

LA INDAGACIÓN APRECIATIVA COMO UNA OPORTUNIDAD DE MEJORA PARA LINK GERENCIAL CONSULTORES

APPRECIATIVE INQUIRY AS AN IMPROVEMENT OPPORTUNITY FOR LINK GERENCIAL CONSULTORES

CARMEN ROSA ARZOLA¹

carzola@unimet.edu.ve

Universidad Metropolitana de Caracas (Venezuela)

MARÍA HELENA ALFONZO²

mariahelena.alfonzo@gmail.com

Universidad Metropolitana de Caracas (Venezuela)

BLAS ATENCIO³

blas.atencio@gmail.com

Universidad Metropolitana de Caracas (Venezuela)

RESUMEN

Esta investigación se llevó a cabo bajo la modalidad de un proyecto factible. Consistió en la intervención con la metodología de la Indagación Apiciativa (I.A.) en Link Gerencial Consultores, una empresa de consultoría y capacitación que busca potenciar la competitividad de sus clientes a través del diseño de innovadoras propuestas a la medida, con excelencia en calidad de servicio; por lo cual consideraron fundamental la formación de sus integrantes en actividades que promuevan el bienestar, autoconocimiento y trabajo en equipo. La investigación tuvo como Objetivo General: Implementar la metodología de Indagación Apiciativa en Link Gerencial Consultores (sede Venezuela) como estrategia para la construcción de una visión de futuro empresarial basada en sus fortalezas personales y grupales. Contó con la participación de 18 integrantes; ejecutando las cinco fases que componen el modelo de la IA, y cumpliendo los objetivos específicos diseñados para cada etapa: 1) "Definir": en la cual se identificaron las narrativas exitosas de la organización por medio de diálogos apiciativos. 2) "Descubrir": donde se pudieron apreciar las fortalezas y aspectos positivos individuales y grupales que componen el Núcleo Positivo de Link. 3) "Soñar": en la que se contrastaron las aspiraciones y deseos de los participantes con respecto al futuro de la empresa. 4) "Diseñar": donde los participantes construyeron un plan de acción detallado para alcanzar el Sueño. 5) "Destino":

1 Especialista en Desarrollo Organizacional (UCAB), Licenciada en Psicología (UCV). Consultora externa en procesos organizacionales. Docente en el Departamento de Ciencias del Comportamiento de la Universidad Metropolitana y en el Diplomado CENDECO-UNIMET: Psicología Positiva, base del bienestar.

2 Lic. en Psicología. Universidad Metropolitana.

3 Escuela de Psicología. Depto. Ciencias del comportamiento. Universidad Metropolitana.



Detectando los avances alcanzados de acuerdo con lo propuesto en la fase Diseñar. Los resultados de la intervención fueron positivos, se logró implementar el modelo, incrementar el nivel de autoconocimiento de los integrantes, y promover la integración entre los distintos equipos de trabajo.

Palabras clave: Psicología Positiva, Psicología Organizacional Positiva, Indagación Apreciativa.

ABSTRACT

This research was carried out under the modality of a feasible project. It consisted of the intervention with the Appreciative Inquiry (A.I.) methodology in Link Gerencial Consultores, a consulting and training company that seeks to enhance the competitiveness of its clients through the design of innovative proposals tailored to excellence. As a service, they considered it essential to train their members in activities that promote well-being, self-knowledge and teamwork. The investigation had as General Objective: To implement the Appreciative Inquiry model in Link Gerencial Consultores (Venezuela headquarters) as a strategy for the construction of a vision of the business future based on its personal and group strengths. The intervention counted with the participation of 18 members; executing the five phases that make up the model of the AI, and fulfilling the specific objectives designed for each stage: 1) "Define": in which the successful narratives of the organization were identified through appreciative dialogues. 2) "Discover": where the strengths and positive individual and group aspects that make up Link's Positive Core could be appreciated. 3) "Dream": in which the aspirations and desires of the participants with respect to the future of the company were contrasted. 4) "Design": where the participants built a detailed action plan to achieve the Dream. 5) "Destination": Detecting the progress achieved according to the proposal in the Design phase. The results of the intervention were positive, it was possible to implement the model, increase the level of self-knowledge of the members, and promote integration among the different work teams.

Key words: Positive Psychology, Positive Organizational Psychology, Appreciative Inquiry.

RECIBIDO: 09-02-2022 / ACEPTADO: 11-05-2022 / PUBLICADO: 30-06-2022

Cómo citar: Arzola, C.R. y otros. (2022). La Indagación apreciativa como una oportunidad de mejora para Link Gerencial Consultores. *Almanaque*, 39, 17-30.
<https://doi.org/10.58479/almanaque.2022.37>

CONTENIDO

RESUMEN	17
ARTÍCULO	21
LA EMPRESA LINK GERENCIAL CONSULTORES	21
OBJETIVOS QUE DIRECCIONARON LA INVESTIGACIÓN	22
Objetivo General:	22
Objetivos Específicos:	22
SUSTENTO TEÓRICO DE LA INTERVENCIÓN	22
Importancia de la Intervención Apreciativa	24
METODOLOGÍA EMPLEADA	25
Técnicas para la recolección de datos y análisis de la información	25
Análisis de contenido grupal de las entrevistas apreciativas	26
RESULTADOS QUE SE PUEDEN RESALTAR DE LA INVESTIGACIÓN	26
CONCLUSIONES	27
REFERENCIAS	28

ARTÍCULO

La presente investigación nació en 2017 como trabajo de tesis de grado para optar al título: Lic. en Psicología, de la Universidad Metropolitana. Su propósito fue implementar una intervención organizacional basada en la metodología de la Indagación Apreciativa (IA) en Link Gerencial Consultores; en tal sentido se empleó el Modelo de las 5D's propuesto por David Cooperrider, basado en cinco fases: Definir, Descubrir, *Dream* (Soñar), Diseñar y Destino (Cooperrider y Whitney, 2005).

LA EMPRESA LINK GERENCIAL CONSULTORES

Link Gerencial Consultores es una empresa venezolana de consultoría y capacitación fundada en 1998, con trayectoria internacional, y cuya sede principal se ubica en Caracas. Está conformada por un equipo de profesionales multidisciplinarios, los cuales se encuentran en la búsqueda permanente de soluciones innovadoras y diseñadas a la medida, para dar respuesta a las necesidades y expectativas de sus clientes, potenciando a la vez su competitividad (Link Gerencial, 2018).

Con el fin de convertirse en una empresa de consultoría y capacitación que sea reconocida en Latinoamérica por sus soluciones gerenciales, innovadoras, y adecuadas a sus usuarios, Link se rige principalmente por los siguientes valores: Flexibilidad, Innovación, Calidad, Respeto al talento y Servicio (Link Gerencial, 2018, p. 3).

Para la Gerencia General de la empresa, es fundamental el crecimiento y capacitación de sus empleados, de tal manera que puedan ofrecer un mejor servicio y garantizar que los proyectos que brindan a sus clientes estén actualizadas, sean óptimos, y permitan enfrentar las condiciones del entorno de forma favorable; y es por ello que sus directivos decidieron promover el desarrollo y mejorar el desempeño de sus colaboradores utilizando la Indagación Apreciativa como herramienta que le proporciona elementos para cubrir las necesidades expuestas.

OBJETIVOS QUE DIRECCIONARON LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Implementar el modelo de Indagación Apreciativa en los trabajadores de Link Gerencial Consultores (sede Venezuela) como estrategia para la construcción de una visión de futuro empresarial basada en sus fortalezas personales y grupales (Alfonzo y Atencio, 2018; p. 10)

Objetivos Específicos:

1. Identificar las narrativas exitosas de los trabajadores de Link Gerencial por medio de diálogos apreciativos.
2. Apreciar las fortalezas y aspectos positivos individuales y grupales que componen el Núcleo Positivo de la empresa.
3. Contrastar las aspiraciones y deseos de los participantes con respecto al futuro de la empresa.
4. Componer, en conjunto con los participantes, un plan de acción detallado para alcanzar el futuro deseado de la empresa.
5. Detectar, en conjunto con los participantes, los avances alcanzados de acuerdo con lo propuesto en el plan de acción (Alfonzo y Atencio, 2018; p. 10)

SUSTENTO TEÓRICO DE LA INTERVENCIÓN

Por una parte, se tomaron los fundamentos de la Psicología Positiva. La misma es una rama de la Psicología que busca comprender, a través de la investigación científica, los procesos que subyacen a las cualidades y emociones positivas del ser humano, que durante mucho tiempo fueron ignoradas por la Psicología general (Vera, 2006).

Adicionalmente, Seligman (2011) reforzó el carácter innovador de la Psicología Positiva (PP) con estrategias que permiten desarrollar las emociones positivas, las fortalezas y virtudes del ser humano; impulsar los vínculos interpersonales; potenciar el compromiso, el propósito y los logros tanto de los individuos como de los grupos y sistemas con los que se vincula. Dichos elementos permiten, entre otras cosas, fortalecer las instituciones como por ejemplo la familia, la comunidad, la escuela y las organizaciones.

La PP, a pesar de ser reciente, ha generado un gran impacto a nivel laboral, y de allí se deriva la **Psicología Organizacional Positiva** (Salanova, 2008), con ella se ha demostrado que es a partir de los elementos positivos (en vez de apalancarse en los que generan problemas), que se consigue mayor influencia alineada con el logro de objetivos.

Iniciar la intervención empoderando a los participantes desde el comienzo, valorando lo que cada uno tiene para aportar en el funcionamiento óptimo del sistema donde se encuentran (en vez de partir de las carencias o de lo que no funciona), aumenta la capacidad y motivación de ellos para mejorar situaciones que los impulsa hacia el camino de organizaciones saludables (Seligman, 2011; Vera, 2006 y Seligman 1996).

Y, por otra parte, la investigación se enfocó en la Indagación Apreciativa, que es una metodología basada en el proceso colaborativo que “Busca conectar a las personas y a la organización con sus competencias, habilidades, talentos y con sus mejores logros y prácticas” (Subirana y Cooperrider, 2013; p. 27).

En la década de los 80's, su creador David Cooperrider (Subirana y Cooperrider, 2013), en conjunto con otros investigadores se dedicaron a implementar el modelo IA en Estados Unidos y Canadá con el fin de evaluar su funcionamiento y aplicabilidad en el área organizacional, y no es sino hasta alrededor del año 2005 cuando tuvo mayor auge en países europeos, conjuntamente con naciones latinas como Uruguay, Costa Rica, Argentina y Chile, entre otras; diversificándose, a su vez a entornos como lo personal, social, salud, educación, cultura, gobierno, etc.

A nivel nacional la aplicación de la IA como metodología ha tenido un alcance limitado, o al menos hay poca documentación al respecto; sin embargo, desde el año 2013 la Universidad Metropolitana se ha encargado, de la mano de la profesora Carmen Rosa Arzola, de promover la implementación de la IA como herramienta de intervención a través de la aplicación de proyectos factibles en varias instituciones: Organizaciones No Gubernamentales y, en empresas privadas y públicas.

Este enfoque de intervención comenzó siendo utilizado como el modelo de las 4D, por sus cuatro fases: Descubrir, *Dream* (Soñar), Diseñar y Destino (Subirana y Cooperrider, 2013). Posteriormente Cooperrider le incluyó una fase previa, que vendría siendo la primera (Definir) para convertirlo en el modelo de las 5D's (Cooperrider y Whitney, 2005).

A continuación, se presenta una breve descripción de cada una de las cinco etapas que conforman el ciclo de aprendizaje con la IA:

1. Fase DEFINIR (llamada Fase Previa en algunas investigaciones): es el primer paso de la intervención y en él se determina el compromiso por parte de los actores principales, su alcance y logística necesaria para cumplir los objetivos de la intervención.
2. Fase DESCUBRIR: permite determinar y reconocer las fortalezas y herramientas con las que cuenta el grupo. Para ello, se indaga en las mejores prácticas de la empresa, los elementos positivos que se tienen como equipo y quién o quiénes son más hábiles en cada una de las tareas a realizar. La técnica utilizada para descubrir lo mejor de la organización es la Entrevista Apreciativa, en base a sus resultados se realiza el análisis de contenido grupal, que permite identificar el o los tópicos que se tratará(n) durante la intervención. Esta etapa culmina con la construcción del Núcleo Positivo (NP) del grupo, en torno al cual girará el resto de las fases de la intervención.

El núcleo positivo se identifica en las fases de Definir y Descubrir, movilizando un diálogo de todo el sistema organizacional. Se amplía a lo largo de la fase de Sueños, en la que generamos una visión clara orientada a resultados en relación con el potencial descubierto. En las fases Diseño y Destino se construye el futuro basado en las fortalezas del núcleo positivo de la organización (Subirana y Cooperrider, 2013; p. 220)

3. Fase SOÑAR (*DREAM*): articula los deseos, esperanzas, y aspiraciones para el futuro. El objetivo de esta etapa es formular proposiciones inspiradoras, que lleven a los participantes a recordar lo mejor que posee la organización y a imaginar lo que ésta puede llegar a ser en el futuro. El Sueño a construir es compartido por todos los integrantes, a partir de la revisión de su NP.
4. Fase DISEÑAR: aquí se deben tomar decisiones con respecto al procedimiento para alcanzar el Sueño. Es primordial determinar cuáles son los elementos más importantes que se requieren para lograrlo y cómo las personas pueden asegurarse de disfrutar y aprender a lo largo de la experiencia. En este momento se generan propuestas visionarias o provocadoras (que deben ser innovadoras y realistas), que permitan diseñar una visión de la organización como un lugar excelente para trabajar. Es una especie de Plan de Acción en la que los participantes deciden cuáles proposiciones se van a ejecutar y cómo; se caracteriza por ampliar el *status quo*, retar las creencias comunes y las rutinas establecidas, y sugerir posibilidades deseadas para la compañía y sus colaboradores.
5. Fase DESTINO: comprende la aplicación de las acciones diseñadas que permitirán alcanzar el Sueño Compartido. Aquí resalta la ejecución de acciones y el mantenimiento de estas a través de actividades de seguimiento continuo.

Importancia de la Intervención Apreciativa

En la actualidad, la IA como intervención es fundamental ya que se ha comprobado, a lo largo de los distintos estudios realizados, que el uso de buenas prácticas y fomento de posturas positivas en la construcción de organizaciones saludables es más efectivo que la mera solución de problemas. La búsqueda de calidad por encima de los elementos negativos permite que se genere crecimiento y se potencien, tanto a los miembros de la organización como a sus procesos y políticas, multiplicando las mejoras y motivando a los empleados a crecer en conjunto con la empresa (Glenn, Saretsky y Stetson, 2014).

Adicionalmente, la IA promueve el bienestar laboral, lo cual permite que se fomente un mejor ambiente de trabajo en donde todos los miembros de los equipos estén comprometidos en alcanzar las metas, ya que ellos mismos han formado parte de la definición de éstas y todo el proceso que implica alcanzarlas. Al participar activamente tienen un mayor compromiso consigo mismo y con la organización.

Por último, el uso de esta estrategia de intervención tiene como consecuencia la generación de visiones positivas compartidas, provocando una cultura apreciativa y de aprendizaje constante, lo que a su vez contribuye favorablemente al clima organizacional, estimula la creatividad, el compromiso personal en los trabajadores e integra a los participantes direccionando el trabajo en pro de la misión y visión de la misma (Fundación Factor Humá 2011).

METODOLOGÍA EMPLEADA

La investigación es de tipo cualitativa y se llevó a cabo bajo la modalidad de Proyecto Factible. Este último busca dar respuesta a planteamientos realizados por un grupo de personas, una organización o grupos sociales, con el fin de satisfacer situaciones que forman parte de sus prioridades (Dubs de Moya, 2002; Universidad Pedagógica Experimental Libertador. 2006).

Se aplicó el modelo de las 5D's propuesto por Cooperrider y Whitney (2005), el cual comprende las cinco fases descritas anteriormente: Definir, Descubrir, Soñar (*Dream*), Diseñar y Destino. Y la cantidad de participantes fueron los 18 trabajadores de la compañía que laboraban en Caracas para ese momento.

Debido a que la colaboración de cada uno de los integrantes era fundamental para el desarrollo adecuado de esta investigación, las sesiones de trabajo se planificaron y llevaron a cabo dentro de su jornada laboral, de esta manera se facilitó la asistencia lo que, a su vez, potenció la participación en las actividades por parte de cada uno de los miembros de la organización.

Técnicas para la recolección de datos y análisis de la información

Con el objetivo de favorecer el alcance de los objetivos planteados y recolectar la información requerida para el desarrollo de las actividades ajustadas a las necesidades del cliente, se utilizaron los siguientes recursos y técnicas:

- Entrevista de diagnóstico a la Gerente General que permitió determinar las necesidades del cliente.
- Diálogos Apreciativos. Se refiere a las narrativas desarrolladas en el equipo, que permitieron valorar de forma sistemática los elementos positivos de los integrantes y de la organización, para fundar una realidad colectiva por medio del intercambio y construcción de significados comunes (Subirana y Cooperrider, 2013).
- Observación Directa, Registro de notas, Registro fotográfico y audio-grabaciones, Minutas y Diarios de campo. Facilitaron la documentación de elementos importantes que posteriormente formarían parte del análisis de resultados.

- Guión de Entrevistas Apreciativas aplicadas a través de Grupos focales, entendiendo estos últimos desde una mirada apreciativa.
- Diseño Instruccional y Dinámicas Grupales. Se planificaron sesiones de trabajo a través de ejercicios vivenciales que fomentaron la interacción y fortalecieron los vínculos de los participantes en pro del crecimiento personal y grupal en la organización (Shaw, 1979).
- Instrumentos de *feedback*. Consistieron en una sencilla evaluación escrita suministrada a los participantes al final de cada fase. Dichos instrumentos permitieron conocer las diversas opiniones con respecto a las actividades ejecutadas y evaluar si los objetivos planteados se estaban cumpliendo de acuerdo con la planificación estipulada al inicio de la intervención, y/o si era necesario reajustar algún elemento de esta.

Análisis de contenido grupal de las entrevistas apreciativas

En la fase Descubrir de la IA se construye el Núcleo Positivo de la organización, el cual parte de la información recogida a través de las Entrevistas Apreciativas que, como se dijo anteriormente, fueron realizadas haciendo uso de Grupos Focales Apreciativos; sus resultados fueron procesados por medio del Análisis de Contenido Grupal de las entrevistas apreciativas (Varona, 2009), lo que permitió examinar los datos arrojados y valorar las apreciaciones de cada participante con respecto a la intervención realizada. Para poder llevar a cabo esta técnica de forma efectiva se siguieron exhaustivamente una serie de pasos planteados por Federico Varona, que sugerimos, a los interesados, consultarlos en el texto Varona, F. (2009): La Intervención Apreciativa: Una manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones en el siglo XXI.

RESULTADOS QUE SE PUEDEN RESALTAR DE LA INVESTIGACIÓN

Más allá del cumplimiento de los objetivos que enmarcaron esta intervención, destacamos los siguientes elementos logrados en cada etapa de la IA:

- ❖ Fase DEFINIR: El visible compromiso por parte de la gerencia y de los trabajadores hizo posible que la intervención se llevara a cabo con organización y en los tiempos establecidos. Los tópicos por abordar, escogidos por consenso, fueron: comunicación, empatía y tolerancia entre los miembros.
- ❖ Fase DESCUBRIR: Las declaraciones del Núcleo Positivo (NP) en la fase Descubrir fueron agrupadas de la siguiente manera:

- ✓ **Familia y Cercanía:** Somos cercanos y nos apoyamos. Nos sentimos como una familia
 - ✓ **Compromiso y reto:** Nuestro trabajo siempre sale. Asumimos los retos con compromiso.
 - ✓ **Trabajo en equipo y apoyo:** Todas las áreas dependen de otras. Siempre contamos con gente excelente, tanto a nivel personal como profesional.
 - ✓ **Profesionalismo, talento, crecimiento, investigación, aprendizaje y capacitación:** Generamos espacios para el aprendizaje mutuo. En esta empresa podemos crecer profesionalmente, conquistando nuevas metas y afrontando retos con las mejores herramientas.
 - ✓ **Tolerancia y flexibilidad:** La gerencia es flexible y tolerante. Somos un equipo amigable y extrovertido.
 - ✓ **Calidad humana, armonía y logros:** Link Gerencial Consultores es una empresa con muchas expectativas para el 2018 (Alfonzo y Atencio, 2018; p. 83)
- ❖ Fase SOÑAR: El sueño compartido quedó redactado como sigue:
- Nosotros soñamos con mejorar la comunicación para estar todos alineados con los objetivos, permitiendo una buena planificación, reconociendo los éxitos de todos, para posicionarnos como la empresa número 1 de la región (Alfonzo y Atencio, 2018; p. 87)
- ❖ Fase DISEÑAR: En cuanto al plan de acción, los participantes se enfocaron en tres pilares fundamentales que sirvieron de guía para desplegar los detalles de las propuestas innovadoras a cumplir a corto, mediano y largo plazo. Dichos pilares fueron los siguientes:
1. Mejorar la comunicación para alinear objetivos, retos y metas. Si todos estamos conscientes de lo que queremos lograr, nada es imposible.
 2. Trabajar en el posicionamiento de Link Gerencial como referencia Internacional. Crecer juntos y celebrarlo.
 3. Formalizar los procesos, trabajar con más orden y planificación (Alfonzo y Atencio, 2018; p. 91)
- ❖ Fase DESTINO: Luego de la implementación de las acciones diseñadas en la fase Diseñar, los investigadores realizaron 4 visitas de seguimiento y pudieron evaluar el avance del equipo con respecto a las propuestas. Según los reportes de los

trabajadores algunos equipos habían comenzado con sus tareas asignadas mientras que otros estaban en la fase de preparativos. Comentaron que la situación del país

CONCLUSIONES

En líneas generales, con la intervención con la metodología de la IA se alcanzaron beneficios en cuanto a la manera de relacionarse y funcionar administrativamente, lo que potenció el bienestar de Link Gerencial Consultores en tres niveles: en lo personal, lo grupal y como sistema organizacional.

Tal como indica Varona (2009), fueron capaces de desarrollar la Inteligencia Apreciativa, lo cual les permitió percibir el potencial positivo de cada uno y reconocer sus fortalezas y atributos tanto a nivel personal como grupal, para posteriormente construir en conjunto el Núcleo Positivo de la organización, que les puede servir de soporte para enfrentar las contingencias de manera adaptativa, con flexibilidad ante los cambios y con conciencia colectiva.

REFERENCIAS

- Alfonzo, M. H. y Atencio, B. (2018) *Aportando valores en Link Gerencial Consultores a través de la Indagación Apreciativa*. Trabajo de Grado. Escuela de Psicología, Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela.
- Cooperrider, D. y Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A positive Revolution in Change* California: Barret-Koehler Publishers, Inc.
- Dubs de Moya, R. (2002). El proyecto factible: una modalidad de investigación. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, (3), 0-18. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/410/41030203.pdf>
- Fundación Factor Humá. (2011). *La indagación Apreciativa*. Barcelona: Factor Humá.
- Glenn, L., Saretsky, K. y Stetson, N. (2014). The Long-Term Impact of Appreciative Inquiry at Colleges and Universities: How are colleges and universities around the world using Appreciative Inquiry? *International Journal of Appreciative Inquiry AI Practitioner*, May 2014, 16 (2), 4-8. Recuperado de: <https://aipractitioner.com/wp-content/uploads/2014/05/aipmay14-impact-of-ai-in-higher-ed-intro.pdf>
- Link Gerencial Consultores (2018). *Nosotros*. Recuperado de: <http://www.linkgerencial.com/nosotros/>
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de Recursos humanos. *Revista De Trabajo Y Seguridad Social*. 303 (47)
- Seligman, M. (1996). *The Optimistic child*, Nueva York: Houghton-Mifflin.

- Seligman, M. (2011). *La vida que Florece*. Madrid: Ediciones B, S.A.
- Shaw, M. (1979) Dinámica de grupos. *Psicología de la conducta de los pequeños grupos*. Santiago de Chile: Editorial Herder.
- Subirana, M. y Cooperrider, D. (2013). *Indagación Apreciativa, un enfoque innovador para la transformación personal y de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. UPEL (2006) *Manual de Trabajo de Grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas: FEDUPEL. Recuperado: [neutron.ing.ucv.ve/NormasUPEL2006.pdf](http://ing.ucv.ve/NormasUPEL2006.pdf)
- Varona, F. (2009). *La Intervención Apreciativa: Una manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones en el siglo XXI*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Vera, B. (2006). Psicología positiva: una nueva forma de entender la Psicología. *Papeles del Psicólogo*.1 (27). Recuperado de: <http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?i>

