

# LA AXIOLOGIA APRECIATIVA

Del  
PARADIGMA APRECIATIVO



**FEDERICO VARONA MADRID, Ph. D.**

**Professor Emeritus**

**Communication Studies Department**

**San José State University, San José, CA-USA**

**[federico.varona@sjsu.edu](mailto:federico.varona@sjsu.edu)**

**Hollister, California, USA**

**15 de enero de 2024**

*El Paradigma Apreciativo, como todo paradigma en las ciencias sociales, tiene una forma original y distintiva de valorar de valorar (Axiología) lo que es más importante en el ser humano y el mundo social y natural en el que vivimos.*

## INTRODUCCIÓN

Quiero comenzar este ensayo con estas preguntas: ¿Cuáles son los **Valores Apreciativos** que inspiran, fundamentan, y guían mi trabajo como académico y practicante de la Intervención/Indagación Apreciativa? ¿Cómo influyen estos Valores Apreciativos en la ejecución de mi trabajo? ¿Considero que es importante conocerles y aplicarles para hacer que mi trabajo sea más efectivo, coherente y transformador? ¿Existen otros Valores Apreciativos que podrían hacer que mi trabajo sea más coherente, efectivo y transformador y que están esperando emerger? Estas han sido las preguntas que me han motivado a escribir este ensayo porque creo que tenemos que descubrir la importancia transcendental que tiene en nuestro trabajo el tema de los **Valores Apreciativos (La Axiología Apreciativa)**.

El objetivo de este ensayo, por lo tanto, es definir y profundizar en la **Axiología Apreciativa**, para explorar cuál es el faro, y los pilares que fundamentan, guían e impulsan nuestra nueva manera de entender, investigar, cambiar, valorar y hablar del ser humano y del mundo social y natural en el que vivimos. Es decir, **descubrir cuáles son los valores fundamentales y distintivos del componente axiológico del Paradigma Apreciativo**.

Para ello y para poner en contexto el tema de la Axiología Apreciativa: **Primero** presento muy brevemente el **nuevo marco teórico de lo que es el Paradigma Apreciativo** (Varona, 2022; Varona, 2023) que nos va a permitir entender de una manera holística y orgánica el papel fundamental de los Valores Apreciativos (la Axiología Apreciativa) en la manera como concebimos y practicamos, como académicos y practicantes, el Paradigma Apreciativo. **Segundo**, defino la **Axiología Apreciativa** en el contexto de las Ciencias Sociales y desde el Paradigma Apreciativo. **Tercero**, propongo y justifico que los **Principios Apreciativos**, que han ido emergiendo desde el inicio de Appreciative Inquiry (Intervención/Indagación Apreciativa) **son ahora los Valores Apreciativos de la Axiología Apreciativa**. **Cuarto**, hago una breve descripción de los **Valores de la Axiología Apreciativa: los originales** y que conocemos como principios apreciativos; **los que emergieron después**; y finalizo con una **propuesta de nuevos Valores Apreciativos**. **Quinto**, explico las **características distintivas de los Valores Apreciativos**. Y cierro el ensayo con una **conclusión** invitando a descubrir los **nuevos Valores Apreciativos** que están esperando emerger.

## I. EL PARADIGMA APRECIATIVO Y SUS COMPONENTES

Antes de presentar un resumen de lo que es el **Paradigma Appreciativo** y las características fundamentales de cada uno de sus cinco componentes: (la Ontología, la Epistemología (Investigación), la Metodología (Praxis), la Axiología y el Lenguaje), me gustaría compartir que este Paradigma Appreciativo emergió en la búsqueda por entender mi nueva manera de pensar, sentir y actuar, cuando descubrí, enseñé, y practiqué por más de diez años la Intervención Appreciativa e hice mis primeras publicaciones sobre la **Intervención Appreciativa** (Varona, 2009; Varona, 2020). Este nuevo concepto de paradigma appreciativo, que he desarrollado en el ensayo titulado: *El Paradigma Appreciativo: de la Metodología al Paradigma* (Varona, 2022; Varona, 2023), me permitió ver en su totalidad y de manera sistémica y orgánica el cambio que se estaba realizando en mi vida. Así comencé a entender mi nueva manera de ver al ser humano y el mundo social y natural en el que se desenvuelve (**mi nueva Ontología**); mi nueva manera de realizar la investigación (**mi nueva Investigación/Epistemología**); mi nueva manera de facilitar el cambio social en equipos y organizaciones (**mi nueva Metodología/Intervención**); mi nueva manera oral y escrita de comunicarme (**mi nuevo Lenguaje**); y finalmente, mi nueva manera de valorar lo que es importante (**mi nueva Axiología**). Y fue entonces cuando **descubrí que estaba viviendo dentro de un nuevo paradigma (El Paradigma Appreciativo)** que me permitía entender con mucha más claridad y profundidad el cambio que estaba experimentando.

### ¿Qué es el Paradigma Appreciativo?

*El Paradigma Appreciativo es una nueva manera de ver y entender (Ontología), estudiar (Investigación/Epistemología), transformar (Praxis/Intervención/Indagación), valorar (Axiología), y hablar (Lenguaje) del ser humano y su comportamiento en el mundo social y natural en el que se desenvuelve; que ha sido adoptado por una comunidad de académicos y practicantes a nivel global porque lo encuentran más efectivo que otros paradigmas sociales como lo demuestra el desarrollo y éxito alcanzado, a nivel práctico y teórico, desde su creación en 1986 por David Cooperrider (Varona, 2022; Varona, 2023).*

### ¿Cuáles son los Componentes del Paradigma Appreciativo?

Los componentes del Paradigma Appreciativo (**Gráfico 1**) son la Ontología Appreciativa, la Investigación Appreciativa, la Intervención Appreciativa, la Axiología Appreciativa y el Lenguaje Appreciativo (Varona, 2022; Varona, 2023).

1. La **Ontología Appreciativa** es una forma de **ver y definir** al ser humano y su comportamiento en el mundo social y natural en el que se desenvuelve. Los aspectos fundamentales de esta visión son los siguientes: Primero, el ser humano y el mundo social y natural en el que se desenvuelve es un **misterio**, que no podemos comprender en su totalidad. Segundo, en todo ser humano y en todo sistema social y

natural hay un **núcleo de fortalezas, un potencial positivo** que tenemos que descubrir y desarrollar colaborativamente. Tercero, la visión que tenemos como seres humanos de nosotros mismos y de la realidad en la que nos desenvolvemos es **subjetiva, socialmente co-construida y dinámica**, es decir siempre cambiante. Cuarto, los seres humanos tenemos una **capacidad creativa** ilimitada como lo hemos demostrado en el mundo que hemos co-construido desde el inicio de nuestra aparición en la tierra. Quinto, los seres humanos y los sistemas sociales generamos **una energía y deseo irresistibles de lucha** para construir un futuro mejor desde el primer momento en que somos invitados a descubrir nuestro núcleo positivo.

2. La **Investigaciónpreciativa** es una forma de **conocer (epistemología) al ser humano y el mundo social y natural** en el que se desenvuelve. Estos son algunos de los aspectos fundamentales de esta nueva manera de investigar: Primero, investigamos **lo que da vida (anima) al ser humano y a los sistemas sociales y naturales en los momentos extraordinarios, ordinarios y trágicos**. Segundo, nuestra investigación tiene como **objetivo descubrir el futuro que está por emerger**. Tercero, nuestra investigación es una forma de **investigación aplicada cualitativa y cuantitativa**. Cuarto, nuestra investigación *reta a los métodos de investigación clásicos en las ciencias sociales y afirma que podemos ser teóricos originales y que el teorizar inductivamente desde el mundo real, con voces reales y en contextos reales podemos no solo crear teorías más relevantes, sino también invitar a teorizar de una manera más original y creativa (Cooperrider, 2021, p. 29)*. Quinto, nuestra investigación cree que **investigación y cambio social son procesos simultáneos** (Varona, 2023, Varona, 2024).

3. La **Intervención/Indagación (metodología-praxis)preciativa** es una **nueva forma de generar cambio social en el ser humano y en los sistemas sociales y naturales** en los que se desenvuelve. Estos son los principios fundamentales de esta nueva metodología: Primero, **descubrimos lo que da vida, y lo mejor que existe en el ser humano y en los sistemas sociales y naturales**, en los momentos extraordinarios, cotidianos y trágicos. Segundo, **generamos cambio social** positivo y el **futuro que está por emerger**. Tercero, el **proceso** es flexible y consiste en 6 fases fundamentales: Identificar, Definir, Descubrir, Soñar, Diseñar, y Vivir. Cuarto, el proceso es **generativo, colaborativo, e inclusivo**. Quinto, el proceso es **gestáltico** (que trata a la persona como un todo), es decir que incluye la emotividad, la racionalidad, la intuición, la admiración, la imaginación, la voluntad y el compromiso (Varona, 2009, Varona, 2020).

4. El **Lenguajepreciativo** es una nueva forma de hablar del ser humano y su comportamiento en el mundo social y natural en el que se desenvuelve. Estos son algunos de los principios fundamentales: Primero, las palabras que usamos crean lo que vemos, lo que sentimos, lo que somos. Segundo, **escuchamospreciativamente lo negativo** para reformularlo y así poderlo ver como una oportunidad para generar nuevas posibilidades positivas de entender y actuar. Tercero, nuestro lenguaje es generador de **emociones, pensamientos, y de acciones afirmativas**. Cuarto, nuestro lenguaje valora y practica el uso de la metáfora, la poesía, el contar historias (**metafórico y poético, narrativo**) porque comunica con más profundidad, fuerza, y

belleza que el conceptual y expositivo. Quinto, nuestro lenguaje es **personalizado** (no impersonal) porque genera compromiso y acción (Varona, 2023).

5. La **Axiología Apreciativa** es una nueva forma de apreciar (valorar) al ser humano y su comportamiento en el mundo social y natural en el que se desenvuelve. Estos son algunos de los principios fundamentales: Primero, valoramos todo lo que nos **pasa a los seres humanos y a los sistemas sociales en lo ordinario, en lo extraordinario, y en lo trágico**, porque es una oportunidad para aprender y mejorar. Segundo, valoramos el **potencial positivo** que tiene todo ser humano y sistema social. Tercero, valoramos el **crear algo nuevo o mejor** cuando descubrimos que no funciona en lugar de arreglarlo. Cuarto, valoramos el poder que tiene el **enfocarse en lo positivo** porque **despertamos lo mejor** que existe en los seres humanos y en los sistemas sociales: su motivación, energía y creatividad. Quinto, valoramos el poder de **anticipar cómo vamos a actuar** para desarrollar la excelencia en la ejecución de lo que hacemos (Varona, 2024).

Gráfico 1

### COMPONENTES DEL PARADIGMA APRECIATIVO



## II. LA AXIOLOGÍA APRECIATIVA

Antes de definir la Axiología Apreciativa, creo que es necesario aclarar lo que entendemos por axiología como componente de lo que es un paradigma en las ciencias sociales y más en particular en el Paradigma Apreciativo. El término **axiología** viene del griego *ἀξία*, *axia*: "valor, valer"; y *-λογία*, "tratado, estudio",

*ciencia*”, y se define como el estudio filosófico del valor (Hart, S. L. (1971). Incluye temas como la naturaleza y clasificación de los valores y que tipo de cosas son las que tienen valor. También se la conoce como la teoría de los valores (Bahm, Archie J. (1984). La axiología estudia los valores morales (valores personales), éticos (estándares de buena o mala conducta que establecen ciertas comunidades o grupos), los estéticos y espirituales.

Existen muchas variantes de lo que se entiende por axiología en el campo de las ciencias físicas y sociales. **En el campo específico de las ciencias sociales, la axiología es uno de los componentes del concepto paradigma y se la define como el estudio de lo que se valora como más importante dentro del paradigma y que por lo tanto inspira, fundamenta y guía el “modus operandi” de teóricos y practicantes del paradigma** (Guba, E. G., & Lincoln, Y. S., 1994). Todo paradigma social tiene su manera peculiar de valorar lo que es más importante en relación con el ser humano y su comportamiento en el mundo social y natural en el que se desenvuelve; en lo que investigamos y cómo lo investigamos; en la manera como entendemos y practicamos el cambio social, y en la manera como hablamos o el lenguaje que usamos. *Todo Paradigma tiene una forma original y distintiva de valorar (Axiología) lo qué es más importante en el ser humano y el mundo social y natural en el que vive.*

La **Axiología Apreciativa** estudia qué es lo que valoramos del ser humano y del mundo social y natural en que se desenvuelve (Ontología Apreciativa); lo que valoramos cuando hacemos investigación (Investigación Apreciativa); lo que valoramos cuando hacemos intervenciones/indagaciones apreciativas (Intervención/Indagación Apreciativa), lo que valoramos cuando definimos al ser humano y el mundo social y natural en que se desenvuelve (Axiología Apreciativa) y lo que valoramos cuando hablamos del ser humano y del mundo social y natural en que se desenvuelve (Lenguaje Apreciativo). Es decir, la Axiología Apreciativa estudia los valores que fundamentan, inspiran y guían nuestra manera de operar dentro del Paradigma Apreciativo como teóricos y practicantes. Pero también explora y analiza lo que distinguen a la Axiología Apreciativa del Paradigma Apreciativo de las axiologías de otros paradigmas en las ciencias sociales.

### III. DEFINICIÓN DE LOS VALORES APRECIATIVOS DE LA AXIOLOGIA APRECIATIVA

**¿Qué son los Valores Apreciativos? ¿Existen esos Valores Apreciativos en lo que conocemos como Appreciative Inquiry (Intervención/Indagación Apreciativa)?** La respuesta es sí porque podemos afirmar que **los principios apreciativos, tal como los conocemos en Appreciative Inquiry (Intervención/Indagación Apreciativa), son también Valores Apreciativos.** Esta afirmación se sustenta en algunas de las múltiples definiciones de lo que es un valor o un principio y que se pueden encontrar en diccionarios y publicaciones hechas desde el contexto y perspectiva de diferentes disciplinas de las ciencias sociales (Smith, M. J. and Standaert, C. J., 2013; Hitlin, S. and Piliavin, J. A., 2004; Osborne,

H., 1931; Perry, R. B. 1914). Por ejemplo, entre las varias definiciones de lo que es un valor, el Miriam Webster Dictionary dice que *“el valor es algo (como un principio o cualidad) intrínsecamente valioso o deseable*. Entonces podemos concluir que **un valor puede ser un principio y que un principio puede ser un valor**. La diferencia está en cómo se describe. Por lo tanto, los valores pueden convertirse en principios orientadores, como es precisamente el caso de los principios que conocemos de Appreciative Inquiry. *Basado en la diversidad que existe, en cómo se define un valor y un principio y cómo los valores pueden convertirse en principios y viceversa, es que me permito proponer y afirmar que los principios apreciativos de Appreciative Inquiry (Intervención/Indagación Apreciativa) son los valores de la Axiología Apreciativa de este nuevo marco teórico conceptual y orgánico que llamamos Paradigma Apreciativo*. Por otra parte, no olvidemos que *“apreciar”* significa *“valorar”* por lo tanto, *me parece más coherente que hablemos de valores en nuestro paradigma que de principios*. Además, el significado de valor es mucho más holístico y profundo que el de principio donde se enfatiza únicamente el componente racional. Por ejemplo, para Jacqueline Kelm estos principios son parte de la filosofía apreciativa (Kelm, J., 2005); pero, Appreciative Inquiry es mucho más que una filosofía, es un paradigma.

### ¿Qué es un Valor Apreciativo?

Como existen muchas definiciones de lo que es un valor, creo que es necesario aclarar como lo definimos desde la Axiología Apreciativa. *El Valor Apreciativo no es sólo una palabra sino una trilogía de tres componentes fundamentales interconectados: primero, el emocional (sentimiento); segundo, el racional (creencia); y tercero, el operativo (acción) y que es formulado usando un lenguaje descriptivo y apreciativo*. (Tabla 2). El componente **emocional (sentimiento)** es la respuesta afectiva asociada con el valor, es decir, la emoción que experimentamos cuando valoramos a alguien o algo. El componente **racional (creencia)** se refiere al aspecto cognitivo, es decir a lo que creemos, a nuestras convicciones y lo que sabemos o entendemos de lo que es un valor específico. Y el componente **operativo (acción)** tiene que ver con el comportamiento, es decir con el poner en práctica nuestros valores. Nuestras acciones son la manifestación de nuestro compromiso con los valores que tenemos. *Cuando decimos que valoramos algo estamos diciendo que nos sentimos atraídos por ello, que creemos en ello, y que estamos dispuestos a actuar de acuerdo*. (Tabla 2). Por ejemplo, cuando decimos que la **construcción social** es un valor estamos diciendo primero, que nos sentimos emocionalmente atraídos por él; segundo, que creemos que nuestra visión de la realidad es una construcción social a través de la comunicación; y tercero, que lo practicamos en nuestra vida personal, social y profesional. Y lo mismo podemos decir de cada uno de los otros Principios Apreciativos cuando los convertimos en Valores Apreciativos. Creo que esta nueva manera de entender lo que es un valor dentro del Paradigma Apreciativo es mucho más holística y por lo tanto más realista y profunda que otras definiciones.

El término **principio** tiene una connotación predominantemente racional. Por eso propongo que usemos el término **valor** que incluye lo emocional, lo racional

y lo operativo. Y que cuando definamos los **Valores Apreciativos** lo hagamos usando el lenguaje apreciativo y descriptivo en lugar de usar una sola palabra, como lo hago en la lista de Valores Apreciativos que presento en la siguiente sección: **(IV. Valores Apreciativos de la Axiología Apreciativa)** donde describo muy brevemente cada uno de los Valores Apreciativos usando la expresión “*valoramos*” y entre paréntesis (*creemos, sentimos y practicamos*) para enfatizar que hablar de valores en lugar de principios es mucho más poderoso y coherente con la identidad del Paradigma Apreciativo.

**TABLA 2**  
**¿QUÉ ES UN VALOR APRECIATIVO**



Los Valores Apreciativos se constituyen en un pilar, faro, y motor de nuestra manera de pensar, sentir y operar dentro del Paradigma Apreciativo. Podemos entonces concluir diciendo que *los Valores Apreciativos son los que inspiran, fundamentan y guían nuestra visión ontológica del ser humano y del mundo social y natural; la práctica epistemológica, es decir cómo hacemos investigación; la metodología para el cambio social; y la forma de cómo hablamos del ser humano y del mundo social y natural en el que se desenvuelve.* (Tabla 3).

Tabla 3  
**LOS VALORES APRECIATIVOS**  
 INSPIRAN, SOPORTAN Y GUÍAN COMO NOSOTROS:

<b>VEMOS</b>	EL SER HUMANO Y EL MUNDO SOCIAL Y NATURAL
<b>GENERAMOS</b>	CAMBIO SOCIAL
<b>VALORAMOS</b>	LO QUE ES IMPORTANTE
<b>HACEMOS</b>	INVESTIGACIÓN
<b>HABLAMOS</b>	DEL SER HUMANO Y DEL MUNDO SOCIAL Y NATURAL

#### IV. VALORES APRECIATIVOS DE LA AXIOLOGÍA APRECIATIVA

La Axiología Apreciativa, como acabamos de proponer, incluye los Principios Apreciativos de Appreciative Inquiry (Intervención/Indagación Apreciativa) y que Jacqueline Kelm presenta magistralmente en su libro: *Appreciative Living: The Principles of Appreciative Inquiry in Personal Life* (Kelm, J., 2005). Estos **Principios Apreciativos**, que ahora llamamos **Valores Apreciativos** del Paradigma Apreciativo, han ido emergiendo desde el inicio de Appreciative Inquiry. A continuación, presento un breve resumen de: primero, los **valores originales**; segundo, los **valores que han ido emergiendo después**; y tercero, una **nueva propuesta de Valores Apreciativos**.

Las explicaciones de lo que entendemos por cada uno de estos principios (valores) han ido evolucionando a través del tiempo ya que no existen criterios para determinar qué es y que no es un valor (principio) apreciativo. Por lo tanto, necesitamos un poco más de rigor en este tema, respetando por supuesto la diversidad de puntos de vista. Esto es lo que yo espero que consigamos con la propuesta del nuevo Paradigma Apreciativo y de su componente la Axiología Apreciativa. Así mismo, espero que comencemos a hablar de **Valores Apreciativos en lugar de Principios Apreciativos**.

##### 4.1 Valores originales de la Axiología Apreciativa

Los valores originales de la Axiología Apreciativa (Principios Originales de la Intervención/Indagación Apreciativa) fueron creados a principios de 1990 por David Cooperrider y Suresh Srivastva y son los siguientes: El valor (principio) de la construcción social, el valor (principio) de la simultaneidad, el valor (principio)

anticipatorio, el valor (principio) poético, y el valor (principio) positivo (Kelm, J., 2005) Varona, 2009, 1ts Ed.; 2020, 2<sup>nd</sup>. Edition).

<https://centerforappreciativeinquiry.net/more-on-ai/principles-of-appreciative-inquiry/>

### 1. El valor de la construcción social de la realidad

En el Paradigma Apreciativo valoramos (creemos, sentimos y practicamos) la **construcción social de la realidad**. Es decir que **creemos** (componente racional) que nuestra visión de la realidad es una construcción social a través del lenguaje (la comunicación); que **sentimos** (componente emocional) que es así; y que **actuamos** (componente operativo) guiados por ese valor. La implicación fundamental de este valor es que el paradigma apreciativo incorpora lo que es la teoría de la construcción social sobre cómo cocreamos nuestra visión de la realidad y que por lo tanto es una construcción social y subjetiva (Gergen, K. J. and Gergen, M, 2004; Kelm, J., 2005; Barrett, F. J. and Fry, R. E., 2005).

### 2. El valor poético/creativo del ser humano y los sistemas sociales

En el Paradigma Apreciativo valoramos (creemos, sentimos y practicamos) el **poder creativo del ser humano y de los sistemas sociales**. Los sistemas sociales, como los seres humanos, son libros abiertos donde es posible la creación permanente como sucede con la creación poética. Los tópicos en los que nos enfocamos cuando queremos cambiarlos determinan lo que creamos, es decir, los resultados que conseguimos. Los seres humanos y las organizaciones se mueven en la dirección de lo que estudian, de lo que preguntan y de lo que investigan. Las organizaciones son fuentes constantes de aprendizaje, de inspiración; son historias que se pueden contar e interpretar para generar el cambio positivo. 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 dicha organización (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003; Whitney & Trosten-Bloom, 2003; Kelm, J., 2005; Barrett, F. J. and Fry, R. E., 2005).

### 3. El valor de la simultaneidad entre cambio social e intervención.

En el Paradigma Apreciativo valoramos (creemos, sentimos y practicamos) que intervención y cambio son acciones simultáneas. Desde el momento en que se inicia la intervención se está promoviendo el cambio. Tan pronto como las personas comienzan a hacerse preguntas y a conversar, comienzan a cambiar la manera de pensar, sentir y actuar. Por eso, el tipo de preguntas que hacemos, o nos hacemos a nosotros mismos, determinan lo que vamos a descubrir y la dirección en la que queremos ir. Los temas de intervención que escogemos determinan lo que descubrimos, aprendemos y creamos (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003; Whitney & Trosten-Bloom, 2003; Kelm, J., 2005; Barrett, F. J. and Fry, R. E., 2005).

### 4. El valor anticipatorio del futuro que queremos crear y como vamos a actuar.

En el Paradigma Apreciativo valoramos (creemos, sentimos y practicamos) que la creación colectiva de imágenes positivas del futuro es uno de los aspectos más importante de una intervención. Cuando las personas y las organizaciones se visualizan logrando sus objetivos en lo que van a hacer, eso tiene un efecto positivo en el resultado final cuando logran lo que visualizaron. Las organizaciones necesitan crear el sueño de lo que quieren llegar a ser. 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. El futuro de la organización está siempre lleno de sorpresas que nos invitan a mejorar constantemente. Los recursos más importantes que tenemos para generar cambio en las organizaciones son nuestra imaginación y la participación colectiva. Valoramos también el poder de **anticipar cómo vamos a actuar** antes de hacerlo, para estimular la creatividad y lograr la excelencia en la ejecución de lo que hacemos (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003; Whitney & Trosten-Bloom, 2003; Kelm, J., 2005; Barrett, F. J. and Fry, R. E., 2005).

### 5. El valor del enfoque positivo y de la pregunta positiva

En el Paradigma Apreciativo valoramos (creemos, sentimos y practicamos) **el enfocarnos en lo positivo y que esto lo logramos principalmente a través de la pregunta positiva**. 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. Las respuestas positivas emergen cuando hacemos preguntas positivas. Compartir las historias de las mejores realizaciones de la organización despierta esperanzas y sueños de un futuro mejor. La creación de imágenes positivas del futuro lleva a acciones positivas, y las acciones positivas conducen a imágenes positivas.

Valoramos (creemos, sentimos y practicamos) que el camino del éxito comienza cuando nos hacemos las preguntas que nos pueden conducir a la construcción de un futuro mejor, de una organización mejor. Porque las preguntas son las que estimulan nuestro pensamiento y, por lo tanto, nuestras acciones y resultados. Vivimos en el mundo que creamos con las preguntas que nos hacemos. Tenemos que descubrir el poder que tiene la pregunta para generar cambio y cambiar el tipo de preguntas que nos hacemos. El tipo de preguntas que nos hacemos puede cambiar dramáticamente nuestra visión del mundo y lo que es posible para nosotros y para nuestras instituciones. Tenemos que generar y practicar la habilidad de hacer el tipo de preguntas que nos llevan a explorar, descubrir, innovar y cooperar. El mundo de las preguntas es el mundo de las posibilidades. Las preguntas que nos hacemos abren nuestra mente y cuestionan nuestros paradigmas. Los grandes éxitos son el resultado de grandes preguntas. Tenemos el poder de escoger la dirección que queremos tomar porque tenemos el poder de cambiar las preguntas que nos hacemos, pero ese poder requiere práctica y, algunas veces, coraje (Cooperrider, Whitney, & Stavros, 2003; Whitney & Trosten-Bloom, 2003; Adams, M., 2004; Kelm, J., 2005; Barrett, F. J. and Fry, R. E., 2005).

Tabla 4  
**VALORES APRECIATIVOS ORIGINALES**

1. El valor de la construcción social de la realidad

2. El valor poético/creativo de ser humano y los sistemas sociales

3. El valor de la simultaneidad entre cambio social e intervención

4. El valor anticipatorio del futuro que queremos crear y como vamos a actuar.

5. El valor del enfoque positivo y de la pregunta positiva

#### 4.2. Valores de la Axiología Apreciativa que han ido emergiendo después de los originales los valores originales

Después de los valores originales de la Axiología Apreciativa (Principios Apreciativos originales de Appreciative Inquiry), los siguientes nuevos Valores Apreciativos fueron sugeridos por varios autores: el valor de la inclusión y la sinergia, el valor del poder del ejemplo, el valor de la libertad de elección, el valor de ser consciente de nuestras asunciones y reacciones, y el valor narrativo de compartir historias. (Barrett & Fry, 2005; Kelm, 2005; Whitney & Trosten-Bloom, 2003; Stavros & Torres, 2005; Varona, 2009, 1ts Ed.; 2020, 2nd. Edition)

<https://centerforappreciativeinquiry.net/more-on-ai/principles-of-appreciative-inquiry/>

#### 6. El valor de la inclusividad y la sinergia

En el Paradigma Apreciativo valoramos (creemos, sentimos y practicamos) el incluir a todos los miembros de la organización en el proceso de cambio y trabajar colaborativamente es fundamental para que el cambio sea efectivo y duradero. Cuando se trata de cambio social, una tendencia es clara: la gente demanda más protagonismo y participación. Esta tendencia constituye hoy un enorme potencial para comprometer a la gente en la creación de un futuro mejor. Cuando en una organización, por ejemplo, todos sus miembros son incluidos y trabaja

colaborativamente, aumenta su capacidad creativa, su deseo de cooperar, su productividad, la ejecución del trabajo y la satisfacción de sus miembros. Haber ignorado este potencial ha ocasionado que muchos de los métodos de cambio hayan dejado organizaciones inefectivas. La acción concertada de todos los miembros de una organización es esencial para lograr el cambio y la excelencia en una organización (Whitney & Trosten-Bloom, 2003; Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003; Kelm, J., 2005).

### 7. El valor del poder del ejemplo

En el Paradigma Appreciativo valoramos (creemos, sentimos y practicamos) **ser el ejemplo del cambio que queremos ver en los demás y en la organización**. El cambio positivo ocurre cuando tenemos un modelo del futuro ideal que queremos y somos ejemplos vivos de ese futuro. Creamos el futuro con nuestras palabras, imágenes, pero sobre todo con nuestras acciones (Whitney & Trosten-Bloom, 2003; Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003; Kelm, J., 2005)

### 8. El valor de la libertad para elegir

En el Paradigma Appreciativo valoramos (creemos, sentimos y practicamos) la libertad para elegir en qué y cómo queremos contribuir en la cocreación del futuro que está por emerger en una organización. La libertad para escoger qué y cómo trabajar estimula la creatividad, el compromiso y la excelencia (Whitney & Trosten-Bloom, 2003; Preskill & Catsambas, 2006; Kelm, J., 2005)

### 9. El valor de ser consciente de nuestras asunciones y reacciones

En el Paradigma Appreciativo valoramos (creemos, sentimos y practicamos) **el ser consciente del impacto de nuestras asunciones y reaccionamos cuando nos relacionados con los demás**. Tenemos que ser conscientes y entender las asunciones que hacemos para desarrollar y cultivar buenas relaciones. Tenemos que practicar conscientemente el ciclo de acción-reflexión-acción para construir la autoconciencia. Tenemos que ser conscientes de cómo el lenguaje verbal y no verbal que usamos, las preguntas que hacemos, y cómo reaccionamos afecta a los otros (Stavros, J. and Torres, C. , 2005; Kelm, J., 2005).

### 10. El valor narrativo de compartir historias

En el Paradigma Appreciativo valoramos (creemos, sentimos y practicamos) **el contar historias como una de las características fundamentales del ser humano**. Cuando compartimos historias inspiradoras, los miembros de una organización cambian y, con ellos, la organización. A través de las historias es como comunicamos mejor nuestros valores, normas, tradiciones y como creamos el sentido de comunidad. Las historias que contamos tienen poder transformativo. Las historias acerca del futuro contienen poderosas imágenes que pueden crear el futuro que está por emerger (Barrett, F. J. and Fry, R. E., 2005; Kelm, J., 2005).

**Tabla 5**  
**VALORES APRECIATIVOS QUE EMERGIERON DESPUÉS**



### 4.3 Propuesta de Nuevos Valores Apreciativos

Los Valores Apreciativos están en permanente evolución en cuanto a cuáles son, cómo los nombramos y definimos. Todos estamos invitados a participar en ese descubrimiento y proponer nuevos Valores Apreciativos. Por ello, me permito proponer como nuevos Valores Apreciativos los siguientes:

#### 11. El valor de ver al ser humano y los sistemas sociales y naturales como un misterio

En el Paradigma Apreciativo valoramos (**creemos, sentimos y practicamos**) que el ser humano y los sistemas sociales y naturales en los que se desenvuelve es un **misterio que nunca acabamos de entender en su totalidad** y que al mismo tiempo que nos sorprende nos horroriza porque es capaz de lo mejor y de lo peor. Que no tenemos la respuesta a todas las preguntas ni las soluciones para construir el mundo ideal que nos gustaría tener. Y que nuestro paradigma apreciativo no es la panacea que nos gustaría que fuera.

#### 12. El valor de descubrir lo que da vida al ser humano y a los sistemas sociales en lo ordinario, extraordinario, y trágico

En el Paradigma Apreciativo valoramos (**creemos, sentimos y practicamos**) el **descubrir todo lo que da vida al ser humano y a los sistemas sociales en lo ordinario, extraordinario, y trágico** en todos los contextos posibles y momentos de la vida. Ya no es más el enforarnos fundamentalmente en lo positivo e ignorar lo negativo como polos contrapuestos sino en lo que da vida a todo lo que nos sucede y verlo como una **oportunidad para construir un futuro mejor**.

### 13. El valor del potencial positivo que tiene el ser humano y los sistemas sociales y naturales

En el Paradigma Apreciativo valoramos (creemos, sentimos y practicamos) que todo ser humano y sistema social tiene un potencial positivo que tenemos que descubrir y desarrollar. Valoramos su capacidad creativa ilimitada que nos demuestra que siempre es posible mejorar. Valoramos el poder que tiene el **enfocarse en lo positivo** porque cuando nos centramos en lo positivo **despertamos lo mejor** que existe en los seres humanos y en los sistemas sociales: su motivación, energía y creatividad. Valoramos la capacidad de **asombro que tiene el ser humano** que nos permite descubrir todo lo bueno que existe en él y en el mundo social y natural. Y valoramos la **fragilidad de ser humano** porque nos permite aceptar las limitaciones de nuestra condición humana y nos recuerda que no podemos tener total control de lo que nos pasa; a la vez que nos invita a ser humildes y reconocer que necesitamos la ayuda de los demás.

### 14. El valor del poder transformador del Lenguaje Apreciativo

En el Paradigma Apreciativo valoramos (creemos, sentimos y practicamos) el poder transformador que tiene el Lenguaje Apreciativo (Varona, 2023). *El lenguaje que usamos crea el mundo en el vivimos a nivel personal y el mundo en el que vivimos en los diferentes sistemas sociales en los que operamos. Y también crea el mundo que queremos que emerja en nosotros y en los diferentes sistemas sociales en los que operamos* (Cooperrider, 2021). Las palabras que usamos crean lo que vemos, lo que sentimos, y lo que somos. **El Lenguaje Apreciativo es capaz de generar nuevas posibilidades, cambia nuestra forma de ver, sentir, y actuar. Si queremos cambiarnos a nosotros mismos y el mundo en el que vivimos, cambiemos nuestro lenguaje.**

### 15. El valor de la Investigación Apreciativa.

En el Paradigma Apreciativo valoramos (creemos, sentimos y practicamos) el poder que tiene la **Investigación Apreciativa para la construcción de un futuro mejor para el ser humano y los sistemas sociales y naturales en los que se desenvuelve** (Varona, 2023, Varona, 2024). La Investigación Apreciativa es una nueva alternativa de investigación científica en las ciencias sociales para la creación de nuevo conocimiento teórico y práctico que hace posible el descubrimiento y la construcción de un mundo mejor que está por emerger. La Investigación Apreciativa es parte fundamental de nuestro trabajo como académicos y practicantes del paradigma apreciativo.

**Tabla 6**  
**NUEVA PROPUESTA DE VALORES APRECIATIVO**

11. El valor de ver al ser humano y los sistemas sociales y naturales como un misterio.

12. El valor de descubrir lo que da vida al ser humano y a los sistemas sociales en lo ordinario, extraordinario, trágico.

13. El valor de descubrir el potencial positivo que hay en el ser humano y en los sistemas sociales y naturales

14. El valor del poder transformador del Lenguaje Apreciativo.

15. El valor de la Investigación Apreciativa

**Tabla 7**  
**Valores de la Axiología Apreciativa**

<b>1. Valores Apreciativos Originales</b>	
<b>1. El valor de la construcción social de la realidad</b>	Valoramos que nuestra visión de la realidad es una construcción social y subjetiva a través de la comunicación.
<b>2. El valor poético/creativo de ser humano y los sistemas sociales</b>	Valoramos que los sistemas sociales como los seres humanos son libros abiertos donde es posible la creación permanente como sucede con la creación poética.
<b>3. El valor de la simultaneidad entre cambio social e intervención</b>	Valoramos que intervención y cambio son acciones simultáneas.
<b>4. El valor anticipatorio del futuro que queremos crear y como vamos a actuar</b>	Valoramos que la creación colectiva de imágenes positivas del futuro y el poder de anticipar cómo vamos a actuar, para estimular la creatividad y excelencia en la ejecución de lo que hacemos.

5. El valor del enfoque positivo y de la pregunta positiva	Valoramos el enfocarnos en lo positivo y la pregunta positiva <b>porque las preguntas positivas evocan lo mejor que hay en las personas e inspiran respuestas y soluciones positivas.</b>
<b>2. Valores Appreciativos que emergieron después</b>	
6. El valor de la inclusividad y la sinergia	Valoramos el <b>incluir a todos los miembros de la organización en el proceso de cambio</b> y trabajar colaborativamente para que el cambio sea efectivo y duradero.
7. El valor del poder del ejemplo	Valoramos que para que el cambio sea posible, <b>debemos ser ejemplo del cambio que queremos ver.</b>
8. El valor de la libertad para elegir	Valoramos que la gente trabaja y se compromete más y mejor cuando tienen <b>la libertad de escoger qué y cómo quieren contribuir.</b>
9. El valor de ser consciente de nuestras asunciones y reacciones	Valoramos que tenemos que ser conscientes y entender las asunciones que hacemos <b>para desarrollar y cultivar buenas relaciones.</b>
10. El valor narrativo de compartir historias	Valoramos que el contar historias es una de las características del ser <b>humano y que a través de ellas comunicamos nuestros valores.</b>
<b>3. Nueva propuesta de Valores Appreciativos</b>	
11. El valor de ver al ser humano y los sistemas sociales y naturales como un misterio.	Valoramos el ver al ser humano y a los sistemas sociales y naturales como <b>un misterio que nunca acabamos de entender en su totalidad.</b>
12. El valor de descubrir lo que da vida al ser humano y a los sistemas sociales en lo ordinario, extraordinario, trágico.	Valoramos el descubrir todo lo que da vida al ser humano y a los sistemas sociales en <b>lo ordinario, extraordinario, y trágico</b> en todos los contextos posibles y momentos de nuestra vida.
13. El valor de descubrir el potencial positivo que hay en el ser humano y en los sistemas sociales y naturales	Valoramos el potencial positivo que existe en todo ser humano y sistema social <b>y el poder de descubrirlo y desarrollarlo.</b>

<p><b>14. El valor del poder transformador del Lenguaje Apreciativo.</b></p>	<p>Valoramos el poder transformador que tiene el Lenguaje Apreciativo. El lenguaje que usamos crea el mundo en el que vivimos.</p>
<p><b>15. El valor de la Investigación Apreciativa</b></p>	<p>Valoramos el poder que tiene la Investigación Apreciativa para la construcción de un futuro mejor para el ser humano y los sistemas sociales y naturales.</p>

## V. CARACTERÍSTICAS DE LOS VALORES APRECIATIVOS DE LA AXIOLOGIA APRECIATIVA

Analizar las características distintivas de los valores de la Axiología Apreciativa es necesario ya que existe, como hemos indicado anteriormente, una gran libertad a la hora de definir que es un Valor Apreciativo. Por contado que estoy a favor de esa libertad porque fomenta la creatividad y porque creo firmemente que siempre se puede mejorar. Pero a veces se corre el riesgo de distorsionar su identidad y al hacerlo crear confusión y bloquear el avance en la consolidación del marco teórico de lo que es y de lo que puede llegar a ser el Paradigma Apreciativo. Por ello, propongo de manera tentativa, las siguientes características distintivas de los Valores Apreciativos:

Primera, los Valores Apreciativos son los que inspiran, fundamentan y guía nuestra visión del ser humano y del mundo social y natural en el que se desenvuelve (**Ontología Apreciativa**); la forma como hacemos investigación para crear nuevo conocimiento teórico y práctico y anticipar el futuro que está esperando emerger (**Investigación Apreciativa**); la metodología que usamos para conseguir el cambio personal y social (**Intervención/Indagación Apreciativa**) y cómo hablamos del ser humano y del mundo social y natural (**Lenguaje Apreciativo**) y lo que valoramos como más importante en nuestro Paradigma Apreciativo (**Axiología Apreciativa**).

Segunda, la propuesta de usar el término **Valor Apreciativo** en lugar de **Principio Apreciativo**, creo que es coherente con el componente del Lenguaje Apreciativo que afirma que el lenguaje que usamos crea lo que vemos y determina lo que pensamos, sentimos y como actuamos. La palabra “principio” tiene una connotación altamente racional; sin embargo, la palabra “valor” tiene una connotación emocional, volitiva, operativa, y también racional, ya que implica también el “creer” en eso que valoramos. **Por lo tanto, creo que el uso de la expresión “Valores Apreciativos” en lugar de “Principios Apreciativos” es muchísimo más holística, poderosa, y apropiada.**

Tercera, no todos los Valores Apreciativos que conocemos son originales. Algunos de ellos pertenecen a otras teorías y han sido incorporados por teóricos y practicantes del Paradigma Apreciativo (Appreciative Inquiry -

Intervención/Indagación Apreciativa). Tal es el caso, por ejemplo, del **valor de la construcción social de nuestra visión de la realidad**. No se trata, por lo tanto, de valores únicos o exclusivos sino de los valores que compartimos con todos los que tiene una mirada apreciativa.

Cuarta, los Valores Apreciativos están en permanente evolución. Existe mucha flexibilidad y libertad en la manera como se definen (conceptualizan) y en lenguaje con que se formulan los hasta ahora creados. Por ello creo que deberíamos buscar cierto consenso entre teóricos y practicantes del paradigma apreciativo sobre identidad de lo que es un Valor Apreciativo, respetando por supuesto la creatividad y los diferentes puntos de vista. Y aunque no sé cómo hacerlo, aquí estoy yo colaborando con mi granito de arena.

Quinta, el operar desde los valores de la Axiología Apreciativa nos va a permitir tener un **sentido claro de qué hacemos, porqué lo hacemos, cómo lo hacemos y cuáles van a ser los resultados de nuestras Intervenciones/Indagaciones Apreciativas**, lo que a su vez nos va a permitir experimentar que estamos actuando coherentemente y con profundidad.

Sexta, dado que los Valores Apreciativos están permanentemente emergiendo y evolucionando, **todos estamos invitados a proponer nuevos Valores Apreciativos** y así cocrear los valores que queremos que inspiren y guíen nuestro trabajo como comunidad global de académicos y practicantes del Paradigma Apreciativo.

## CONCLUSIÓN

En este ensayo he presentado la **Axiología Apreciativa del Paradigma Apreciativo**, con el propósito de explorar cuál es el faro, y los pilares que fundamentan, guían e impulsan nuestra nueva manera de entender, investigar, cambiar, valorar y hablar del ser humano y del mundo social y natural en el que vive. Es decir, descubrir cuáles son los valores fundamentales y distintivos del componente axiológico del **Paradigma Apreciativo**. También he propuesto y justificado que los **Principios Apreciativos**, que han ido emergiendo desde el inicio de **Appreciative Inquiry (Intervención/Indagación Apreciativa)**, son ahora los **Valores Apreciativos de la Axiología Apreciativa**. Además, he presentado una breve descripción de los valores de la Axiología Apreciativa: los originales, los que emergieron después; y algunos nuevos. Finalmente, he señalado algunas de las **características distintivas de los Valores Apreciativos**.

Lo que ofrezco en este ensayo es el resultado de un primer intento y por lo tanto sé que es mucho lo que queda por hacer. Por otra parte, sé que va a ser difícil para algunos aceptar este **nuevo marco teórico** del Paradigma Apreciativo y de la Axiología Apreciativa. Pero dejemos al tiempo que decida qué va a emerger en el futuro que tenemos que crear **colaborativamente**. Creo que es importante que revisemos y profundicemos en lo que queremos que inspire, fundamente y guíe nuestro trabajo como académicos y practicantes del Paradigma Apreciativo

Necesitamos más teoría y práctica para avanzar en la construcción de un Paradigma Apreciativo más sólido y comprometido en la construcción de un mundo más apreciativo y mejor. **Por ello, quiero concluir invitando a que sigamos descubriendo los nuevos Valores Apreciativos que están esperando emerger y que van a inspirar, guiar y fundamentar el trabajo de nuestra comunidad global de practicantes y académicos del Paradigma Apreciativo.**

## REFERENCIAS

- Adams, M. (2004). *Change your questions, change your life: 7 powerful tools for life and work*. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers.
- Cooperrider, David (2021). *Prospective Theory: Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation*. Kindle Edition.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. A. (1999). *Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry*. Taos, NM: Corporation for Positive Change, 1999.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D. A., & Stavros, J. M. (2003). *Appreciative Inquiry Handbook: The First in a Series of AI Workshops for Leaders of Change*. Bedford Heights, Ohio: Lakeshore Communications.
- Bahm, Archie J (1984). *Axiology: the science of values*. Albuquerque: ISBN: 0911714146, ISBN: 9780911714142, OCLC: 081810407
- Barrett, Frank and Fry, Ron (2005). *Appreciative Inquiry. A positive Approach to Building Cooperative Capacity*. Changin Falls, Ohio: A Taos Institute Publication.
- Gergen, K. J. and Gergen, M. (2004). *Social Construction: Entering the Dialogue*. Changin Falls, Ohio: A Taos Institute Publication.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Sage Publications, Inc.
- Hart, Samuel L. (1971). *Axiology--Theory of Values*. [Philosophy and Phenomenological Research](#), Vol. 32, No. 1 (Sep., 1971), pp. 29-41
- Hitlin, Steven and Piliavin, Jane Allyn (2004). *Values: Reviving a Dormant Concept*. *Annual Reviews Sociology* 30:359-93 doi: 10.1146/annurev.soc.30.012703.110640
- Kelm, Jacqueline B. (2005). *Appreciative Living: The Principles of Appreciative Inquiry in Personal Life*. Wake Forest, North Carolina: Venet Publishers. [www.AppreciativeLiving.com](http://www.AppreciativeLiving.com)
- Osborne, H. (1931). *Definition of Value*. Source: *Philosophy*, Oct., 1931, Vol. 6, No. 24 (Oct., 1931), pp. 433-445 Published by: Cambridge University Press on

behalf of Royal Institute of Philosophy Stable URL:

<https://www.jstor.org/stable/3746161>

Perry, R. B. (1914). *The definition of Value*. *The Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods*, Vol. 11, No. 6 (Mar. 12, 1914), pp. 141-162

Smith, Matthew J., MD and Standaert, Christopher J., MD (2013). *Towards an expanded definition of value*. *The spine journal*, 2013, Vol.13 (11), p.1690-1697

Stavros, Jacqueline and Torres, Cheri (2005). *Dynamic Relationships: Unleashing the Power of Appreciative Inquiry in Daily Living*. Changin Falls, Ohio: A Taos Institute Publication.

Varona, Federico (2024). *Appreciative Research from the Appreciative Paradigm. A New Research Model for the Social Sciences*. *AI Practitioner Journal*. November 2024, Volume 26, Number 1. ISBN 978-1-907549-58-8. [dx.doi.org/10.12781/978-1-907549-58-8](https://doi.org/10.12781/978-1-907549-58-8)

Varona, Federico (2023). *The Appreciative Paradigm. From Methodology to Paradigm*. *AI Practitioner Journal*. November 2023, Volume 25, Number 4. ISBN 978-1-907549-57-1. [dx.doi.org/10.12781/978-1-907549-57-1](https://doi.org/10.12781/978-1-907549-57-1)

Varona, Federico (Varona, 2023). *La Investigación Apreciativa desde el Paradigma Apreciativo*. Research Gate: Doi [10.13140/RG.2.2.35393.12640](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35393.12640)

Varona, Federico (Varona, 2024). *La Investigación Apreciativa desde el Paradigma Apreciativo. (2da. Edición Corregida y Amentada)*. Research Gate: Doi [10.13140/RG.2.2.34171.28965](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34171.28965)

Varona, Federico (2022). *El Paradigma Apreciativo. De la Metodología al Paradigma*. Research Gate: Doi: [10.13140/RG.2.2.28273.86884](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28273.86884)

Varona, Federico (Varona, 2023). *El Lenguaje Apreciativo del Paradigma Apreciativo*. Research Gate: Doi [10.13140/RG.2.2.28682.24004](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28682.24004)

Varona, Federico Varona Madrid, Federico (2020, 2da. Edición). *La Intervención Apreciativa. Un nuevo paradigma para el cambio positivo en las organizaciones para profesores, estudiantes universitarios, consultores, y gerentes*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

Varona Madrid, Federico (2009, 1da. Edición). *La Intervención Apreciativa. Una manera nueva, provocadora, y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

Whitney, Diana and Trosten-Bloom, Amanda (2003). *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.