

**DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE
UNA INTERVENCIÓN
APRECIATIVA
EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
DISTRIBUCIÓN**



TRABAJO FINAL DE MÁSTER

Máster Universitario de Psicología del Trabajo, las
Organizaciones y en Recursos Humanos

CONVOCATORIA DE JUNIO

2017 – 2018

Autora: Aída Fernández Izquierdo - **DNI:** 20906982M

Tutor: Miguel Ángel Nadal Martínez

RESUMEN

La IA es un método de cambio organizacional que busca la mejora de las organizaciones mediante la estimulación de todo aquello positivo que en ellas se halla (Varona, 2009). Se trata de un proceso de búsqueda colaborativa que se centra en el núcleo positivo de una organización, es decir, en sus competencias, habilidades y talentos, y en sus mejores realizaciones y prácticas (Cooperrider, Whitney y Stavros, 2003). De este modo, en lugar de focalizar los esfuerzos en mejorar las debilidades y encontrar culpables, la IA se centra en cómo crear más ocasiones de desempeño excepcional a partir de las fortalezas actuales. Uno de los aspectos diferenciales de la IA es que la visión no la formula solo el equipo directivo para luego trasladarla a los empleados, sino que cuenta con todos/as los/as miembros de la organización y los/as *stakeholders* para formar parte del cambio. Este proyecto expone un caso hipotético de una empresa que busca mejoras contando con empleados/as de todos los niveles, por lo que se le propone desde una empresa de consultoría una intervención apreciativa. Tras averiguar que el tema más importante para ellos/as es la gestión exitosa del cambio, se buscan en el pasado ejemplos en los cuales considerarían efectiva la gestión del cambio y se diseña y aplica un plan de acción para trasladarlo al presente y mantenerlo en el tiempo. Además, mediante el proceso se trata de inculcar en la organización una cultura apreciativa y de encontrar una visión compartida de las fortalezas de la organización que facilite la adaptación exitosa al cambio.

Palabras clave: indagación apreciativa - fortalezas - adaptación al cambio.

ABSTRACT

Appreciative inquiry is a method of organizational change that seeks to improve organizations by stimulating all the positive aspects that exist in them (Varona, 2009). It is a collaborative search process that focuses on the positive core of an organization, that is, on its competences, skills and talents, and on its best achievements and practices (Cooperrider, Whitney y Stavros, 2003). In this way, instead of focusing effort on improving weaknesses and finding guilty, appreciative inquiry focuses on how to create more occasions for exceptional performance based on current strengths. One of the differential aspects of the appreciative inquiry is that the vision is not only formulated by the management and then communicated to the employees, but it also asks for the collaboration of all the members of the organization and the *stakeholders* to be part of

the change. In my project I mention the hypothetical case of a company that seeks an organizational change with the participation of employees of all hierarchical levels, so an appreciative intervention is proposed from a consultancy company. After finding out the most important topic for the company, the successful adaptation to change, it is proposed to look in the past for examples in which they consider that there is an adequate adaptation to change. An action plan is designed and applied to move it to the present and keep it in time. In addition, during the process the aim is to instil in the organization an appreciative culture and to find a shared vision of the strengths of the organization that facilitates the successful adaptation to change.

Key words: appreciative inquiry - strengths - adaptation to change.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN | 2 |
| ABSTRACT | 2 |
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN | 5 |
| REVISIÓN DE LA LITERATURA | 6 |
| OBJETIVOS | 9 |
| METODOLOGÍA | 10 |
| MÉTODO | 10 |
| PROCEDIMIENTO | 12 |
| TEMPORALIZACIÓN | 19 |
| RESULTADOS ESPERADOS | 21 |
| PRESUPUESTO | 22 |
| COMPETENCIAS ADQUIRIDAS DURANTE EL MÁSTER Y POSIBLE TRANSFERENCIA AL ÁMBITO PROFESIONAL | 23 |
| CONCLUSIONES FINALES | 31 |
| BIBLIOGRAFÍA | 32 |

INTRODUCCIÓN

Presentación de la Organización

“Distribuciones Fince” es una empresa dedicada a la distribución al por mayor de productos de alimentación, droguería y perfumería. Sus inicios datan del año 2014, donde comenzó trabajando con unas doscientas referencias y la plantilla estaba únicamente formada por el gerente, un almacenero-repartidor y un administrativo a media jornada. Al encontrarse lejos de la capital de provincia más cercana, el motivo que originó la fundación de la empresa fue ofrecer un servicio de proximidad al pequeño comercio local. La calidad de los productos comercializados por Distribuciones Fince y el buen servicio que proporcionaban hizo que su fama se conociera por los municipios colindantes, por lo que al año ya disponían de mil referencias y habían incorporado a la plantilla otro repartidor y una comercial, y además pudieron emplear a jornada completa al administrativo. A día de hoy, cuatro años después de su fundación, la empresa ha seguido expandiéndose y tienen reparto por el 60% de la provincia, con una plantilla de veinte empleados y empleadas, incrementándose a veinticinco en la temporada estival.

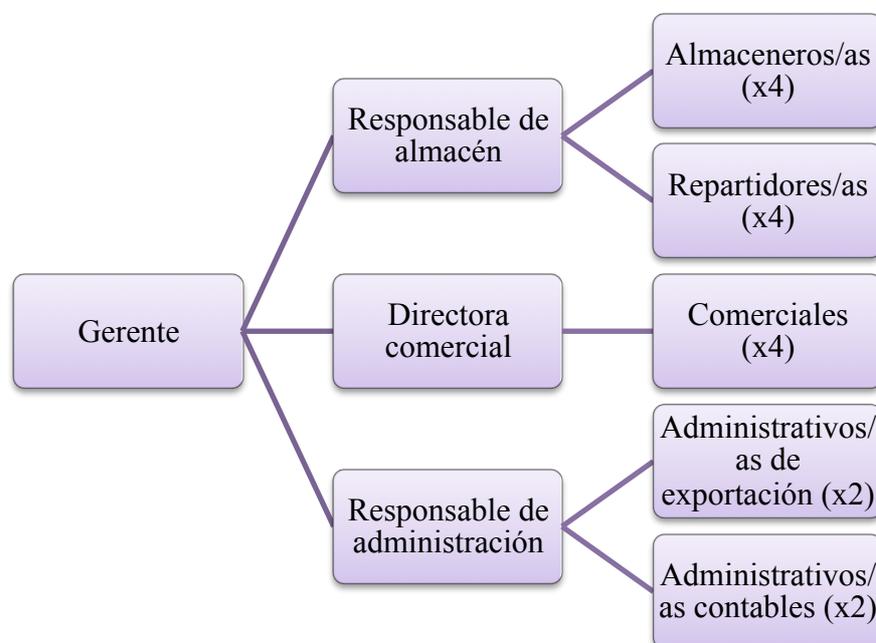


Figura 1. Organigrama de Distribuciones Fince.

Aunque la situación económica es bastante buena, el gerente ha contactado con nuestra empresa de consultoría porque está preocupado por las sensaciones que últimamente percibe en su empresa. Afirma que hay mal ambiente y que las cosas no son como hace un tiempo. Al preguntarle por ejemplos concretos que nos permitan entender bien la situación, nos cuenta que en su plantilla siempre había habido un buen ambiente, que apenas habían tenido roces personales ni laborales, y que consideraba a la mayoría de sus empleados/as motivados/as y felices trabajando allí. Sin embargo, desde hace un año aproximadamente nota que el buen ambiente del pasado se ha esfumado. No ha llegado a ver disputas, pero ha visto como los y las empleadas han dejado de irse juntos los viernes para tomar algo, las sonrisas que actualmente se ven al día se pueden contar con los dedos de las manos y nota estrés en general en toda la plantilla. Además, tiene la sospecha de que esto puede estar afectando a la productividad de la empresa, porque tiene la sensación que en los últimos meses se han incrementado el número de quejas de los clientes y de que el personal está haciendo más horas extras que nunca.

El gerente quiere encontrar una solución a estos problemas y que la empresa siga por el buen camino que llevaba hasta la fecha, pero se siente impotente porque no ve la manera. En la reunión inicial que mantenemos hace especial hincapié en su deseo de tener en cuenta a todos/as los empleados/as a la hora de afrontar la problemática. Afirma que confía en todos/as ellos/as, que se preocupan por la empresa tanto como él mismo y que está seguro de que colaborarán lo máximo posible para que Distribuciones Fince recupere su esplendor.

Tras realizar un análisis de la información aportada por el gerente, teniendo en cuenta su voluntad de que exista sinergia entre los/as miembros de la organización para afrontar la situación y los casos de éxito similares que nos proporciona la teoría, decidimos que la mejor opción sería realizar una intervención apreciativa que nos permita extraer las mejores virtudes de Distribuciones Fince que le hicieron brillar en el pasado para emplearlas en el presente.

Revisión de la Literatura

La Indagación Apreciativa (IA) fue desarrollada por David Cooperrider y Suresh Srivastva en el año 1980 en Cleveland, Ohio. Cooperrider, como parte del programa de doctorado en el que participaba, llevó a cabo un proyecto en la clínica Cleveland en el cual realizó un análisis organizacional acerca de qué tenía de malo el lado humano de la

organización. Al reunir los datos, quedó fascinado ante el nivel de cooperación positiva, innovación y gobernanza igualitaria que observó en la organización. Srivastva, como su asesor, captó la impresión de éste y le sugirió ir más allá, lo que convirtió esa impresión en foco de atención. Con permiso del presidente de la clínica, se concentró por completo en un análisis centrado en la vida acerca de los factores que contribuyen al muy eficaz funcionamiento de la clínica en sus mejores momentos, ignorando todo lo demás. El término Indagación Apreciativa apareció escrito por primera vez en una nota analítica a pie de página en el informe de retroinformación de temas emergentes, a cargo de David Cooperrider y Suresh Srivastva para la Junta de Gobierno de la Clínica Cleveland (Watkins, Mohr y Kelly, 2011).

La IA es un método de cambio organizacional que busca la mejora de las organizaciones mediante la estimulación de todo aquello positivo que en ellas se halla. Considerar el cambio como elemento imprescindible para el éxito de las organizaciones es su premisa básica, y se fundamenta en que, como todos sabemos, el cambio es inevitable. De este modo, en vez de ofrecer resistencia, sugiere aprovechar el mundo cambiante en el que vivimos para buscar la mejora continua. Creer que “lo que se puede hacer bien se puede hacer mejor” es uno de los principios fundamentales de la IA y lo que la distingue de otros métodos de cambio organizacional (Varona, 2009).

La IA, además de aportar una metodología, es también un proceso de búsqueda colaborativa que se centra en el núcleo positivo de una organización, es decir, en sus competencias, habilidades y talentos, y en sus mejores realizaciones y prácticas. La IA es una invitación a realizar un cambio positivo que comienza por uno mismo y que hace posible una nueva manera de ser y de actuar. Es un camino hacia la innovación positiva en lugar de la negatividad y a la crítica (Cooperrider, Whitney y Stavros, 2003). Esta concepción dista de la visión tradicional, que se centra en intentar corregir lo que no funciona. En general, en las organizaciones se suele hablar siempre de los defectos y nunca de las virtudes. Esta tendencia genera mucho negativismo e impide ver el futuro (Gergen y Gergen, 2004).

De este modo, en lugar de focalizar los esfuerzos en mejorar las debilidades y encontrar culpables, la IA se centra en cómo crear más ocasiones de desempeño excepcional a partir de las fortalezas actuales. Tal y como dice Collins (2005), siempre seremos meramente buenos en relación con lo que podríamos llegar a ser, no importa lo que logremos porque la excelencia es un proceso y no una meta. Cuando apreciamos

sentimos asombro y curiosidad, por lo que nuestra mente se abre a recibir, a reconocer nuevos datos y a aprender. Esto permite descubrir lo mejor de “lo que es” y abrirse a ver “lo que podría ser”. Apreciando emergen nuevos valores (Subirana y Cooperrider, 2013).

Por otra parte, la IA cree que el conocimiento reside más en el diálogo transformativo que en el monólogo individual (Gergen y Gergen, 2004), y por lo tanto invita a generar conversaciones en las que se cree y se comparta conocimiento. Este tipo de conversaciones es el que va a generar las innovaciones que las organizaciones necesitan para hacer mejor lo que ya realizan bien.

Uno de los aspectos diferenciales de la IA es que la visión no la formula solo el equipo directivo para luego trasladarla a los empleados. Cuando eso ocurre, los trabajadores no se sienten partícipes de la visión, les viene impuesta y, en el mejor de los casos, reciben una buena transmisión de aquello en lo que consiste la visión. En el peor de los casos, la visión se queda en papel mojado, sin importancia para las partes implicadas. Durante el proceso de IA, la visión se consensúa con todos los representantes del sistema y grupos de interés implicados, con lo cual se sienten partícipes, escuchados y valorados. Esto, sin duda, fortalece el compromiso de todos para llevar la visión a la realidad (Subirana y Cooperrider, 2013).

La IA se sustenta en los principios filosóficos, epistemológicos y metodológicos de la teoría de la construcción social. Para los construccionistas sociales el conocimiento y nuestra visión de la realidad se crean colectivamente por medio del lenguaje (Gergen, 1999; Gergen y Gergen, 2004). Todo lo que tenga que ver con el conocimiento debe tener un sentido social de transformación y de cambios, que beneficien a las personas con las que convivimos. Debe tener, desde la práctica, repercusiones axiológicas, que involucren emociones, acciones y por supuesto valores personales y sociales (Rodríguez, 2007). Gergen (1999) afirma, además, que la construcción social es una invitación a construir una teoría imaginativa para la creación y el compartir del conocimiento que genere cambio organizacional.

Por último, cabe mencionar que el principal objetivo de las intervenciones apreciativas ha sido 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 (Cooperrider et al., 2003).

OBJETIVOS

Teniendo en cuenta las actuales necesidades de Distribuciones Fince y las sólidas bases teóricas que avalan la IA como técnica de intervención, se plantean los siguientes objetivos.

- Objetivo general:
 - Inducir un cambio organizacional positivo en la organización.
- Objetivos específicos:
 - Inculcar una cultura basada en la apreciación.
 - Indagar apreciativamente en las principales fortalezas que constituyen la organización.
 - Encontrar una visión compartida de las fortalezas de la organización que facilite la adaptación exitosa al cambio.
 - Llevar a cabo el diseño de una metodología de intervención apreciativa.

METODOLOGÍA

Método

Según Subirana y Cooperrider (2013), una intervención apreciativa sigue un proceso sencillo y dinámico a través de cinco fases diferenciadas entre sí. En su diseño gráfico, se configura como un ciclo de 5D que se mueve como una espiral de izquierda a derecha.



Figura 2. Las cinco fases de la IA. Extraído de « Indagación Apreciativa: Un enfoque innovador para la transformación personal y de las organizaciones», de M. Subirana y D. Cooperrider, 2013. Barcelona: Kairós.

Por tanto, no es un proceso lineal que empieza con el punto de partida de *Definir* y termina con el parámetro *Destino*. Es una constelación en movimiento, en giro constante, ya que a medida que se avanza se van descubriendo nuevos temas para continuar indagando.

A continuación, siguiendo a Subirana y Cooperrider (2013), desarrollamos cada uno de los parámetros en los que se basa la IA:

1. Definir. El inicio de una intervención con la IA consiste en seleccionar y definir el tema que se abordará a lo largo del proceso. Normalmente, la demanda surge de un problema o una situación que hay que abordar. Una vez detectado el punto de partida, hay que buscar enmarcarlo de forma positiva. Sobre el mismo, se desarrollarán el resto de la actividad.
2. Descubrir. En esta fase los participantes se centran en descubrir y encontrar los siguientes elementos: (a) los momentos cumbre, que pueden ser a nivel personal y de la organización, (b) lo que da vida a la organización, sentido al equipo y motivación a la persona y (c) los factores que posibilitaron los momentos cumbre.
3. Soñar. En esta fase de intervención se estimula la creatividad de los participantes para que puedan imaginar su futuro personal, de equipo y de la organización. Se crea una visión que marcará la dirección hacia la cual orientar los esfuerzos de la organización y que expresa el deseo de la organización de ser más de “lo que es”.
4. Diseño. Es el momento en el que empieza el proceso necesario para concretar el ideal de organización que se desea. Basándose en la visión creada en la fase *Soñar*, se define la estructura básica que permitirá que dicha visión se haga realidad.
5. Destino. El objetivo de esta fase es asegurar que los sueños puedan hacerle realidad. Para pasar de una imagen potente del futuro deseado al diseño de opciones de cómo vivir ese futuro, se pueden adoptar muchas formas. La clave para mantener el impulso es incorporar una “mirada apreciativa” a todos los sistemas, procedimientos y modos de trabajo de la organización.

Procedimiento

A continuación, se detallarán de manera hipotética las acciones que se habrían llevado a cabo si se hubiera realizado la intervención.

En primer lugar, se mantuvo con el gerente una entrevista inicial, previamente acordada telefónicamente, donde nos hizo conocedores de la historia de la empresa y de su recorrido hasta el momento actual. Nos habló del tipo de clientes y de proveedores con los que trabajan, del personal con el que cuenta y de los productos que comercializa. Por último, nos trasladó su preocupación por el rumbo que estaba tomando desde hace un año la empresa, con quejas de los clientes y estrés entre los empleados por la sobrecarga de trabajo y las horas extras. Por nuestra parte, tomamos nota de todo lo que nos contaba y le hablamos de nuestra empresa consultoría y de la clase de servicios que ofrecemos. Acordamos que el próximo viernes volveríamos a la empresa después de haber estudiado su caso para trasladarle nuestras recomendaciones respecto a las acciones necesarias en la empresa y para entregarle un presupuesto cerrado si podíamos atender a su demanda. Llegado el día, le informamos que, tras realizar un análisis de la información que nos había aportado, considerábamos que la mejor opción sería realizar una intervención apreciativa que nos permitiera extraer las mejores virtudes de Distribuciones Fince que le hicieron brillar en el pasado para emplearlas en el presente. Se acordó que el gerente valoraría la propuesta y se pondría en contacto con nosotros.

Al cabo de tres días nos informó de que quería seguir adelante con el proyecto que le habíamos presentado, de modo que esa misma semana nos reunimos para firmar el presupuesto y comenzar a planificar la agenda para la intervención, que quedó dispuesta tal y como se muestra en el apartado “Temporalización”. Le hicimos saber que en la intervención sería conveniente que participaran todos o la mayoría de los *stakeholders* de la empresa, por lo que le sugerimos que se pusiera en contacto con ellos lo antes posible para pedirles su colaboración, ya que es clave para el proceso de cambio.

El primer día de intervención encontramos en la empresa a los diecinueve empleados junto al gerente y a siete *stakeholders*, entre los cuales había clientes y proveedores, tanto de suministros como de servicios. Como facilitadores éramos dos personas que explicábamos las instrucciones y estábamos constantemente rotando por los grupos para ayudarles en lo que hiciera falta. Siguiendo la temporalización, ese día se realizó una introducción a la intervención y se llevó a cabo la fase *Definir*. Dicha sesión duró aproximadamente dos horas, y se organizó de la siguiente manera:

DEFINIR

5 a 10 minutos Presentación del proyecto y la duración de las sesiones.

45 minutos Presentación por parte de los participantes.

Debido a la presencia de personas externas a la empresa, decidimos que todos/as los/as participantes se presentaran durante uno o dos minutos diciendo su nombre y explicando su relación con Distribuciones Fince.

30 minutos (15 minutos para cada miembro de la pareja) Entrevista por parejas con el objetivo de extraer aspectos positivos de la empresa.

Ejemplos de preguntas e indicaciones entregadas a los/as participantes (Subirana y Cooperrider, 2013):

- ¿Cuáles son los factores que dan o han dado más vida a la empresa? ¿Cuándo ha estado más vital, próspera y efectiva, ahora o en el pasado? ¿Por qué?
- Expresa tres deseos que sientas que mejorarán la salud y la vitalidad de la empresa.
- ¿Qué es lo que más valoras de tu aportación a la empresa?

Las respuestas a las preguntas fueron anotadas en dos listas, una para cada miembro de la pareja.

30 minutos Se formaron grupos de cinco o seis personas. Se les dio la consigna de elegir dos posibles temas para la intervención entre todos los que había en las listas de respuestas de las entrevistas.

Antes de comenzar, se recordaron los criterios que debe seguir la formulación de temas, que son: el tema ha de definirse en positivo y ha de nacer íntegramente de los participantes.

20 minutos Puesta en común con todo el grupo. Reunidos todos los participantes, un representante de cada grupo expuso los dos temas escogidos. Eligieron uno o dos temas que representaban a todos/as y en base a aquello que consideraron prioritario y aquello en lo que tenían más entusiasmo por empezar a trabajar. El tema escogido fue Gestión Exitosa del Cambio.

Todo lo hablado durante la puesta en común, tanto en los grupos pequeños como los grandes, ha sido anotado por escrito y se entrega a los facilitadores para que lo pasen a limpio para la próxima sesión.

Al final de esta primera sesión, ya podemos ver que el gerente no estaba del todo acertado con la demanda que nos realizó para la empresa, pues el ambiente entre los/as participantes en absoluto es negativo, sino colaborativo, y han llegado entre todos/as a la conclusión de que han de trabajar en la forma en la que gestionan los cambios.

El segundo día de intervención se llevó a cabo la fase *Descubrir*, duró aproximadamente una hora y media y se organizó de la siguiente manera:

DESCUBRIR

5 a 10 minutos Bienvenida y encuadre en la nueva sesión.

30 minutos (15 minutos para cada miembro de la pareja) Entrevistas en parejas para crear conversaciones sobre la Gestión Exitosa del Cambio y descubrir momentos cumbre de los participantes, además de las fortalezas, recursos y factores esenciales de la empresa. Se intentará que las personas que formen cada pareja no mantengan contacto habitualmente para incrementar la riqueza de la entrevista.

Ejemplo del guión de la entrevista entregada a los/as participantes (Subirana y Cooperrider, 2013):

- Recuerda un momento en el que sentiste que los cambios en la empresa te enriquecían como profesional.

- ¿Cómo te sentías?
- ¿Qué tenía ese momento para enriquecerte así?
- ¿Cuáles fueron los motores de ese éxito?
- Recuerda y cuenta alguna historia de gestión exitosa del cambio dentro del equipo del que formas parte.
 - ¿Cuáles son los factores esenciales que dan fuerza al equipo?
 - ¿Qué procedimientos de gestión interna deberíamos conservar?
 - ¿Y qué aspectos de nuestra cultura y nuestra gente?

Las respuestas a las preguntas fueron anotadas en dos listas, una para cada miembro de la pareja.

20 minutos Formación de grupos de cinco o seis personas para compartir las historias narradas en las entrevistas por parejas. Se seleccionarán las dos más representativas o ilustrativas y, en base a ellas, se señalarán las fortalezas que se deben conservar y las fortalezas que se necesitan ampliar.

20 minutos Puesta en común con todo el grupo y búsqueda de los puntos coincidentes para llegar finalmente a un acuerdo.

Todo lo hablado durante la puesta en común, tanto en los grupos pequeños como los grandes, ha sido anotado por escrito y se entrega a los facilitadores para que lo pasen a limpio para la próxima sesión.

El tercer día de la intervención se llevó a cabo la fase *Soñar*, duró aproximadamente hora y media y se organizó de la siguiente manera:

SOÑAR

5 a 10 minutos Bienvenida y encuadre en la nueva sesión, repaso de lo logrado en la sesión *Descubrir*.

30 minutos (15 minutos para cada miembro de la pareja) Diálogos en parejas bajo la consigna de hablar de “Nuestra organización ideal”, en la cual cada uno de los miembros de la pareja describió durante quince minutos cómo sería para él/ella un Distribuciones Fince perfecto.

Ejemplo de entrevista entregada a los/as participantes para realizar a quien está soñando (Subirana y Cooperrider, 2013):

- ¿Cómo se están realizando los procedimientos que ves?
- ¿Cómo te ves a ti mismo? ¿Qué haces? ¿Cómo te sientes?
- ¿Qué es diferente a ahora mismo? ¿Qué cosas mejoraron?
- ¿Participaste activamente en ese cambio? ¿De qué manera?

20 a 25 minutos Formación de grupos de cinco o seis personas para compartir los aspectos más reseñables de “la organización ideal”. Estos se pueden plasmar mediante dibujos o gráficas, o sencillamente mediante descripciones escritas.

20 minutos Puesta en común con todo el grupo y búsqueda de los puntos coincidentes para llegar finalmente a un acuerdo.

Todo lo hablado durante la puesta en común, tanto en los grupos pequeños como los grandes, ha sido anotado por escrito y se entrega a los facilitadores para que lo pasen a limpio para la próxima sesión.

El cuarto y último día de la intervención se llevaron a cabo las fases *Diseñar* y *Destino*, duró aproximadamente dos horas y media, aunque entre ambas fases se hizo un breve receso. Se organizó de la siguiente manera:

DISEÑAR

5 a 10 minutos Bienvenida y encuadre en la nueva sesión, repaso de lo logrado en la sesión *Soñar*.

15 minutos En base a los sueños compartidos el último día, hay que establecer las metas a las que aspira la empresa y el orden de prioridad que habría que darles, dejando por último un máximo de 3 metas en las que realmente quieran trabajar.

20 a 25 minutos Formación de tantos grupos como metas se han establecido. De esta manera, cada grupo hará *brainstorming* sobre una de las metas para elaborar propuestas que les permitan alcanzar los objetivos soñados.

La pregunta clave es: “Suponiendo que cualquier cosa que imaginemos es posible en relación con vuestra área de oportunidad, ¿cómo podríamos llevarlo a cabo?”. Se redactarán y agruparán las propuestas similares y se seleccionarán las prioritarias para la empresa por consenso.

15 minutos Puesta en común con todo el grupo y redacción de propuestas provocadoras, que son declaraciones en las cuales se indica lo que se quiere y como se quiere.

Además, todo lo hablado durante la puesta en común, tanto en los grupos pequeños como los grandes, ha sido anotado por escrito y se entrega a los facilitadores para que lo pasen a limpio para la próxima sesión.

DESTINO

| | |
|-----------------|---|
| 10 a 15 minutos | Bienvenida y encuadre de la última sesión, repaso sobre lo trabajado a lo largo de toda la intervención. |
| 30 minutos | <p>Diálogos en grupos de cinco o seis personas sobre las propuestas provocadoras para elaborar planes de acción detallados a nivel individual y/o grupal. El objetivo es darle tanta importancia a cada propuesta que no pueda caer en el olvido, y para ello los facilitadores proporcionarán el siguiente ejemplo de entrevista (Subirana y Cooperrider, 2013):</p> <ul style="list-style-type: none">- Dale un nombre corto a cada una de las propuestas.- ¿Cómo podemos ponerlas en práctica?- ¿Cuáles son los beneficios internos y externos de poner en práctica esas propuestas? |
| 30 a 40 minutos | <p>Puesta en común con todo el grupo y reflexión sobre las estrategias propuestas. El ejemplo de entrevista para la reflexión final será el siguiente (Subirana y Cooperrider, 2013):</p> <ul style="list-style-type: none">- ¿Cómo lo podemos sustentar?- ¿Dónde y cuándo podemos improvisar?- ¿Dónde y cómo podemos medir el éxito? ¿Y cuán a menudo?- ¿Dónde podemos ver o aprender lo que tenemos que mejorar como organización? |
| 15 minutos | <p>Puesta en común con todo el grupo y búsqueda de los puntos coincidentes para llegar finalmente a un acuerdo.</p> <p>Todo lo hablado durante la puesta en común, tanto en los grupos pequeños como los grandes, ha sido anotado por escrito y se entrega a los facilitadores para que lo pasen a limpio.</p> |

10 minutos Breve cierre de la intervención y despedida.

Temporalización

| SEPTIEMBRE | | | | |
|--|---|---|--------|--|
| LUNES | MARTES | MIÉRCOLES | JUEVES | VIERNES |
| 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Entrevista inicial con el gerente: toma de contacto. | ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO | | | Segunda entrevista con el gerente: entrega de presupuesto. |
| 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| | Tercera entrevista con el gerente: firma del presupuesto y establecimiento de la agenda | Comunicación a los <i>stakeholders</i> de la próxima intervención y de la agenda. | | |
| 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| TRABAJO ADMINISTRATIVO DE PREPARACIÓN DE MATERIAL | | | | |
| 24 | 25 | 26 | 27 | 28 |
| | Día 1 de la intervención: fase Definir. | TRABAJO ADMINISTRATIVO DE PREPARACIÓN DE MATERIAL | | |
| OCTUBRE | | | | |
| LUNES | MARTES | MIÉRCOLES | JUEVES | VIERNES |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Día 2 de la intervención: | TRABAJO ADMINISTRATIVO DE PREPARACIÓN DE MATERIAL | | |

| | | | | |
|--|----|---|----|----|
| fase Descubrir | | | | |
| 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Día 3 de la intervención: fase Soñar | | TRABAJO ADMINISTRATIVO DE PREPARACIÓN DE MATERIAL | | |
| 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| Día 4 de la intervención: fases Diseñar y Destino | | TRABAJO ADMINISTRATIVO DE PREPARACIÓN DE MATERIAL. ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL | | |

RESULTADOS ESPERADOS

Existen numerosos casos prácticos reales que avalan la efectividad de las intervenciones apreciativas, pero para evitar una extensión innecesaria del presente trabajo se detallará un único ejemplo. Subirana y Cooperrider (2013) detallan una intervención llevada a cabo en 2009 por los consultores Gustavo Rodríguez y Daniel Touris en el principal laboratorio farmacéutico de Uruguay. Aprovechando la convención anual de la industria farmacéutica en el país, la empresa buscaba analizar su propia historia y dar una participación mayor, en cuanto a las opiniones de los participantes, de cómo visualizaban el futuro y qué debían hacer para alcanzarlo. Se realizó una cumbre de IA de dos días en un *off site*, y la opinión del director médico y responsable de capacitación y desarrollo al finalizarla fue, en sus propias palabras: “Después de los talleres de trabajo realizados con nuestra fuerza de ventas, en Colonia (marzo de 2009), aplicando la metodología de la IA con total compromiso y motivación por parte de los asistentes, los grupos se han seguido reuniendo y aportando propuestas de trabajo. Del total de los siete grupos de trabajo, se obtuvieron 46 propuestas, de las cuales 24 han sido implementadas en el correr del año o están en vías de implementación.”.

En base a la literatura existente que avala la técnica, nosotros/as esperamos que los/as empleados/as conozcan la metodología IA y hayan aprendido a adaptarse a los cambios que habían ocurrido últimamente en la empresa y que hayan sabido afrontar exitosamente los nuevos que hayan ido ocurriendo desde la intervención. Los indicadores de que ha sido así serían:

- Existe en la empresa una buena gestión del tiempo, de modo que todo el mundo termina sus tareas durante la jornada laboral ordinaria salvo excepciones puntuales. Y en el caso de no poder terminarlas son capaces de razonar los motivos de este fenómeno y buscar y/o solicitar apoyo en la resolución de los problemas
- Se aprecia un clima laboral favorable con buenas relaciones entre todos/as los/as miembros y *stakeholders* de la organización.
- Se presta un servicio rápido y de calidad a los/as clientes/as, y se recibe *feedback* positivo por su parte.

La comprobación de los resultados se haría mediante dos visitas programadas, seis meses y un año después de la intervención, en las cuales mantendríamos sendas reuniones con el gerente para que nos informe de sus percepciones respecto a la situación actual en la empresa.

PRESUPUESTO

Antes de detallar el presupuesto es conveniente aclarar que se presupuestan los honorarios de dos facilitadores/as debido a que consideramos que, debido al volumen de la empresa, es necesario la presencia de dos personas para poder atender a todos los grupos simultáneamente. Además, dentro de las horas trabajadas se incluyen las presenciales en la empresa y las labores administrativas previas y posteriores fuera de ella.

- Honorarios de los/as consultores/as:
 - 15 horas presenciales x 120 (60€/hora cada facilitador/a)
 - 10 horas de trabajo en oficina x 120 (60€/hora cada facilitador/a)
 - Total: 3 000€
- Gastos varios = 200€
- Material de oficina (folios, bolígrafos, carpetas) → 25€
 - 5 carpetas x 2€ = 10€
 - 1 paquete de folios = 5€
 - 30 bolígrafos = 10€
- Total = 3 225€

**COMPETENCIAS ADQUIRIDAS DURANTE EL MÁSTER Y POSIBLE
TRANSFERENCIA AL ÁMBITO PROFESIONAL**

CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía

CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.

CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos

CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.

CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.

CE6 - Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.

CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.

CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.

CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|--|
| Se constata la existencia del conocimiento y las habilidades básicas pero la competencia está insuficientemente desarrollada. | Se constata la competencia para desarrollar tareas pero su desempeño requiere guía y supervisión. | Se constata la competencia para desempeñar tareas básicas de dicha competencia sin guía ni supervisión. | Se constata la competencia para desempeñar tareas complejas sin guía ni supervisión. |

| CE1 | PRE MÁSTER - 2 | POST MÁSTER - 3 |
|--|----------------|-----------------|
| <p>En las primeras sesiones del máster, durante la asignatura de Trabajo y Salud Ocupacional, tuve la oportunidad de refrescar conceptos conocidos y de aprender otros nuevos. Entre los que me resultaron conocidos se encuentran las nociones básicas de Salud Ocupacional, junto con sus teorías y modelos explicativos, y las enfermedades relacionadas con el trabajo como el burnout, la adicción al trabajo y el tecnostrain. Sin embargo, cuando considero que desarrollé auténticamente la competencia, fue en asignaturas y trabajos posteriores. En ellos, para entender determinados problemas psicosociales en un caso de ejemplo, tenía que basarte en los modelos teóricos, y no necesariamente siempre el mismo porque dependía de la situación.</p> <p>Entre los conceptos menos conocidos para mí se encontraban el mobbing y la ergonomía. De mobbing tenía conocimientos del grado, pero la clase práctica y dinámica de Jordi Escartín me ayudó a afianzarlos y a ponerlos en práctica mediante ejercicios, además conocí detalles teóricos más profundos muy interesantes. Respecto a la ergonomía, empecé la clase sin saber qué aplicabilidad podía tener en la psicología, puesto que yo solo la entendía relacionada con la salud física. Justamente por esta falta de conocimiento mi grupo de trabajo y yo decidimos hacer el proyecto de la asignatura de este mismo tema para aprender, y me resultó muy útil. Tuve la oportunidad de realizar un proyecto hipotético en el cual se incluía la evaluación de la salud psicosocial y entendí la importancia (y obligatoriedad) de incluirla en las políticas de prevención de riesgos laborales dentro de las empresas.</p> | | |

| CE2 | PRE MÁSTER - 2 | POST MÁSTER - 3 |
|---|----------------|-----------------|
| <p>Mi experiencia anterior me aportaba una base para poder desarrollar investigaciones básicas en psicología de la salud ocupacional, aunque bajo supervisión. Considero que ya tenía cierto nivel en la competencia debido a lo enfocado que está el Grado en Psicología a la investigación y debido a mi colaboración durante una temporada en un equipo de investigación de la universidad. Pero al volver a realizar investigaciones básicas en varias ocasiones y en diferentes ámbitos, he tenido la oportunidad de mejorar mi competencia. He perfeccionado mi método de búsqueda bibliográfica para obtener el mayor número de resultados y que estos sean de calidad, he investigado sobre ámbitos que desconocía o de los cuales había mucha más información de la que yo creía, he practicado cómo explicar de manera clara y concisa los resultados de la investigación, he mejorado mi capacidad de redacción y de síntesis y, por último, he aprendido a adaptar el lenguaje y los métodos para trasladar a las empresas las conclusiones de las investigaciones.</p> | | |

| CE3 | PRE MÁSTER - 2 | POST MÁSTER - 3 |
|--|----------------|-----------------|
| <p>Mi interés por la Psicología de los Recursos Humanos comenzó hace varios años, por lo que durante el grado y las estancias en empresas ya tuve la oportunidad de adquirir conocimientos sobre el tema. Pero este año estos se han incrementado ampliamente, especialmente en el ámbito más práctico y aplicado a la realidad de las empresas. Este hecho es relevante porque es frecuente aprender mucha teoría en las clases y luego no saber aplicarla, pero en esta temática me considero bastante capaz de enfrentarme en el futuro a una situación laboral relacionada.</p> <p>Miguel Ángel Nadal nos enseñó la importancia que tiene para los departamentos de recursos humanos el contexto sociocultural y conocer en profundidad todos los departamentos de una empresa. También he aprendido acerca de la parte más técnica de la gestión de los recursos humanos, de la cual yo carecía absolutamente de conocimientos. Pude comprobar que, para mi gusto, se trata de la parte menos agradable, pero no por ello menos importante. Por último, aprendí acerca de un tema que me resulta fascinante: el liderazgo. Poseía ciertas nociones debido a mis estancias</p> | | |

en empresa, pero las pude ampliar considerablemente y descubrí diferentes tipos de liderazgo que ni me habría planteado. Mi planteamiento pasó de creer que existen líderes positivos y líderes negativos a conocer todos los tipos de liderazgo que existen y las características de cada uno de ellos.

No opino que haya adquirido la competencia completamente porque creo que hay muchos aspectos técnicos en los que necesitaría profundizar más mediante formaciones especializadas.

| CE4 | PRE MÁSTER - 3 | POST MÁSTER - 4 |
|--|----------------|-----------------|
| <p>Considero que empecé el máster con esta competencia bastante desarrollada por lo aprendido durante el grado, pero aún pude mejorarla durante las sesiones de la asignatura Psicología Organizacional Positiva. Es muy útil la visión realista que aportó Marisa Salanova de la Psicología Positiva aplicada a la organizaciones. Por una parte, porque al realizar ella misma intervenciones positivas te explica cómo se encuentra el mercado para bien y para mal. Mi percepción en clase fue que la mayoría de compañeros/as estaban bastante reacios a creer que hay empresas interesadas en este tipo de programas positivos, y ella nos hizo ver que no es así. Por otra parte, es maravilloso que alguien que se dedica a esto reconozca que no todas las empresas están preparadas, que hay que ser prudente a la hora de llegara una empresa a realizar una intervención y que si tú quieres vender un programa entero y la empresa solo se anima con una pequeña parte, ya es un gran progreso. Todo esto a la hora de enfrentarme en el futuro a la impartición de formaciones o la realización de intervenciones me será realmente práctico.</p> <p>Respecto a la inteligencia emocional y las emociones positivas en el trabajo, como el flow y el engagement, he de decir que creo que mi nivel se mantuvo y que las sesiones me sirvieron simplemente para afianzar conocimientos.</p> | | |

| CE5 | PRE MÁSTER - 1 | POST MÁSTER - 2 |
|--|----------------|-----------------|
| <p>Carecía casi por completo de conocimientos en la materia antes del máster, por lo que cada sesión de la asignatura Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad me permitió aprender algo nuevo. Pude comprender el significado de cultura y clima</p> | | |

organizacionales y, también, observar las propias características de nuestro clima en el aula de clase. Aprendí la importancia de establecer una cultura y un clima adecuados para conformar una organización más saludable, y entendí que en función de las creencias y valores que potencie una organización y su forma de actuar, construirá su propia identidad.

Por otro lado, en referencia a procesos de cambio y desarrollo organizacional, pude mejorar la competencia mediante un caso práctico trabajado en clase y a través del proyecto final de la asignatura, en la que analicé el caso de un instituto de secundaria con dificultades. Pude ver casos de organizaciones que se crecen ante los problemas mediante el diseño de planes de aprendizaje en función de sus necesidades. Aprendí que, fomentando el desarrollo de la empleabilidad y mediante estrategias individuales y organizacionales, se impulsa a las empresas a aprender cada día a adaptarse y responder en un mercado tan competitivo, diverso y globalizado como el actual. Estas empresas apuestan por el aprendizaje continuo de los empleados para crear trabajadores y equipos sanos y resilientes en épocas de cambios y dificultades y alcanzar ese estado de excelencia. La posibilidad de aplicar la competencia en el futuro se evidencia en la explicación de los conocimientos adquiridos, ahora dispongo de estrategias útiles para ser aplicadas en las empresas.

| CE6 | PRE MÁSTER - 3 | POST MÁSTER - 4 |
|--|----------------|-----------------|
| <p>Esta competencia resulta especialmente importante para mí porque deseo que mi futuro profesional vaya encaminado a la gestión de los recursos humanos, por lo que me esforcé bastante en aprovechar las sesiones de la asignatura Técnicas de Gestión de los Recursos Humanos, para así poder aplicar los conocimientos adecuadamente cuando llegase la ocasión. Mi nivel era alto por mi experiencia en selección y reclutamiento, pero había muchos aspectos que desconocía. Sabía, por ejemplo, de la aplicación de técnicas outdoor en las empresas, pero me sorprendió ver la diversidad de su utilidad y me sirvió mucho de cara al futuro vivirlas en primera persona en la sesión de Julián Pelacho. De los procesos de afectación, socialización, y desvinculación organizacional había visto únicamente pinceladas, y ahora he aprendido las definiciones, los conceptos básicos y las etapas. Además, he podido ver ejemplos de cómo llevar a cabo todos estos procesos y su importancia en el contexto organizacional actual.</p> | | |

Respecto a las áreas que conocía más, como la selección, mediante las sesiones impartidas y el proyecto de la asignatura pude aprender diferentes técnicas de evaluación muy útiles y diferentes, como la técnica de los incidentes críticos y la entrevista por competencias, para poder seleccionar la adecuada dependiendo de la situación. De la sesión de gestión del talento, Agustín Aguilar nos impartió una clase muy dinámica y participativa la cual aproveché enormemente. Me gustaría destacar de ella el concepto de “entrevista por valores”, en la cual seleccionas a los/as candidatos/as dependiendo de la alineación de sus valores con los de la organización, y que considero muy útil y estoy segura es un acierto para todas las empresas.

| CE7 | PRE MÁSTER - 2 | POST MÁSTER - 3 |
|---|----------------|-----------------|
| <p>Esta competencia la desarrollé durante la asignatura de Prácticas Organizacionales Saludables. Mediante casos prácticos, aprendí sobre las tácticas de negociación entre organizaciones y observé la influencia que ejercen las emociones a la hora de negociar. Además, pude comprobar que los conflictos finalizarían con mayores ganancias para todas las partes si se tuvieran en cuenta las necesidades e intereses de todos. Por otra parte, asimilé la relevancia de los conceptos de confianza, recursos que relacionan las prácticas organizacionales saludables con el engagement del trabajo en equipo; y de justicia, sentimiento que perciben los trabajadores y fundamental para que desarrollen esa confianza e incrementen su desempeño. También conocí la metodología de las 5s, de la cual yo no había oído hablar y que me pareció muy útil, ya que implementándose en las empresas supondría un ahorro de dinero considerable. Por último, tuve la oportunidad de que Paloma Fuentes, en calidad de experta en neurofelicidad, nos explicará las bases neurofisiológicas de la felicidad, nos contara prácticas que lleva a cabo como Gerenta de Felicidad en Mahou - San Miguel y nos enseñara cómo hacer un plan de felicidad en una empresa mediante una actividad práctica de clase. Este último concepto ya tuve la oportunidad de aplicarlo laboralmente, pues elaboré mi propio plan de felicidad adaptado durante mi estancia en empresa con el propósito de que en un futuro cercano lo puedan usar con clientes.</p> | | |

| CE8 | PRE MÁSTER - 2 | POST MÁSTER - 3 |
|---|----------------|-----------------|
| <p>Durante la asignatura Intervención Psicosocial en el Trabajo se llevaron a la práctica muchos de los conocimientos sobre Salud Psicosocial dados teóricamente en otras asignaturas previas. Dentro del listado de competencias, considero esta como una de las más útiles para quien se quiera dedicar a la prevención psicosocial. Aprendí las principales características de la metodología WANT-RED, la cual no solo evalúa riesgos psicosociales, si no sus consecuencias psicológicas y organizacionales. Es un servicio “a la carta”, existiendo un cuestionario de autoinforme modular y flexible ya que las escalas son auto-construidas por el equipo WANT, exceptuando la escala de burnout y engagement que son validaciones de las originales. Mediante el proyecto final de la asignatura realicé con mi grupo una evaluación de burnout donde pude comprobar cómo se aplicaría en un caso real, a parte del material teórico que vimos en clase. Por otra parte, Valeria Cruz nos enseñó la aplicación práctica de la metodología HERO, que había dado previamente en varias ocasiones pero nunca me habían enseñado cómo se realizaría una intervención basándose en ella. Por último, con Alberto Ortega vimos procesos, herramientas y técnicas de intervención psicosocial, como la auditoría positiva, de la cual nunca había oído y me pareció un concepto muy interesante para aplicar en empresas.</p> | | |

| CE9 | PRE MÁSTER - 2 | POST MÁSTER - 3 |
|--|----------------|-----------------|
| <p>Si realizamos una media del nivel previo y el posterior de todas las competencias previstas tendría antes del máster algo más de un nivel dos y después del máster algo más de un nivel tres. Este hecho a mi parecer sugiere dos cosas: la primera, que yo venía en general con una buena base en las competencias previstas a desarrollar durante el máster; la segunda, que acabo el máster pudiendo sentirme orgullosa, pues puedo realizar tareas básicas en las que se requieran la mayoría de competencias sin supervisión.</p> <p>Ha habido dos momentos en los que he sido consciente de mi evolución en las competencias previstas: durante la realización del proyecto de la última asignatura obligatoria y durante el desarrollo del presente trabajo de final de máster. Me parece curioso que, realizando el proyecto de una sola asignatura cuando hemos realizado ya</p> | | |

tantos, haya supuesto para mí una toma de conciencia, pero lo cierto es que así fue. El día que estaba con mi grupo realizándolo me di cuenta de repente de la naturalidad con la que nos surgían a todas los planteamientos y la facilidad con la que los plasmábamos. Aún recuerdo el proyecto de la primera asignatura y fue bastante costoso, tuvimos que dedicarle muchas horas para un resultado igual o peor (a mi parecer) que el que hemos obtenido en este último. Por otra parte, escoger elaborar este trabajo que ahora mismo redacto fue un auténtico reto que muchas veces me pregunté si debía asumir o no, puesto que mis conocimientos en Indagación Apreciativa eran nulos, y en varias ocasiones me vi desbordada por mi falta de bagaje en el tema y por la falta de tiempo y recursos para adquirirlo. Sin embargo, mientras redacto esta frase estoy a punto de finalizarlo y sé que es fruto de las competencias desarrolladas durante el máster. Ahora me considero capaz de interpretar teorías y compararlas, de desarrollar actividades relacionadas y de entender casos prácticos sobre todos los temas del máster.

A continuación muestro una gráfica que representa visualmente la evolución de todas las competencias durante el máster:

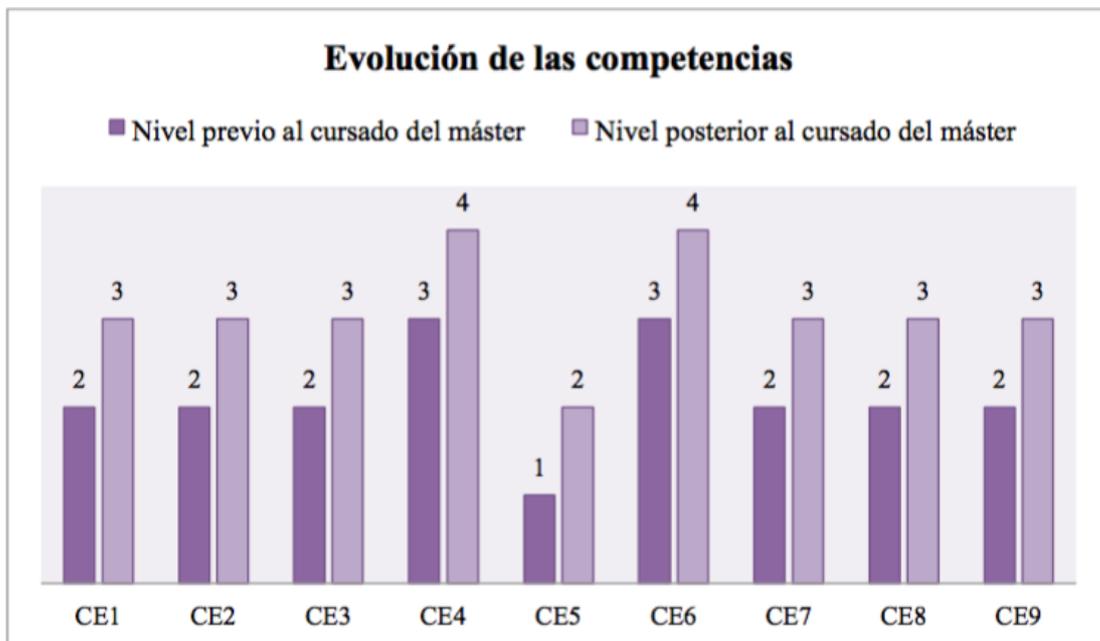


Figura 3. Evolución de las competencias.

CONCLUSIONES FINALES

Al finalizar el TFM y el máster me llevo varios aprendizajes tanto en el ámbito académico como en mi desarrollo como persona y como profesional.

Aunque las sesiones durante el curso me hubiera gustado que estuvieran más enfocadas al mundo laboral y que un mayor número de profesionales nos impartieran clase, la aportación que me llevo es evidente. He podido ver como se incrementaba mi capacidad de trabajo en equipo, que era una clara área de mejora para mí; he aprendido de mano de expertos acerca de ámbitos que necesitaré desarrollar para dedicarme al mundo de la consultoría, bien de manera interna en una empresa como externa colaborando con varias; y, por último, acumulo muchísimas buenas experiencias tanto dentro como fuera del aula.

Para realizar el proyecto del presente trabajo he investigado y aprendido mucho sobre un tema del cual ni siquiera había oído hablar hasta que vi el listado de temas para escoger. Dado que conocía el ámbito de los recursos humanos, me parecía mucho más rico para mi formación elegir un tema relacionado con otro ámbito que me apasiona: las intervenciones positivas. Aún no sé qué me llamó la atención cuando leí *Indagación Apreciativa*, pero ha supuesto para mí un reto muy bonito que, aunque me ha costado, considero haber superado con éxito. A día de hoy me atrevería, con la ayuda de alguien experto, a llevar a cabo el proyecto que he diseñado.

Este máster considero que, sobretodo, me ha proporcionado un amplio repertorio de conocimientos profesionales en el ámbito de la psicología del trabajo que me permitirán enfrentarme-con algo menos de miedo- al futuro incierto que nos espera a todos fuera de los muros seguros de la universidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Collins, J. (2005). Why bussines thinking is not the answer. Good to great and the social sectors. A monograph to accompany Good to Great. Boulder: HarperCollins.
- Cooperrider, D.L., Whitney, D., y Stavros, J.M. (2003). Appreciative inquiry handbook: the first in a series of ai workbooks for leaders of change. Bedford Heights: Lakeshore Communications.
- Gergen, K. J. (1999). An Invitation to Social Construction. Londres: Sage Publications.
- Gergen, K.J. y Gergen, M. (2004). Social construction: entering the dialogue. Chagrin: Taos Institute Publications.
- Rodríguez, H. (2007). Del constructivismo al construccionismo: implicaciones educativas. Revista Educación y Desarrollo Social, 2(1), 71-89.
- Subirana, M., y Cooperrider, D. (2013). Indagación Apreciativa: Un enfoque innovador para la transformación personal y de las organizaciones. Barcelona: Kairós.
- Varona Madrid, F. (2009). La Intervención Apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en instituciones gubernamentales o privadas. Bogotá: Ediciones Uninorte.
- Watkins, J. N., Mohr, B. J., Kelly, R. (2011). *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination* (2th ed.). San Francisco: Pfeiffer.