



# Módulo 3

# Comunicación y retroalimentación positiva

## Tema 1

# Conexiones de alta calidad en el trabajo

💡 Generar conexiones de alta calidad contribuye tanto al florecimiento individual de los colaboradores como a la efectividad organizacional. Para el líder positivo, aprovechar el poder de las conexiones de alta calidad significa tomar en serio la evidencia de que esta forma de interrelación persona a persona es la raíz de las capacidades críticas individuales y colectivas (Dutton, 2014).

### 1.1 Las fortalezas de carácter

💡 Desde el enfoque positivo, a continuación, se plantean una serie de estrategias para construir conexiones de alta calidad con los demás y diseñar organizaciones que promuevan esta forma de interconectarse (Dutton, 2003; 2011).

#### El compromiso respetuoso

Comprometerse respetuosamente con otra persona se logra a través de comportamientos que indican que una persona existe y es importante ante los ojos de otra. Según Dutton (2011) existen al menos tres maneras en que los líderes pueden mostrar este compromiso y fomentar el respeto entre sus colaboradores:

Estar presente	Escucha activa	Comunicación de apoyo
Atención y respeto a la presencia y existencia del otro. Por ejemplo, al hablar con un colaborador, hacer a un lado cualquier distractor.	Conductas que denoten atención. Por ejemplo, parafrasear, hacer preguntas, solicitar retroalimentación.	Peticiones en vez de demandas. Genera un compromiso voluntario y receptivo que conduce a una conexión de mayor calidad.

#### Habilitar el desempeño

Dutton (2014) menciona que otra manera de generar conexiones de alta calidad es a través de habilitar acciones que ayuden a los colaboradores completar o desempeñar una tarea. El recibir ayuda de una manera que asegure justicia, dignidad y respeto suscita respuestas positivas de los colaboradores, tales como mayores niveles de compromiso (Flynn y Brockner, 2003). En cambio, Ames, Flynn y Weber (2004) indican lo siguiente: si los receptores sienten que se les da ayuda con un propósito definido, entonces tendrán menos probabilidades de experimentar las conexiones de alta calidad.

## El juego

El juego permite generar una conexión de alta calidad en el lugar de trabajo en dos formas importantes (Dutton, 2014):

Permite cambiar patrones de respuesta durante la interacción al promover el aprendizaje de los demás.

Permite que las personas experimenten un sentido de libertad y felicidad al desarrollar una preocupación por sí mismos y los demás, así como estar totalmente presentes en el momento.

Se ha encontrado que el juego ayuda a disminuir los niveles de estrés ya que desintegra las jerarquías y el sentido de burocracia y crea una forma diferente de conexión entre los colaboradores. Estos mecanismos de comportamiento sugieren que lo que hacemos y cómo lo hacemos en nuestras interacciones con los demás en el lugar de trabajo son muy importantes para cambiar las posibilidades de conectarse.

## Confiar en los demás

La confianza significa ser vulnerable y depender de otro para continuar los compromisos, e implica poner atención a lo que se dice y hace. Algunos signos de confianza son compartir recursos, dar acceso, delegar responsabilidad, ser abierto y buscar aportaciones. Sin embargo, confiar para construir conexiones de alta calidad también significa no monitorear y controlar en exceso, ignorar aportaciones, actuar inconsistentemente o acusar a otro de malas intenciones.

## 1.2 Construcción y mantenimiento de las conexiones de alta calidad

 Los líderes tienen múltiples maneras de crear un contexto de trabajo que impulse la creación y conservación de las conexiones de alta calidad. El dirigirse hacia la excelencia en la organización significa tomar acciones para crear e institucionalizar un contexto donde las conexiones de alta calidad sean la norma y la forma esperada de relación entre colaboradores, clientes y proveedores. El líder tiene las siguientes tres opciones de diseño que cultivarán y apoyarán las conexiones de alta calidad (Dutton, 2011):

- **Recompensar la construcción de conexiones de alta calidad y las habilidades relacionales**

Los líderes tienen varias opciones para recompensar formal e informalmente la conexión efectiva. Algunos crean reconocimientos por equipo, donde una parte de los incentivos de empleados se comparten, así como su desempeño individual. El uso de incentivos de equipo concentra su atención y estímulos en la colaboración, la cual promueve la construcción de conexiones de alta calidad. Otros líderes crean premios y reconocimientos entre iguales, lo cual permite el reconocimiento de la excelencia basada en la contribución de un compañero al desempeño colectivo.

En resumen, se puede promover la construcción de habilidades relacionales como parte del desarrollo de su talento, brindando futuros incentivos para crear y construir una fuerza de trabajo que sea sensible y dedicada a mejorar su capacidad de construir y sostener las conexiones de alta calidad.

- **Construyendo rutinas y prácticas de las conexiones de alta calidad**

Las rutinas y prácticas son actividades o formas repetidas de hacer las cosas que se vuelven típicas y normativas en cualquier organización. Estas prácticas contribuyen de manera significativa a la generación de conexiones de alta calidad. Por ejemplo, algunas organizaciones seleccionan explícitamente a los empleados que tienen actitudes y competencias que fomentan dichas conexiones. Otros fomentan la participación significativa de compañeros en la selección de empleados como otro medio para crear estas conexiones (Dutton, 2014). La práctica de contratación de personal relacional significa dar prioridad a las oportunidades que permitan a los nuevos empleados conectarse con la gente apropiada en lugar de abrumarlos con información (Dutton, 2011).

- **Modelos y valores en la construcción de conexiones de alta calidad**

Los líderes influyen en lo que se considera una conducta apropiada para los miembros de la organización. Por lo tanto, son críticos y formadores de una cultura organizacional. Si los líderes desean fomentar la construcción de conexiones de alta calidad, necesitan conducirse con esta manera de pensar y actuar en sus actividades. Pueden transmitir valores y prioridades que eleven la importancia de la construcción de la conexión y establecer el tono para que los demás vean que estos comportamientos son importantes y valiosos.

Dutton (2014; 2011) identifica algunos comportamientos de liderazgo que pueden dar forma al cuidado organizacional, además de brindar apoyo para la construcción de conexiones de alta calidad. Por ejemplo:



Por otro lado, los líderes pueden también modelar valores y comportamientos durante las crisis, impactando en la motivación de los miembros para conectarse con los demás en un nivel de alta calidad.

Resaltar lo mejor de uno mismo y de los demás significa prestar atención e invertir en la calidad del tejido social donde crecemos y actuamos. La calidad del tejido social se construye una interacción a la vez. Cuando hacemos que estas interacciones sean de alta calidad, desarrollamos fuerza personal a la vez que fortalecemos y enriquecemos el tejido que sostiene, crece y facilita a los demás.

## Tema 2

### Enfoque apreciativo

#### 2.1 Descubrir lo que da valor a la persona y la organización

💡 El **modelo de indagación apreciativa (IA)** fue desarrollado por David Cooperrider, profesor y presidente del departamento de Comportamiento organizacional de la escuela *Weatherhead School of Management* en la Universidad *Case Western*, con el fin de promover cambios necesarios en el desarrollo de las empresas, prestando atención especial en las fortalezas y potencialidades de un sistema o una persona.

Es un modelo sistémico que incluye en su proceso a todas las personas que forman parte de la organización. Al centrarse en las cualidades, las organizaciones fortalecen su visión compartida, generan energía creativa y se tornan más resilientes. Se trata de un proceso narrativo enfocado en el cambio positivo que se ha utilizado para incrementar la retención del equipo de trabajo, sus niveles de involucramiento y su moral, así como los niveles de satisfacción de los consumidores, ventas y ganancias.

Este modelo tiene dos características que definen su nombre:

Apreciación	Indagación
<p>La primera característica se trata del elemento <i>appreciative</i>, del inglés <i>appreciate</i>, que significa aprecio, apreciar, valorar.</p> <p>Es reconocer lo mejor en la gente y en el mundo, y afirmar las fortalezas, éxitos y potencialidades presentes en el pasado y el presente.</p>	<p>La segunda característica se trata del elemento <i>inquiry</i>, del inglés <i>inquire</i>, que significa indagación. Se refiere al acto de explorar, descubrir, hacer preguntas y estar abierto a nuevas posibilidades y potencialidades (Cooperrider y Subirana, 2013).</p>

Por otra parte, este modelo permite la administración del cambio en gran escala con la capacidad de involucrar e inspirar a la fuerza laboral, clientes y personas interesadas en la planeación futura de la organización. Se apega a las creencias, valores y retos de la organización en cuestión, pues es un proceso que comienza con fortalezas y que ha generado cambios positivos considerables en el ámbito administrativo (Cooperrider y Whitney, 2005).

El proceso de indagación apreciativa se define por su creatividad y los altos niveles de energía que genera. Involucra el descubrimiento sistemático de aquello que le da vida a una organización o comunidad cuando es más efectiva y capaz en términos económicos, ecológicos y humanos.

## 2.2 Diseñar y soñar el futuro juntos

Es importante destacar que este modelo en acción está lleno de energía. Los integrantes del equipo provienen de todas las áreas de la organización. Varían en cantidad dependiendo del tema a tratar, llegándose a integrar desde 50 hasta 2,000 participantes en las sesiones. Dichas sesiones buscan descubrir los mejores ejemplos y narrativas en las experiencias individuales y colectivas de los integrantes del equipo, así como crear un lenguaje en común basado en fortalezas, proactividad, responsabilidad personal y trabajo en equipo.

El proceso incluye:

1. Involucrar a todos los miembros de la organización en una amplia serie de entrevistas y conversaciones profundas acerca de fortalezas, recursos y capacidades.
2. Organizar a la gente a participar en actividades enfocadas en visualizar múltiples posibilidades y mejores visiones del posible futuro.
3. Promover la discusión entre los participantes para crear proposiciones que guíen su futuro común.
4. Involucrar la formación de equipos dispuestos a realizar el trabajo necesario para llevar a cabo los sueños propuestos y los diseños del futuro.



Figura 1. Ciclo de las 4D de indagación apreciativa.  
Cooperrider, D., y Whitney, D. (2005).

A este proceso se le denomina ciclo de las 4D de indagación apreciativa. De acuerdo con Cooperrider y Whitney (2005), involucra lo siguiente:

- 1. Descubrimiento:** movilizar a todos los actores en la articulación de fortalezas y mejores prácticas. Identificar lo mejor del presente y lo mejor del pasado.
- 2. Sueño:** crear una visión clara orientada a resultados relacionada con el potencial descubierto y cuestiones de propósito elevado. Por ejemplo, ¿qué es lo que el mundo necesita y espera de nosotros? ¿En qué quiere que nos convirtamos?
- 3. Diseño:** creación de las proposiciones que involucren las mejores posibilidades para la manifestación de la organización ideal, nombrando un diseño organizacional al que la gente sienta que puede acudir y donde la esencia central de la organización se pueda magnificar con el fin de manifestar el sueño que expresaron anteriormente.
- 4. Destino:** fortalecer la capacidad afirmativa de todo el sistema, propiciando que se manifieste la esperanza y el momentum para sostener el cambio positivo y el alto rendimiento. Esta fase es mucho más que un plan estratégico, es el establecimiento de una zona de convergencia, de empoderamiento mutuo entre los integrantes del sistema, así como una zona de conexión, cooperación y co-creación.

La selección de los temas afirmativos es una forma para que la organización establezca un proceso estratégico para el futuro. Estos tópicos se convierten en la agenda de la organización, se formulan como preguntas y son la base del proceso de entrevistas del primer paso del modelo (fase de descubrimiento).

La tendencia preliminar que ha existido en torno al cambio organizacional se ha centrado en el reconocimiento de las problemáticas existentes para detonar procesos de búsqueda de resolución de problemas o conflictos. Este enfoque busca el desarrollo a partir de deficiencias y desperdicia los recursos existentes, que bien enfocados podrían promover el crecimiento, la creatividad y la utilización proactiva de las fortalezas existentes en los miembros de la organización y aquellas de la organización misma.

El poder de las preguntas determina la realidad. Si el enfoque es en el problema, el resultado se traducirá en la resolución de problemas; si, por lo contrario, el enfoque de las preguntas es en las mejores posibilidades, el resultado se traducirá en indagación apreciativa. Existe una diferencia importante entre una visión que busca resolver conflictos o problemas y el proceso de indagación apreciativa.

## Tema 3

# Comunicación positiva

### 3.1 Conversaciones positivas para potenciar comportamientos

💡 La comunicación positiva ocurre cuando el lenguaje afirmativo y de apoyo reemplaza el lenguaje negativo y crítico. Cameron (2008) comenta que la proporción de oraciones positivas contra las negativas en la comunicación entre un líder y un colaborador es uno de los mayores predictores del desempeño organizacional. En organizaciones de alto desempeño, la proporción es de 5.6 a 1; en organizaciones de desempeño medio, esta es de 1.85 a 1; en las de bajo desempeño, esta es de 0.36 a 1.

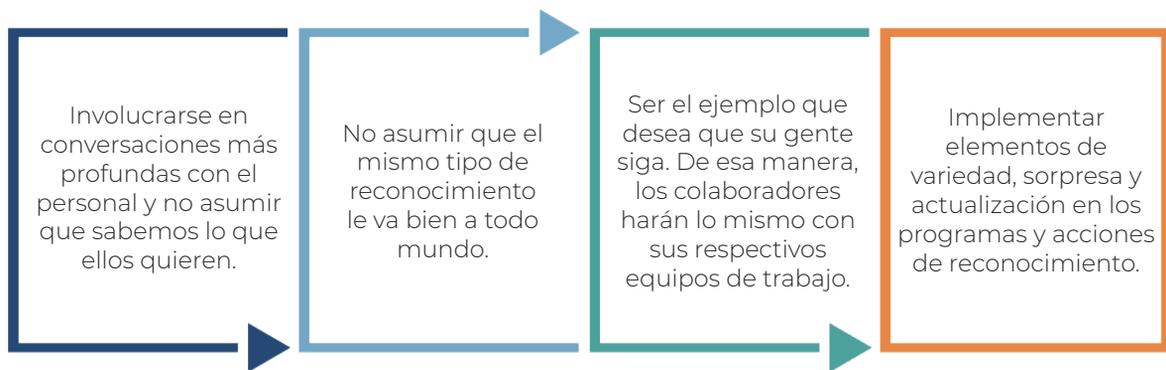
Estos resultados sugieren que las organizaciones de alto desempeño poseen abundancia de comentarios positivos entre los miembros del equipo de dirección, a diferencia de las organizaciones de bajo desempeño, en donde hay escasez de palabras positivas. Las personas en organizaciones altamente efectivas resultaron ser más amables y solidarias que aquellas en las organizaciones de bajo desempeño. Esto no significa que no había errores ni críticas en las primeras; más bien, estas se comunicaban en un lenguaje positivo y alentador.

La comunicación positiva está relacionada con el desempeño, en cuando a que se genera un alto grado de conectividad; es decir, un intercambio de información, interacciones interpersonales y emociones positivas en el contexto de las organizaciones. Esta conectividad es el medio a través del cual los recursos fluyen y se lleva a cabo una acción coordinada (Losada y Heaphy, 2004). El intercambio coordinado permite una mayor productividad y un desempeño de alta calidad (Dutton y Heaphy, 2003; Fredrickson y Losada, 2005; Fredrickson, Mancuso, Branigan y Tugade, 2000).

El líder posee un efecto exponencial para crear resultados en las organizaciones. Para promover esta comunicación positiva, los líderes primero deben hablarse a sí mismos de forma positiva y dirigir con el ejemplo. La comunicación auténtica y sincera son dos características de este intercambio positivo que genera confianza en el líder y en la organización.

#### Conocer a nuestra gente

Para un líder positivo, es muy importante conocer de manera cercana a su equipo de colaboradores; es el primer paso para dar reconocimiento y, posteriormente, retroalimentación. Algunos consejos para conocer mejor a los colaboradores son los siguientes:



### 3.2 Estrategias de comunicación positiva: retroalimentación positiva y comunicación de apoyo

Una de las formas de comunicación positiva es el reconocimiento, que se otorga a una persona por un comportamiento deseado o resultado en favor de su equipo o su organización. Puede tomar la forma de aprecio, aprobación o agradecimiento, y se puede dar mientras el empleado está en camino o en proceso de alcanzar un objetivo o una vez que lo ha cumplido.

Para dar reconocimiento, es importante tener un diálogo transparente y no un monólogo manipulador. Schwarz (2013) sugiere reconocer las pequeñas victorias, tanto individuales como colectivas, enfocándose en los siguientes tres elementos:

- El resultado: la consecuencia positiva (mayores ventas, cierre de un contrato, índices altos de satisfacción del cliente, entre otros).
- La persona: la fortaleza de carácter de la misma.
- El comportamiento: se puede reconocer a la persona y el comportamiento aun si el resultado esperado no se obtiene.

En las organizaciones, la retroalimentación juega un papel crucial para el desarrollo de talento, mejorar la moral, alinear equipos, resolver problemas y mejorar la motivación. Muchos líderes no se sienten aptos para proporcionarlo, especialmente a la hora de tener que comunicar resultados no satisfactorios. Por lo tanto, dar y recibir retroalimentación es una habilidad que requiere de práctica y voluntad.

Cuando se realiza una retroalimentación del desempeño, generalmente se tiene la tendencia a enfocarse en los puntajes más bajos o en las metas no alcanzadas. Se les da prioridad a las debilidades, buscando mejorar a partir de las carencias. Esto genera un círculo vicioso orientado a repetir los errores, pues es la única forma de reconocimiento que se recibe.

El proceso de la retroalimentación positiva se enfoca principalmente en las metas alcanzadas y, a partir de este reconocimiento, se revisa lo que faltó y se formula un plan de acción para cumplir las metas planteadas. Este tipo de retroalimentación genera un círculo virtuoso orientado a la mejora, incentiva la comunicación positiva y lleva a un proceso de descubrimiento de las fortalezas y atributos positivos del líder y sus colaboradores.

## Comunicación de apoyo

El uso de comunicación de apoyo es otra manera con la que los líderes pueden incentivar la desviación positiva por medio de retroalimentación, en especial cuando se dan noticias correctivas, críticas o negativas (Cameron, 2012). No toda la comunicación puede ser complementaria, conveniente o enfocada en el mejor ser. Naturalmente, las malas noticias se deben comunicar, pues suceden errores, se requieren correcciones y los desacuerdos son necesarios y saludables en cualquier relación.

A este tipo de comunicación se le llama comunicación de apoyo, porque busca preservar, apoyar y mejorar una relación positiva a la vez que se afronta una problemática o tema delicado, dando retroalimentación negativa o comunicando información inconveniente (Knapp y Vangelisti, 2009). La gente se puede sentir valorada y energizada incluso cuando la información que se comparte sea negativa. En otras palabras, es una ventaja competitiva para las organizaciones.

Cameron (2013) sugiere los siguientes lineamientos sobre cómo debe ser la comunicación de apoyo:

### 1. Congruente:

Mantener congruencia en las palabras, ideas y sentimientos (auténtica y sincera).

### 2. Descriptiva:

Es objetiva, sin juzgar o poner etiquetas. Entre sus atributos más importantes es el ser descriptivo en lugar de evaluativo al comunicar el mensaje. La evaluación representa un juicio, ya que impone una etiqueta en los individuos o en su comportamiento. Por ejemplo, al decir frases como “se equivocó”, “es su culpa”, “es usted incompetente”. Incluye tres pasos:

1. Describe el evento, comportamiento o circunstancia de manera objetiva.
2. Describe los resultados, no los atributos de la persona.
3. Sugiere soluciones alternas que pudieran solucionar el problema.

### 3. Orientada a problemas, no a personas:

La comunicación orientada a problemas se concentra en problemas y soluciones en lugar de en características personales. Por ejemplo, decir "este es el problema". En contraste se concentra en las características del individuo y no del evento. Por ejemplo, decir "usted es el problema". Se concentra en comportamientos, eventos y estándares. Al construir una relación positiva y solidaria, la comunicación orientada a problemas siempre debe ir de la mano con estándares y expectativas aceptados en lugar de opiniones

### 4. Valida:

Se comunica que la perspectiva de un tercero es pertinente. La comunicación que invalida opiniones despierta sentimientos negativos con respecto a autoestima, identidad y relaciones con terceros. Esta niega la presencia, particularidad o importancia de otro individuo. En específico, es dañina la comunicación que invalida transmitiendo superioridad, rigidez e indiferencia.

La intención de utilizar la comunicación de apoyo en los procesos de retroalimentación (feedback) es que este evolucione hacia un proceso orientado hacia el futuro y no hacia el pasado. La retroalimentación positiva (feedforward) debe tener un enfoque en el que se entregue el mensaje de la retroalimentación, pero que se enfoque en la construcción hacia el futuro. Este enfoque se focaliza en soluciones y no en problemas, aumenta las opciones futuras de éxito, generando ideas acerca de cómo se pueden alcanzar mejores resultados (Bell y Goldsmith, 2013).

El reconocimiento y la retroalimentación positiva son actividades que deben ser hábitos en los líderes positivos. Asumir que la gente hará su trabajo simplemente porque se le paga es uno de los errores más frecuentes en el mundo corporativo. Afortunadamente, las acciones de reconocimiento y retroalimentación más efectivas se pueden aprender y desarrollar con la voluntad e interés genuino de querer ayudar a las personas a crear una mejor versión de ellas mismas, impactando los resultados positivos de la empresa como consecuencia.

### 3.3 Reverse coaching

Uno de los principales intereses del líder positivo es generar círculos de virtuosidad. Cameron (2012) propone que la comunicación es una vía importante para lograrlo. Al utilizar una comunicación de apoyo, el líder reconoce las emociones, contextos y circunstancias de sus colaboradores. Además, le da valor al espacio en que se da la comunicación, es decir, valida la necesidad de generar empatía con sus colaboradores.

Sin embargo, la comunicación positiva no siempre debe darse desde el líder al colaborador, los ambientes virtuosos se construyen también desde la necesidad de validar la aportación de todos los niveles de la organización. Algunas organizaciones han adoptado el uso del “Reverse Coaching”, una tendencia para romper el paradigma en donde se invierten los papeles, en donde el líder aprende de sus colaboradores.

El proceso de Reverse Coaching se basa en el fomento de virtudes específicas como la humildad, parte de la premisa de que todas las personas, independientemente de su nivel, pueden enseñar o aprender. La implementación de esta estrategia en las organizaciones ha tenido efectos positivos, sobre todo en el fortalecimiento de las relaciones positivas, ya que: 1) genera un mayor nivel de involucramiento por parte de los colaboradores; 2) genera una mayor cohesión grupal (intergeneracional); 3) hace a un lado el ego para generar espacios auténticos de interacción. Para el líder positivo resulta importante integrar tanto estrategias de comunicación positiva (comunicación de apoyo y feedforward) como prácticas de Reverse Coaching para construir espacios auténticos y empáticos de interacción entre él y sus colaboradores, generando círculos virtuosos a través del fomento de las relaciones positivas.

## Historia 3. Comunicación y retroalimentación positiva

**Instrucciones:** lee con atención la siguiente historia para que puedas responder el control de lectura (quiz)

### Historia. Un diálogo de apoyo

En la Institución, se realiza el proceso de retroalimentación una vez al año. Julián, banquero patrimonial de la oficina, se sentía temeroso de lo que pudiera suceder en la sesión, debido a que había tenido una experiencia difícil con un cliente muy importante para la banca que podía poner en riesgo la relación comercial, y por ende su evaluación de resultados de este año. Por esta razón, cuando se dio esta situación Julián decidió acercarse con su Director, Jorge, y explicarle lo que había pasado con el cliente. Jorge, en lugar de llamarle la atención, tomó en cuenta la valentía y la honestidad (fortalezas) de Julián para compartir la situación por la que estaba pasando. Durante la conversación, Jorge se mostró atento, hizo preguntas para indagar más y comprender la situación, así como la perspectiva de Julián. Al

escucharlo con interés validó no solo su punto de vista, sino también su sentir para entonces orientar la conversación enfocándose en todo momento el problema a resolver y encontrar juntos una solución. Al terminar la sesión, Julián se sintió agradecido y motivado para buscar al cliente y resolver la situación.

Cuando llegó la sesión anual de retroalimentación, Julián le compartió a Jorge que logró mantener la relación con el cliente y que incluso decidieron hacer una inversión más fuerte. Jorge se sintió muy satisfecho por este logro y así se lo hizo saber a Julián, comentándole que fue un buen resultado que se obtuvo a partir de su valentía y su honestidad. La disposición de Jorge hacia Julián, a través del interés genuino, incentivó el logro de resultados positivos.

## Referencias

### **Conexiones de alta calidad en el trabajo**

Ames, D., Flynn, F., y Weber, E. (2004). It's the Thought That Counts: On Perceiving How Helpers Decide to Lend a Hand. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(4). Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0146167203261890>

Dutton, J. (2014). Build High-Quality Connections. En J. Dutton y G. Spreitzer (Eds.), *How to be a positive Leader: Small Actions, Big Impact*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.

Dutton, J. (2011). Energize Your Workplace: Building High-Quality Connections. En K. Cameron y G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Estados Unidos: Oxford University Press. Flynn, F., y Brockner, J. (2003). It's Different to Give Than to Receive: Predictors of Givers' and Receivers' Reactions to Fav or Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88(6). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.1034>

Fredrickson, B. (2013). *Love 2.0: How our Supreme Emotion Affects Everything We Feel, Think, Do and Become*. Estados Unidos: Hudson Street Press.

Lilius, J., Worline, M., Dutton, J., Kanov, J., y Maitlis, S. (2011). *Understanding compassion capability*. *Human Relations*, 64(7). Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0018726710396250>

Ragins, B., y Dutton, J. (2007). Positive Relationships at Work: An Introduction and Invitation. En J. Dutton y B. Ragins (Eds.), *LEA's organization and management series. Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Estados Unidos: Lawrence Erlbaum Associates.

Rosenberg, M. (2000). *Nonviolent Communication: A Language of Life*. Estados Unidos: PuddleDancer Press. Stephens, J., Heaphy, E. y Dutton, J. High Quality Connections. (2011). En K. Cameron y G. Spreitzer (eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Estados Unidos: Oxford University Press. Recuperado de <https://positiveorgs.bus.umich.edu/articles/high-quality-connections/>

### **El enfoque apreciativo**

Aguilera, C. (2009). *Indagación apreciativa: una metodología de cambio y desarrollo, basada en principios positivos y constructivos*. Recuperado de <https://positivechange.org/wp-content/uploads/2014/04/ARTICULO-IA-AGUILERA-2011.pdf>

Cooperrider, D., y Godwin, L. (2010). *Positive Organization Development: Innovation-inspired Change in an Economy and Ecology of Strengths*. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0056

Cooperrider, D., y Subirana, M. (2013). *Indagación apreciativa*. España: Kairos.

Cooperrider, D., y Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.

Moore, C. (2019). *119+ Appreciative Inquiry Interview Questions and Examples*. Recuperado de <https://positivepsychologyprogram.com/appreciative-inquiry-questions/>

Whitney, D., Cooperrider, D., Trosten-Bloom, A., y Kaplin, B. (2002). *Encyclopedia of Positive Questions*. Canadá: Lakeshore Communications.

## Referencias

### Comunicación positiva

- Cameron, K. (2008). Paradox in Positive Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1). Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0021886308314703>
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance* (2a ed.). Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. (2013). *Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Dutton, J., y Heaphy, E. (2003). The Power of High Quality Connections. En K. Cameron, J. Dutton, y R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Fredrickson, B., y Losada, M. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, 60(7). Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/7545251\\_The\\_Positive\\_Affect\\_and\\_the\\_Complex\\_Dynamics\\_of\\_Human\\_Flourishing](https://www.researchgate.net/publication/7545251_The_Positive_Affect_and_the_Complex_Dynamics_of_Human_Flourishing)
- Fredrickson, B., Mancuso, R., Branigan, C., y Tugade, M. (2000). The Undoing Effect of Positive Emotions. *Motivation and Emotion*, 24(4). Recuperado de <https://doi.org/10.1023/A:1010796329158>
- Knapp, M., y Vangelisti, A. (2009). *Interpersonal Communication and Human Relationships* (6a ed.). Reino Unido: Pearson.
- Losada, M., y Heaphy, E. (2004). The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model. *American Behavioral Scientist*, 47(6). Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0002764203260208>
- Roberts, L. (2006). Shifting the Lens on Organizational Life: The Added Value of Positive Scholarship. *Academy of Management Review*, 31(2). Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208681>
- Rock, D. (2011). *Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work*. Estados Unidos: HarperCollins Publishers.
- Schwarz, R. (2013). *Smart Leaders, Smarter Teams: How You and Your Team Get Unstuck to Get Results*. Estados Unidos: Jossey-Bass Publishers.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.