suele ser el siguiente: primero, se determina el número de miembros de la organización (empleados y gerentes) que van a participar en la intervención. Segundo, este equipo determina la dirección de la intervención mediante la selección del tema de intervención y la creación de una guía para las entrevistas apreciativas. Tercero, los participantes usan esta guía para entrevistarse entre sí. Cuarto, una vez realizadas las entrevistas, se recogen y se codifican para descubrir *el núcleo positivo* de la organización, es decir, los temas, las historias, los deseos, los valores y los factores de las mejores prácticas de comunicación de la organización (Varona, 2009; Cooperrider, Whitney y Stavros, 2003).

■ Segunda fase: *soñar*. En esta fase se invita a los participantes a ser creativos, a pensar fuera del marco de los procesos y experiencias del pasado. Esta fase es un llamamiento a ampliar el *núcleo positivo* de

FASES DEL PROCESO DE LA INTERVENCIÓN APRECIATIVA

FASE	OBJETIVO	TAREA
1 DESCUBRIR	Lo que da vida a una organización	Entrevistas apreciativas
2 SOÑAR	Lo que puede llegar a ser la organización	Formular declaraciones de aspiraciones (el sueño-la visión)
3 DISEÑAR	Lo que puede llegar a ser la organización	Formular proposiciones provocativas (el diseño de la nueva organización)
4 VIVIR	El diseño de lo que puede llegar a ser la organización	Definir, planificar y ejecutar los programas para hacer realidad el sueño-la visión

la comunicación en la organización que fue descubierto en las entrevistas y a tratar de imaginar lo que sería la comunicación ideal en la organización (el sueño). Las imágenes del futuro emergen de los ejemplos positivos de lo que fue el sistema de comunicación en sus mejores momentos en el pasado, y de las ideas inspiradoras compartidas en la etapa anterior. Este proceso es *práctico* pues se basa en lo que ya existe, y es también *generativo* ya que amplía el potencial de la organización creando algo nuevo y mejor. Este es el momento para cuestionar el status quo de la comunicación en la organización mediante conversaciones sobre lo bueno, lo posible y lo ideal para mejorar el sistema de comunicación. El objetivo es crear la *visión* (el sueño) de lo que se quiere que sea la comunicación ideal en la organización. Esta visión expresa la dirección en la que queremos que vaya la comunicación.

El proceso a seguir en esta fase es el siguiente: primero, se revisan los temas, las historias, las aspiraciones, los valores y los factores de las mejores prácticas de comunicación de la organización que resultaron del análisis de las entrevistas realizado en la fase anterior. Segundo, con esta riqueza en la mano el grupo comienza, sin ningún tipo de barreras, a construir el sueño de lo que será la comunicación ideal. Este es el momento de hacerse preguntas como éstas: ¿cómo nos gustaría que fuera la comunicación en los próximos cinco años?, ¿cuáles son los tres deseos para que la comunicación sea lo mejor po-

sible en esta organización? Tercero, el resultado de este diálogo creativo es la formulación de *declaraciones de aspiraciones* donde se describe *la visión* (el sueño) (Varona, 2009; Cooperrider, Whitney y Stavros, 2003).

■ Tercera fase: *diseñar*. En esta fase se diseña la organización ideal en relación con el mundo que la rodea. Se trata de responder a esta pregunta: ¿cómo sería nuestra organización si la diseñáramos para lograr lo máximo posible y acelerar la realización de nuestros sueños? En el caso de una intervención apreciativa sobre el sistema de comunicación, esta es la etapa en que se diseña el sistema de comunicación ideal. El objetivo de esta fase es identificar, primero, los elementos (factores) de la cultura organizacional (valores, creencias, ritos, etcétera.); y segundo, los elementos (factores) de la infraestructura organizacional (las prácticas, los sistemas, las estructuras, las políticas, etcétera), que apoyan los factores de la cultura organizacional y que son necesarios para construir *el sueño*. La identificación de estos elementos culturales y estructurales se basa en las *declaraciones de aspiraciones* formuladas en la fase anterior del soñar. Una vez que se han definido los temas o pilares de la construcción se procede a formular las *proposiciones provocativas*. Éstas integran los elementos (factores) de la cultura y de la infraestructura organizacional que son necesarios para construir (hacer realidad) *el sueño*. Las proposiciones provocativas contienen una visión

clara y realista de lo que será el destino de la organización.

El proceso a seguir es el siguiente: primero, se identifican los elementos (factores) de la cultura organizacional necesarios para construir *el sueño*. El objetivo es identificar los valores, las creencias, las normas, la educación y las competencias que son necesarias para construir la comunicación ideal. Segundo, se identifican los elementos (factores) de la infraestructura organizacional que apoyan los factores de la cultura organizacional y que son necesarios para construir *el sueño*. Tercero, se identifican los temas que van a constituir los pilares de la construcción del *sueño*. Estos temas o pilares de construcción integran los elementos culturales y estructurales identificados anteriormente. Por ejemplo, un tema o pilar de construcción podría ser “dar más participación (valor) en el proceso de toma de decisiones (estructura)”. Otros podrían ser los siguientes: “entrenar a los jefes (proceso) para dar retroalimentación positiva (valor)”; “crear un sistema (estructura-reuniones) para compartir conocimiento (valor)”; o que “la relación empleado-superior (proceso relacional) esté caracterizada por la confianza y el respeto (valores)”. Cuarto, el grupo formula las proposiciones provocativas para cada tema o pilar de construcción. El lenguaje usado en la formulación de estas proposiciones provocativas es fundamental para expresar la invitación, el reto, el espíritu, la pasión, la fe, la confianza, la esperanza y la fuerza que éstas deben comunicar (Varona, 2009).

■ Cuarta fase: *vivir*. El objetivo de esta fase es asegurar que el sueño pueda ser realizado identificando y planificando los programas (proyectos) y el tipo de acciones (los métodos) que necesitan implementarse para poner en práctica las proposiciones provocativas formuladas en la etapa anterior. La pregunta que tenemos que hacernos en esta fase es: ¿qué programas tenemos que implementar para conseguir que la organización ponga en práctica y mantenga las proposiciones provocativas? Esta es la fase donde se decide cuál va a ser la agenda programática que se va a ejecutar para hacer realidad el sistema de comunicación interno que queremos en la organización. Por ejemplo, crear programas para: 1) dar más participación en el proceso de toma de decisiones; 2) entrenar a los jefes a dar retroalimentación positiva; y 3) crear un sistema para compartir conocimiento (reuniones). La fase de la



Cuando se trata de cambio social y organizacional, una tendencia es clara: la gente demanda más protagonismo. Todos tienen que ser invitados a descubrir el núcleo positivo de la organización

implementación es un tiempo para la integración, el compromiso, la acción.

El proceso a seguir en esta fase incluye las siguientes actividades: primero, el grupo revisa las proposiciones provocativas aprobadas en la etapa anterior. Segundo, se forman grupos para dialogar sobre cada proposición provocativa y decidir el plan de acción (los programas, las actividades) que debe implementarse para que se ponga en práctica cada una de las proposiciones provocativas. Tercero, el grupo general aprueba la agenda programática. Finalmente, se crea el equipo responsable de la ejecución, el acompañamiento y la evaluación de los programas. También se define el plan para comunicar a toda la organización el proceso y los resultados de la intervención apreciativa (Varona, 2009).

V. Ingredientes para el éxito de la intervención apreciativa

Para que el proceso de las cuatro fases de la intervención apreciativa sea exitoso son esenciales ciertos ingredientes. Estos ingredientes constituyen el alma y el espíritu que dan vida al proceso. Primero que todo, *un deseo genuino de cambiar y de mejorar*. La integridad del cambio humano es fundamental, lo cual supone que cada miembro de la organización debe ser “el cambio que quiere ver”, ser un ejemplo viviente. Segundo, *la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización* en el proceso y en la toma de decisiones. Cuando se trata de cambio social y organizacional, una tendencia es clara: la gente demanda más protagonismo.

Todos tienen que ser invitados a descubrir el núcleo positivo de la organización, visualizar el futuro ideal de la organización, diseñar la cultura y la estructura que haga posible la realización de ese futuro y comprometerse a implementar el cambio (compromiso y acción). La gente apoya lo que ha ayudado a crear. Tercero, *crear una comunicación rica en narración* compartiendo en conversaciones, reuniones y encuentros las mejores prácticas, los momentos mágicos y las experiencias e historias personales más valiosas. Es este tipo de comunicación el que va a hacer posible una cultura organizacional en la que se descubre, se crea, se comparte y se implementa el conocimiento. Finalmente, *perseverancia en el cambio*, estableciendo una cultura que valore los mecanismos operativos sociales que se han diseñado (los programas) para hacer posible que el cambio positivo sea permanente (Varona, 2009).

Conclusión

La intervención apreciativa es una nueva filosofía (teoría) del conocimiento que nos permite soñar, imaginar y construir nuevas maneras de vivir, de trabajar, de organizarnos y de relacionarnos. Espero que la lectura del mismo haya provocado en el lector el deseo de explorar esta teoría y de ponerla en práctica (Varona, 2009). Ojalá que pronto podamos crear un equipo de investigadores y profesionales españoles y latinoamericanos de la intervención apreciativa. La IA es una teoría que todavía nos permite soñar y nos introduce en el misterio de la vida con actitud positiva, despertando lo mejor que existe en nosotros y en las organizaciones, y ofreciéndonos los recursos para lograrlo.

FEDERICO VARONA MADRID

Catedrático Universitario de la San José State University Communication Studies Department San José, California. USA

Referencias

- ANDERSON, H., COOPERRIDER, D., GERGEN, K.J., GERGEN, M.M., MCNAMEE, S., y WHITNEY, D. (2006, 4th Printing): *The appreciative organization*. Ohio:Chagrin. Taos Institute Publications.

BARRETT, F.J., y FRY, R.E., (2005): *Appreciative inquiry. A positive approach to building cooperative capacity*. Ohio: Chagrin. Taos Institute Publications.

BERGER, Peter y LUCKMANN, Thomas. (1966): *The social construction of reality*. New York: Doubleday.

CAMERON, Kim S., DUTTON, Jane E., y QUINN, Robert E. (Editors) (2003): *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

COOPERRIDER, D. L., y WHITNEY, D. (1999): *A positive revolution in change*. Taos, NM: Corporation for Positive Change.

COOPERRIDER, D. L., WHITNEY, D., y STARVROS, J. M. (2003): *Appreciative inquiry handbook: the first in a serie of a workbooks for leaders of change*. Bedford Heights, OH: Lakeshore Communications.

GERGEN, Kenenth J., y GERGEN, Mary. (2004): *Social construction: entering the dialogue*. Ohio:Chagrin. Taos Institute Publications.

KUHN, T. S. (1970): *The structure of scientific revolutions*. (2nd. Ed. Enlarged). Chicago: The University of Chicago Press.

LUDEMA, James D., WHITNEY, Diana., MOHR, Bernard J., y GRIFFIN, Thomas J. (2003): *The appreciative inquiry summit. A practitioner's guide for leading large-group change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

REED, Jan. (2007): *Appreciative inquiry. Research for change*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

SHEPHERD, P. (2001): "Accentuate the positive: Peter Shepherd extols the virtues of appreciative inquiry which takes a glass-half-full view of life". En: *People Management*, December 6, 47.

SNYDER, C.R., y LÓPEZ, S. J. (2002): *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.

VARONA MADRID, Federico. (2009): *La intervención apreciativa: una manera nueva, pro-vocadora y efectiva para construir las nuevas*

organizaciones del siglo XXI. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte.

____ (2005): "Capítulo 2: Teoría apreciativa y comunicación empresarial. Todavía es posible soñar". En: Varona, Federico. (2005): *El círculo de la comunicación*. La Coruña, España: Netbiblo. Páginas 59-88.

____ (2005): "Capítulo 3: Auditorías de la comunicación empresarial desde la perspectiva tradicional". En: Varona, Federico. (2005): *El círculo de la comunicación*. La Coruña, España: Netbiblo. Páginas 89-111.

WHITNEY, D., y SCHAU, C. (1998): "Appreciative inquiry: An innovative process for organization change." En: *Employment Relations Today*. Spring, pages 11-20.

WHITNEY, D., y TROSTEN-BLOOM, A. (2003): *The power of appreciative inquiry. A practical guide to positive change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.



Visite nuestra página en internet
www.gumilla.org



BUZONES CORREO ELECTRÓNICO

REDACCION SIC / sic@gumilla.org

REDACCION COMUNICACION / comunicacion@gumilla.org

UNIDAD DE DOCUMENTACIÓN / documentacion@gumilla.org

ADMINISTRACION / administracion@gumilla.org