

El delgado libro del
Enfoque
Apreciativo

Sue Annis Hammond

Lo que van a leer

Este libro es una invitación a que comiencen su viaje de aprendizaje sobre el Enfoquepreciativo. El Enfoquepreciativo es una filosofía excitante para el cambio. La mayor suposición del Enfoquepreciativo es que en cada organización algo funciona, y que el cambio puede ser manejado a través de la identificación de lo que funciona y del análisis sobre cómo ampliar lo que funciona. Este trabajo es una “traducción” de lo que he aprendido de David Cooperrider de Case Western Reserve University, y de sus muchos exploradores compañeros y asociados.

La maravillosa, gruesa y rica escritura acerca del Enfoquepreciativo se encuentra actualmente disponible pero no es de fácil acceso, y al igual que la mayoría de los artículos está en revistas académicas. Aprender más, generalmente significa viajar a la librería de la Universidad más cercana y sacar copias de los libros. Aunque yo creo que el viaje vale la pena, muchos otros no han tenido la suerte suficiente de encontrar el tiempo o la oportunidad de realmente llegar allí. Escribí este libro porque estoy abrumada por el reto de obtener desarrollo profesional. Mis colegas y clientes me dicen que lo están también. ¿Cómo aprendemos suficiente sobre nuevas teorías para decidir cuáles nos comprometeremos a ahondar?

Debido a mi interés en el Enfoquepreciativo, estuve recibiendo llamados de ayuda de otros profesionales. ¿Tenía algo como un resumen que pudiera enviarles? Les envié lo que tenía, pero sabía que no le haría justicia a esta maravillosa filosofía. Así que una mañana, tras tres llamadas de esa índole, comencé a escribir el Delgado Libro. El título “Delgado” fue pensado para describir sus contenidos, así como lo que no alcanza a contener. Esta iniciativa fue y es brindar lo suficiente para que ustedes decidan si desean realizar un compromiso más profundo, necesario para internalizar este trabajo.

David Cooperrider se resistió a crear un “manual” para el Enfoquepreciativo debido a que le preocupaba que se convirtiese en otra técnica o moda del mes. Comparto sus preocupaciones, aunque, como consultora en dirección del cambio, considero que el Enfoquepreciativo, al igual que muchas otras buenas ideas, se encuentra siendo compartido en áreas fragmentadas. He intentado juntar suficientes piezas para permitirles ojear la hermosa imagen e inspirarlos a leer la teoría subyacente. La sección de recursos contiene algunas de las referencias publicadas.

¡El Delgado Libro es para aquellos que desean encontrar de qué se trata, antes de invertir el tiempo que para realmente aprenderlo! Adicionalmente, ahora tenemos un libro disponible sobre estudios de caso a profundidad. *Lessons From The Field: Applying Appreciative Inquiry* fue publicado en septiembre de 1998.

Un principio clave en el Enfoquepreciativo es que es un proceso generativo. Esto significa que es un objetivo en movimiento y que es creado y constantemente re-creado por las personas que lo usan. A diferencia de una aproximación al cambio recetaria, el Enfoquepreciativo es un proceso pensado. Cada participante realiza una contribución, así que los animo a que lean, sueñen y experimenten. Y cuéntenos cómo les va.

SUE ANNIS HAMMOND
THIN BOOK PUBLISHING CO.
86 SW CENTURY DRIVE PMB 446
BEND, OR 97702

Visiten nuestra página web: www.thinbook.com

¿Qué es el Enfoque Appreciativo?

¿Qué problemas están teniendo? ¿Qué está funcionando por aquí?

Éstas dos preguntas subrayan la diferencia entre la tradicional teoría de Dirección del Cambio, y el Enfoque Appreciativo. La aproximación tradicional al cambio consiste en buscar el problema, realizar un diagnóstico, y encontrar una solución. El foco primario se encuentra en lo que está errado o dañado; siempre que busquemos problemas, los encontraremos. Al fijar nuestra atención sobre los problemas, los enfatizamos y ampliamos. Esta aproximación es coherente con la actitud histórica en los negocios americanos, que perciben los sistemas humanos como máquinas, y a las partes (personas) como intercambiables entre sí. Creemos que podemos arreglar algo y que existe una respuesta adecuada o solución para todo problema o reto organizacional.

En medio de los 80's, David Cooperrider y sus socios en la Case Western Reserve University, retaron esta aproximación e introdujeron el término *Enfoque Appreciativo*. Nancy, la artista esposa de David introdujo la perspectiva de la "mirada apreciativa" entre los intereses de éste. La idea de la mirada apreciativa asume que en cada pieza de arte, hay belleza. El arte es una bella idea trasladada a una forma concreta. Cooperrider aplicó esta noción a los negocios: Para la mirada apreciativa, las organizaciones son expresiones de belleza y espíritu. De hecho, las organizaciones son vistas como orgánicas, lo que significa que todas sus partes se encuentran definidas por el todo; así, no se puede desintegrar una organización para estudiar sus piezas.

El Enfoque Appreciativo sugiere que busquemos lo que funciona en una organización. El resultado tangible del proceso de investigación, es una serie de declaraciones que describen dónde quiere estar la organización, con base en los mejores momentos en los que ya ha estado. Dado que las declaraciones se encuentran asentadas en experiencia real e historia, la gente sabe cómo repetir este éxito.

A través de un formato de taller, los participantes sacan a la luz memorias de momentos de éxito energizantes, creando una nueva energía que es positiva y sinérgica. Los participantes terminan con un sentido de compromiso, confianza y afirmación de que han tenido éxito. Asimismo, saben con claridad cómo producir más momentos exitosos. Esta es la energía que distingue el proceso generativo que resulta del Enfoque Appreciativo. No hay final, porque es un proceso vivo. Debido a que las declaraciones generadas por los participantes están aterrizadas en experiencia real e historia, las personas saben cómo repetir los éxitos.

La idea, entonces, es aproximarse a las organizaciones con una mirada apreciativa. Uno de los directivos de GTE describió el Enfoque Appreciativo y advirtió al grupo que no estaba abogando por una charla feliz y sin sentido. Pero les preguntó: ¿Cuándo reciben una encuesta que dice que el 94% de sus clientes están felices, que hacen automáticamente? Probablemente entrevista al inconforme 6%, en lugar de preguntar al 94% cómo se logró que estuvieran felices.

En este punto, el cínico que habita en todos nosotros se entromete. ¿No es esta una manera simplista de encarar los increíbles retos de una organización? ¿No es esta una aproximación ingenua? Puede que ustedes escuchen esta voz despectiva. Si es así, los reto a que suspendan el

cinismo y experimenten el Enfoque Appreciativo. No hay forma de descubrir cómo funciona y qué tan práctico es, sino es, efectivamente, probándolo. No necesitan tener un programa de cambio enorme para experimentar. Pueden comenzar con algo tan simple como realizar una pregunta al final de una reunión.

¿Qué cosas que hicimos como grupo, funcionaron bien en esta reunión?

Obtendrán un silencio atontado. Entonces las personas comenzarán a lanzar algunas respuestas muy cuidadosamente redactadas. Dependiendo de su posición y título, intentarán identificar la respuesta políticamente correcta. Las respuestas rápidamente se convertirán en una discusión sobre lo que no funcionó. Somos muy buenos conversando sobre lo que no funciona. Hemos tenido años de práctica e el arte de resolver problemas y en animarnos a ser parte de la solución. Y en mi opinión, tenemos poca práctica buscando lo que funciona y encontrando maneras de expandir esto. Nunca se nos ocurre que podemos “arreglar” una organización o aún nuestra sociedad, realizando más de lo que sí funciona. Estamos obsesionados con aprender de nuestros errores. ¿Pero por qué no permitirle a nuestros éxitos multiplicarse lo suficiente para invadir los fracasos? ¿Por qué no seguir a nuestros clientes satisfechos y preguntarles qué los hizo felices?

Un ejemplo

Muchas culturas diferentes se encuentran regularmente en el trabajo en la actualidad. En los setentas, esto creó una gran demanda de entrenamiento en prevención de acoso sexual. El objetivo es mejorar las relaciones humanas en los sitios de trabajo, a la vez que se reconozca que individuos de diversas culturas tienen diversas maneras de interpretar el comportamiento. Uno de los métodos más comunes utilizado en los programas de prevención del acoso sexual se centró en aprender listas de qué no hacer. Puedo recordar el entrenamiento EEO, que se enfocaba en hacer concientes a los participantes de las prácticas que eran ilegales.

Un artículo reciente de Wall Street Journal hacía un informe de tal entrenamiento realizado a administradores japoneses a punto de ser enviados a los EU. Muchos artículos y libros en la prensa administrativa han documentado las amplias diferencias entre las culturas corporativas japonesas y norteamericanas. En la preparación para su visita a los EU, los administradores recibieron listas de comportamientos tabú como leer magazines de pornografía en el trabajo, mirar fijamente las piernas de las colegas y abrazar empleados. Los administradores japoneses estaban desconcertados en cuando a lo que podían hacer. Casi puedo imaginarlos revisando una pequeña tarjeta con una lista de “NOs” diariamente.

Si alguna vez ustedes han conducido o asistido a este tipo de programas, saben que tiene potencial para producir un ambiente más bien negativo. Además, estudios han demostrado un incremento en el número de quejas por acoso sexual a pesar de, y tal vez como resultado de este entrenamiento. Esto tiene sentido, ya que los participantes son educados para estar más concientes de qué cosas no hacer, y están más sensibilizados a encontrar estos comportamientos.

Cuando la aproximación apreciativa es aplicada a este objetivo, los participantes son instados a compartir ejemplos de cómo se siente y cómo se percibe el ser tratados con dignidad y respeto. Los participantes determinan las circunstancias que hacen la dignidad y el respeto posibles, y articulan declaraciones para expresar los temas comunes. En lugar de sacar a relucir una lista de NOs y una policía mental, los participantes acaban inspirados para recrear esas circunstancias positivas en tantas circunstancias como sea posible.

Lo obvio

Parece muy obvio, ¿no es así? La mayoría de los consultores en dirección de cambio que conozco, se preguntan por qué nunca antes pensaron en esto. La primera vez que supe sobre el Enfoque Apreciativo, invertí bastante tiempo reproduciendo varias situaciones en las cuales involuntariamente había infectado grupos con energía negativa. Creí ser el observador neutral, ayudando a mis clientes a estar “mejor”. En cambio, los dejé más enfocados y elocuentes en lo que estaba mal. Realizando preguntas apreciativas también obtengo la información que necesito, pero la diferencia está en que la organización tiene el conocimiento, la confianza, la inspiración confirmada de que han hecho cosas bien y de que las seguirán haciendo en la medida en que tengan una conciencia más elevada de lo que sí funciona. Y no sólo yo obtengo el don de unos nuevos ojos sino, espero, otros lo obtienen también.

¿Qué rol juegan las suposiciones en el cambio?

Para comenzar a comprender el Enfoque Appreciativo, creo que es necesario entender el rol de las suposiciones en las organizaciones. Las organizaciones están construidas por individuos que forman grupos para realizar su trabajo. Los grupos se comportan de acuerdo a las reglas del comportamiento grupal. Las suposiciones son un conjunto de creencias compartidas por un grupo, que causan que el grupo piense y actúe de determinadas maneras.

Por ejemplo, cuando alguien en mi familia (grupo) ve un perro corriendo en un parque sin collar, él o ella asume que el perro es peligroso e intenta mantenerse lejos de él. ¿Por qué los miembros de mi familia asumen eso? Asumimos eso basados en la experiencia de cuando yo fui mordido por un perro sin collar. Naturalmente, yo hice pública la noticia y le conté a todos los miembros de mi familia lo que había pasado. Como resultado, ellos comenzaron a comportarse de manera diferente frente a perros sin collar. Con el tiempo, se convirtió en una creencia incuestionable para este grupo el hecho de que los perros sin correa son peligrosos. En la medida en que aparecen nuevos miembros en el grupo (niños), el grupo les enseña a mantenerse alejados de todos los perros sin correa, porque estos perros pueden morder.

Dentro de mi familia, la suposición de que todos los perros sin correa son peligrosos se ha convertido en una profunda y sostenida creencia. Se movió a un nivel inconsciente, de manera que los miembros del grupo no se detienen a pensar cuando ven un perro sin collar. En cambio, reaccionan en concordancia con la creencia de que todos los perros sin collar son peligrosos. Entre más tiempo la creencia permanece, es más difícil para el grupo el ver cualquier información nueva que contradiga esta creencia.

La belleza de las suposiciones es que se convierten en reglas para el grupo. Cuando se encuentran en situaciones similares, un grupo simplemente actúa y no reevalúa cada vez. Los grupos poseen un largo número de suposiciones operando en un nivel inconsciente. Las suposiciones compartidas permiten al grupo funcionar eficientemente, porque entonces no tiene que parar y determinar lo que cree y cómo debería actuar constantemente. El inconveniente es que el grupo puede fallar en identificar información nueva que contradiga su creencia y puede perderse una oportunidad de mejorar su efectividad. Es por esto que es importante traer a la superficie y evaluar las suposiciones grupales bastante seguido, para ver si aun son válidas.

SUPOSICIONES -> SON DECLARACIONES O REGLAS QUE EXPLICAN LO QUE UN GRUPO GENERALMENTE CREE.

SUPOSICIONES -> EXPLICAN EL CONTEXTO DE LAS ELECCIONES Y COMPORTAMIENTOS DE UN GRUPO.

SUPOSICIONES -> USUALMENTE NO SON VISIBLES O NO SE VERBALIZAN POR LOS PARTICIPANTES/ MIEMBROS; SIMPLEMENTE SE DESARROLLAN Y EXISTEN.

SUPOSICIONES -> DEBEN HACERSE VISIBLES Y DISCUTIRSE ANTES DE QUE CUALQUIERA PUEDA ESTAR SEGURO DE LAS CREENCIAS GRUPALES.

Para un mejor entendimiento de la manera en que las suposiciones trabajan, miremos un ejemplo con el que cualquiera puede relacionarse: la vestimenta para el éxito. En la América corporativa, la vestimenta para el éxito significa llevar ropas que muestren que conocemos las reglas del grupo. Por mucho tiempo, el símbolo clásico para mostrar que se conocían las reglas, era llevar un traje apropiado. Por ayes, IBM les decía a los nuevos empleados que trajes azul oscuro y camisas blancas eran requeridas para simbolizar la manera de hacer negocios propia de IBM. Otras compañías tenían, y aún tienen, su propia versión del código de vestido. Llevar el uniforme era un símbolo clásico que representaba la conexión con la organización. Si no conocen las reglas, no serán considerados como socios del grupo. Se señala que se conocen las reglas, vistiéndose de la forma esperada para un miembro del grupo.

Recientemente, la suposición de que uno debe llevar un traje apropiado para ser un empleado productivo ha sido cuestionada por la amplia aceptación de la moda “casual para ejecutivos” (business casual). Miren alrededor los viernes, en la Clase Ejecutiva en los aviones y en varias organizaciones. La gente lleva pantalones y zapatos informales, y aparentemente aún así realizan sus negocios.

Observé a una organización cliente atravesar la transición hacia esta moda casual, primero los viernes únicamente, luego durante el verano únicamente, y finalmente todo el año. Al comienzo las personas de la organización estaban disgustadas por el cambio del código de vestir. Luego se quejaban de que la compañía les estaba haciendo comprar nuevas ropas. Yo pensaba que las quejas realmente expresaban miedo a que no pudieran saber qué usar para encajar, o en algunos casos, cómo expresar su estatus a través de la moda casual para ejecutivos.

Tras el Día del trabajo, cuando debían regresar a las ropas “regulares”, los empleados estaban molestos porque habían aprendido a gustar de la aproximación más casual. También me dijeron que el cambio había creado una actitud más relajada durante los meses del verano, que los hizo sentir más productivos. La suposición de que los empleados tenían que usar trajes, corbatas y otros atuendos profesionales con el fin de ser productivos y respetados, fue cuestionada, a través de la experiencia directa. Hombres y mujeres encontraron más fácil el pensar sin corbata y medias. La experiencia les probó que el uniforme no hace la diferencia, y ahora se visten con la moda casual para ejecutivos todo el año.

El observar a una suposición mantenida largamente ser cuestionada y remplazada, tiende a inspirar a la gente a cuestionar otras suposiciones largamente mantenidas. En mi opinión, este es el primer paso necesario para que una organización cambie. Una de las razones por las cuales el cambio organizacional es tan duro, es que produce una sensación de incomodidad. Una de las razones de la incomodidad es el miedo a hacer algo mal, lo que señalaría que no se pertenece al grupo.

En otra organización cliente, un administrador departamental declaró que, dado que no tenían contacto directo con sus clientes, comenzarían la moda casual para ejecutivos. Los miembros del departamento aparecieron el lunes con tales atuendos. Y hacia el final de la semana, la mayoría estaba de vuelta con sus uniformes tradicionales. Si se les preguntaba por qué, reportaban que “se sentían agradecidos usando la moda casual para ejecutivos”. El grupo más grande, la organización, usaba aún trajes, y los miembros del departamento interactuaban con ellos en los pasillos y el ascensor. Aún cuando este pequeño grupo no tenía contacto directo con los clientes, sí lo tenían

con otros miembros de la organización. Con la moda casual, no se veían como otros miembros de la organización, así que se sentían incómodos. Para sentirse de nuevo como miembros del grupo, volvieron a vestirse de la manera en que los otros miembros del grupo lo hacían.

El conjunto de suposiciones compartido por un grupo es una fuerza poderosa. Uno necesita entender lo que son las suposiciones, para predecir cómo el grupo va a actuar. Para entender el Enfoque Apreciativo, uno debe entender las suposiciones.

SUPOSICIONES DEL ENFOQUE APRECIATIVO:

1. EN CADA SOCIEDAD, ORGANIZACIÓN O GRUPO, ALGO FUNCIONA.
2. AQUELLO EN LO QUE NOS ENFOCAMOS, SE CONVIERTE EN REALIDAD.
3. LA REALIDAD ES CREADA EN EL MOMENTO, Y HAY MÚLTIPLES REALIDADES.
4. EL ACTO DE PLANTEAR PREGUNTAS SOBRE UNA ORGANIZACIÓN O GRUPO LO INFLUENCIA EN ALGÚNA MANERA.
5. LAS PERSONAS SIENTEN MAYOR CONFIANZAY COMODIDAD EN EL CAMINO HACIA EL FUTURO (LO DESCONOCIDO) CUANDO LLEVAN CON ELLOS APRTES DE SU PASADO (LO CONOCIDO)
6. SI LLEVAMOS PARTES DEL PASADO HACIA DELANTE, DEBERÍAN SER LO MEJOR DEL PASADO.
7. ES IMPORTANTE VALORAR LAS DIFERENCIAS.
8. EL LENGUAJE QUE USAMOS CREA NUESTRA REALIDAD.

Se ven bien...

Este conjunto de suposiciones puede verse razonable para ustedes. Después de todo, suenan políticamente correctas. La aplicación de estas suposiciones puede ser un problema diferente. Si ustedes actúan emocional o defensivamente ante alguna de las suposiciones, puede representar que se enfrenta a otra suposición en la que creen.

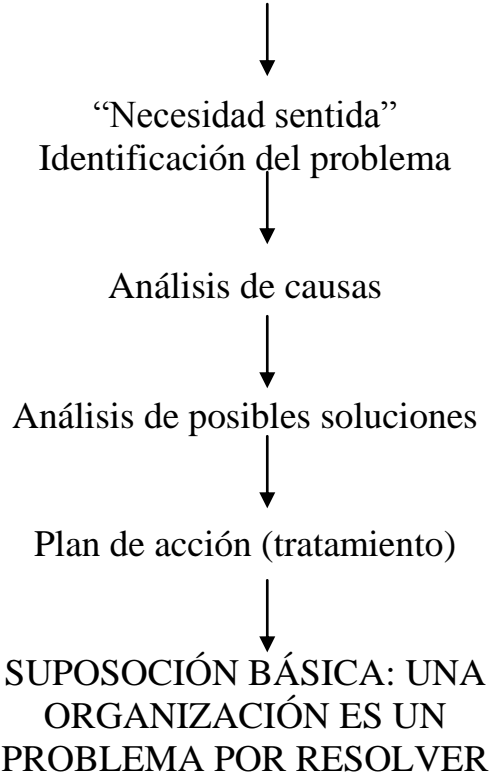
Por ejemplo, si ustedes son consultores y aceptan la suposición 4, deben tirar su identidad como observadores neutrales. Su sola presencia afecta al grupo de alguna manera. Esta suposición es fundamentalmente diferente a modelo investigativo tradicional que asume que podemos entrar y salir de un grupo como observadores neutrales (científicos).

La pregunta más usual que escucho de colegas que intentan el Enfoque Appreciativo, me demuestra por qué es importante entender todas las suposiciones. Por ejemplo, comienzan con la pregunta: “¿qué hicimos bien en esta reunión?”. Pero dado que aún están en el modelo de resolver problemas, aplican las respuestas a los problemas del grupo. Cómo podemos hacerlo mejor, como resultado de lo que no hicimos bien, es la suposición subyacente para el modelo de resolución de problemas.

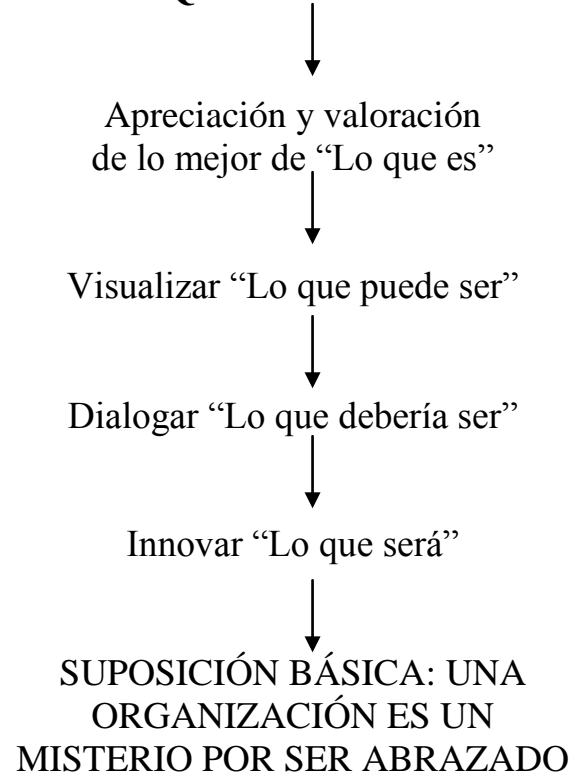
La actitud apreciativa contrasta: Sabemos que nos hemos desenvuelto bien en algo (suposición 1), y necesitamos explorar cómo pasó eso y cómo podemos hacer más. Hacer más de lo que funciona, es el conductor del Enfoque Appreciativo, en contraposición con el hacer menos de lo que no funciona, en el modelo de resolver problemas. En mi experiencia, no podemos utilizar el Enfoque Appreciativo como una técnica de indagación dentro del modelo de resolución de problemas, y alcanzar el resultado esperado. Para que funcione la magia del Enfoque Appreciativo, debemos que creer e internalizar las suposiciones. Eso viene con estudio y práctica.

El esquema que viene en la siguiente página, desarrollado por Cooperrider y Srivastva, contrasta el modelo de resolución de problemas con el Enfoque Appreciativo.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS



ENFOQUE APRECIATIVO



Otra diferencia fundamental del Enfoque Appreciativo, es que la creencia de que el lenguaje que usamos crea nuestra realidad (Suposición 8). Todas las palabras tienen definiciones, pero algunas tienen también significados emocionales. Existen palabras neutrales como: *el, a, en*. Otras palabras como: *disfuncional, co-dependiente, estrés, adicción, deprimido, quemado*, forman parte de un vocabulario que Ken Gergen llama: “el lenguaje del déficit”. Algunas de las palabras habían sido usadas en un ambiente clínico solamente en los últimos 20 años, pero ahora también son usadas en organizaciones. El significado emocional en las palabras que utilizamos, afecta nuestro pensamiento.

Para comprender cómo la elección de palabras puede influirnos, consideremos el énfasis del Presidente Jimmy Carter en el “malestar del país” justo antes de su oferta de re-elección. Perturbo a las personas escuchar al líder del país *decir* que se tenían grandes problemas, aún si sólo se *pensó* que lo hizo. El optimismo de Ronald Reagan y la insistencia de que el país era grande y glorioso, puede haber sido la razón primaria de su elección; el mensaje negativo de Carter su caída. La nación es un gran grupo, y el grupo rechazó al líder que habló de enfermedad. Carter aparentemente rompió con la suposición nacional de que nuestros líderes sólo deberían referirse a otras naciones como enfermas. Curiosamente, el grupo puede rechazar al mensajero negativo, pero internalizar el mensaje. Si una organización se mantiene escuchando cuán enferma está y

cuánto debe hacer para arreglarse, los miembros se comportarán como si la organización estuviera enferma.

Si aceptamos la suposición 2, entonces en lo que nos enfocamos se convierte en realidad. Si nos enfocamos en lo que está mal o en lo que falta, tendemos a ver todo a través de ese filtro o esquema. El filtro o esquema es nuestro conjunto inconsciente de suposiciones. Tendemos a no estar conscientes de nuestro esquema, y no nos damos cuenta de que somos indiferentes a la información que no se adapta a esa realidad. Un ejemplo del fenómeno del filtro es el efecto Pigmalión o el efecto Halo. La investigación probó que los estudiantes designados con algo IQ eran percibidos diferente por sus profesores. Lo que habría sido entendido como comportamiento trasgresor en una clase de IQ menor, era visto como un comportamiento positivo o creativo en la clase de IQ alto. En cierto modo, los estudiantes de alto IQ no podían hacer nada malo, y los estudiantes de IQ bajo no podían hacer bien muchas cosas.

Una cosa similar puede ocurrir en organizaciones. Enseñamos a los administradores a estar conscientes del efecto Halo en las revisiones de desempeño. Cuando una persona ha sido evaluada con un alto desempeño, es constantemente vista a través del filtro Halo; lo que podría ser percibido como bajo desempeño en otra persona es refractado a través del filtro de alto desempeño, y visto como un desempeño más elevado. Con el fin de ver datos que interfieren con nuestras suposiciones, debemos salir de nuestro filtro o esquema. Chris Argyris llama a los esquemas “teorías en uso”, Edgar Schei y Peter Senge los llaman “modelos mentales”. Todos señalan que el esquema puede inhibir el aprendizaje porque los datos que no encajan en el esquema son inconcebibles y regularmente no se toman en cuenta.

Rompiendo con el esquema

Los esquemas pueden ser negativos también. Un ejemplo interesante de ruptura con el esquema de una situación extremadamente negativa a través del Enfoque Appreciativo, es el caso un hotel llamado Medic Inn. Frank Barret y David Cooperrider describen a un grupo encerrado en un esquema de desconfianza y murmuración negativa. Barret y Cooperrider rápidamente se dieron cuenta de que el seguir el tradicional acercamiento de resolver problemas, lo más que conseguiría sería solamente educar al grupo en sus problemas y desatar grandes cantidades de ansiedad y defensa. En cambio de esto, enfocaron al grupo en una metáfora: un viaje, y literalmente llevaron al grupo a un viaje a otra ciudad para ver un hotel altamente calificado con una mirada apreciativa. El viaje capta la atención del grupo porque algunos miembros nunca habían viajado en avión (este caso tuvo lugar en los 70's), ni pasado la noche en un hotel 4 estrellas.

El grupo aprende suficiente de las bases del Enfoque Appreciativo para conducir entrevistas con el staff del hotel ganador. Las entrevistas se centraron en encontrar aquello que hacía esa propiedad, una empresa ganadora. Compartieron los datos con los empleados del hotel en el espíritu de dar. En el proceso de buscar y compartir lo que funcionaba en otra organización, el “grupo disfuncional” se dio cuenta de que ellos, también, podían trabajar de formas similares y obtener resultados similares. Comenzaron a revisar su historia de una nueva manera, y esta vez encontraron algunas cosas que funcionaban. Barret y Cooperrider reportan que el esquema negativo del grupo fue roto a través del viaje. El grupo comenzó a trabajar unido de nuevas

maneras, liderando hacia su éxito algunos años después al convertirse en un hotel elevadamente calificado. El acercamiento metafórico es similar a encontrar las mejores prácticas y utilizar estudios de pruebas de referencia para generar nuevas ideas a lo largo de la organización.

Intereses nuevos y fuertes

En el caso del Medic Inn, el esquema de resolver problemas normalmente se enfocaría en arreglar las relaciones. Cooperrider y Barrett, como muchos otros fueron inspirados la conclusión de Jung de que los problemas rara vez son resueltos por sí solos. Para parafrasear Jung, un problema importante es rara vez resuelto, en vez de esto se hace pequeño mientras un interés nuevo y más fuerte llega y atesta el problema. Cuando una urgencia o fuerza de vida nueva y más fuerte aparece en el horizonte, las personas se ajustan para crecer hacia ella, tanto como una planta crece hacia la luz. Crear un nuevo y más fuerte impulso de vida, es lo que regularmente está detrás de la creación de visiones organizacionales. La teoría de la visualización ha estado circulando por un largo periodo, pero puede que esté mejor difundida en los deportes.

Lecciones de los deportes

El Enfoque Appreciativo también integra algo fascinante que conocemos de las investigaciones cerebrales: El cerebro no escucha el “no”. Cuando digo: “No piensen en elefantes”, su cerebro solamente escucha: “Piensen en elefantes”. La aplicación más común de esta investigación es en los deportes.

Cooperrider cuenta la historia de un compañero golfista (quien conoce la investigación), que le dice a David justo antes de golpear su bola: “No la lances a los arbustos”. Su cerebro escucha: “Lánzala a los arbustos”. Esto contrasta con el acercamiento más común de entrenar a un atleta a “ver” el desempeño perfecto. Un entrenador habría hecho que David se visualizara golpeando la bola directo al centro del hoyo, dando como resultado un juego de golf mejorado.

El resultado tangible del Enfoque Appreciativo, es una serie de declaraciones positivas como si ya estuvieran ocurriendo. Dado que son amplificaciones de lo que ya ha ocurrido, son fácilmente visualizables. Los miembros organizacionales crecen hacia las declaraciones, haciendo más de lo que ya han hecho. El hacer más de lo que funciona, invade los problemas insolucionables. La siguiente sección los guiará a través de un ejemplo.

Cómo hacerlo

Comencemos por el tema

Escoger el tema es el paso más crítico en el enfoque apreciativo en el proceso del Enfoque Apreciativo. Dado que lo que estudiamos se convierte en nuestra realidad (suposición 2), queremos estar seguros de estudiar el tema correcto. En un sistema de cambio a gran escala, escoger los temas tomará probablemente unos tres días. Aquellos responsables de la escogencia del tema, deberían comprender la seriedad de este paso. No es posible extraer un tema de la agenda de una organización, comenzando a indagar sobre él. Si aquello en lo que nos enfocamos es magnificado por nuestra atención, queremos estar seguro de estar magnificando algo que valga la pena. Y no queremos demorarnos mucho: aún en un esfuerzo a gran escala, la elección de temas debería limitarse a 5 contenidos.

A manera de un ejemplo simple, digamos que un equipo desea tratar la construcción de equipo. La construcción de equipo no es un tema, porque no es suficientemente específico. La exploración más profunda puede revelar que este equipo desea aprender el cómo hacer más en sus reuniones. Comienzo con la suposición de que este equipo ha realizado algo bien en el pasado, como grupo. Quiero ayudarles a identificar qué es eso, cómo ocurrió, y cómo hacer más de eso en las reuniones. Con el fin de descubrir esas cosas, lanzamos algunas preguntas. Una definición de un tema claro es muy importante, porque de ahí salen las preguntas necesarias para encontrar lo que queremos saber.

Crear las preguntas para explorar el tema

Comiencen pensando sobre las preguntas que desean lanzar para encontrar aquello que funciona en un equipo/grupo. Dado que el Enfoque Apreciativo es un proceso generativo, ustedes crean las preguntas para explorar el tema. A continuación están listadas algunas preguntas de muestra. A este punto, ustedes, los lectores, deben detener la lectura y experimentar esto por sí mismos. Cuando un libro me dice que me detenga y practique, usualmente sigo leyendo y me salto el ejercicio. Sin embargo, la experiencia dice que ustedes deben experimentar con el Enfoque Apreciativo para entenderlo. Así que por favor paren ahora y respondan las siguientes preguntas de muestra, considerando un equipo, grupo u organización del cual son o fueron miembros.

Preguntas de muestra

Describe un momento en el que sintió que el equipo/grupo se desempeñó realmente bien. ¿Cuáles eran las circunstancias en esa época?

Describe un momento en el que estuvo orgulloso de ser un miembro del equipo/grupo. ¿Por qué estaba orgulloso?

¿Qué valora más de ser un miembro de este equipo/grupo? ¿Por qué?

La Indagación/ Entrevista

Una vez ustedes crean estas preguntas, las ofrecen al grupo. Yo sugiero que los participantes se unan en parejas y se lancen las preguntas entre sí. En grupos pequeños, ustedes pueden tener una indagación grupal en la que el grupo se mantiene junto y cada miembro tiene su turno respondiendo las preguntas. En otras aplicaciones, los empleados de un equipo entrevistan a la organización completa, o incluyen preguntas en un clima de entrevista o de grupo focal. Yo recomiendo las entrevistas en pareja como la herramienta más efectiva para la exploración.

El entrevistador deberá tomar breves notas. Mientras ustedes le preguntan a sus parejas, probablemente encontrarán que desean lanzar otras preguntas, compartir sus experiencias, o participar activamente en la conversación. Esta es la diferencia entre la indagación, y las reglas estándar de la entrevista. Para aquellos entrenados en técnicas de entrevista, uno trata de ser un registrador neutral y no involucrado. En el Enfoque Appreciativo no tenemos que seguir esa regla debido a la suposición número 4 (preguntando a una organización o grupo, hemos influenciado al mismo en alguna manera). Está bien conversar con el compañero en la emoción del momento (y las entrevistas apreciativas son emocionantes).

Qué hacer con la información generada por la indagación

Cuando las parejas finalizan la indagación, hay un montón de información entre ellas. La meta es compartir esa información con el grupo, para descubrir temas comunes de circunstancias cuando el grupo se desempeñó bien. Deseamos descubrir esos temas para conocer la forma de realizar más de aquello que ha funcionado.

En los límites del tamaño del grupo, se busca que todos los miembros compartan la información más importante que han aprendido de sus entrevistas. Ustedes pueden pedirle a cada persona que comparta la mejor historia, o la “cita más citable”. El proceso de compartir información para descubrir temas es desordenado. No hay listas de chequeo a seguir, ustedes deben trabajar el proceso. Esto hace que la gente se ponga bastante nerviosa. Inicialmente califican el proceso como una pérdida de tiempo, porque no pueden ver lo que van a hacer con la masa de información desorganizada. Transformar la información en una forma aplicable es lo que viene, pero primero, los temas deben salir a la superficie. Y esto sucederá si ustedes ven a través del proceso: El compartir, revelará hilos comunes de éxito.

Un ejemplo

En un grupo, el tema era explorar el servicio al cliente extraordinario. Las preguntas eran estas:

Describe un incidente cuando usted o alguien que usted conoce, fueron muy lejos para brindar al cliente lo que realmente quería cuando realmente quería.

¿Qué hizo eso posible?

Historia tras historia, los entrevistados revivían incidentes en los que las personas estaban movidas por la necesidad de un cliente, y tuvieron la iniciativa de ayudar. Los temas comunes de las circunstancias que hicieron posible el servicio al cliente extraordinario, eran estas:

EL PROVEEDOR

- *Identificó una oportunidad*
- *Tomó responsabilidad*
- *Tuvo la autoridad*
- *Tuvo los datos disponibles*
- *Tuvo la destreza*
- *Anticipó o articuló una necesidad*
- *Confió en que la compañía lo respaldaría*

El resultado: El servicio fue brindado y el cliente estuvo gratamente sorprendido. El proveedor del servicio se sintió útil y energizado por la experiencia.

Al crear esta lista, descubrimos dentro del grupo qué circunstancias hicieron posible el proveer un servicio al cliente extraordinario. ¿Cómo transforma el grupo este conocimiento en acciones que permitirán que las circunstancias de éxito sean re-creadas? Para hacer esto, el grupo comienza hablando y soñando sobre lo que podría ser, basado en lo que ya ha ocurrido. Durante este tiempo, el grupo también crea “Proposiciones Provocativas”. Las Proposiciones Provocativas describen un estado ideal de circunstancias que fomentarán el clima que crea las posibilidades de hacer mas de aquello que funciona.

Proposiciones Provocativas

¿Por qué las necesitamos?

El propósito de las Proposiciones Provocativas, es mantener lo mejor de nosotros a un nivel conciente. Son declaraciones formales porque tiene un significado más allá de las palabras, recordándonos lo que es mejor de la organización y cómo cada uno puede participar en la creación de más de aquello que es lo mejor. Las Proposiciones Provocativas son derivadas de historias que realmente sucedieron en la organización. Están aterrizadas en la historia, la tradición y los hechos, lo que distingue el Enfoque Appreciativo de otros métodos visionarios en los que los sueños son la base primaria de la visión.

Dado que las Proposiciones Provocativas están basadas en la realidad, los miembros organizacionales las conectan y se inspiran a realizar más de aquello que funciona. El grupo comprador de una enorme compañía petrolera escribió la siguiente Proposición Provocativa sobre el servicio al cliente:

Para nosotros, servicio al cliente significa satisfacer el cliente interno. La compra es una organización de servicio que debe satisfacer los requerimientos de todos los clientes, independientemente de lo diferentes que puedan ser entre sí. Promovemos la comunicación abierta con nuestros clientes y específicamente les preguntamos cómo nos estamos desempeñando.

En mi opinión, este es un conjunto de direcciones claro y atractivo, sobre quién cree que es importante el grupo de compra, y cómo mostrarán al cliente que está orientado al servicio.

Cómo escribir una proposición Provocativa

En el primer ejemplo de servicio al cliente, el grupo enlistó temas que hacían posible el servicio extraordinario. El grupo, entonces, habló sobre cómo sería si terminaran sus días de trabajo con el conocimiento de que realmente habían ayudado a alguien. Cada mente del grupo es necesaria para envisionar lo que podría hacerse para hacer posible lo extraordinario día a día. El tomar tiempo para hablar entre todos, asegura que todas las mentes se comprometan. Este proceso refleja los pasos que se describen a continuación.

Como grupo

1. *Encuentren ejemplos de lo mejor (a partir de las entrevistas).*
2. *Determinen qué circunstancias hicieron posible lo mejor (en detalle).*
3. *Tomen las historias y envisionen lo que puede ser. Escriban una declaración afirmativa (una proposición provocativa) que describa el futuro idealizado como si realmente estuviera ocurriendo.*

Para escribir la proposición, apliquen “qué si” (suposiciones positivas) a todos los temas comunes. Entonces escriban declaraciones afirmativas en presente incorporando los temas comunes.

Proposiciones de muestra del ejemplo

Nuestras circunstancias tienen una experiencia placentera cuando nos hablan.

Anticipamos sus necesidades, y tenemos la información disponible cuando llaman.

Trabajamos la información en una secuencia in-interrumpida, y ellos solo requieren hablar con una persona.

La información que necesitamos para responder sus preguntas, está disponible para nosotros con un toque del dedo.

Invertimos tiempo en aprender más, para que tengamos nuestra pericia actualizada.

Damos lo mejor y sabemos que nuestras decisiones son apreciadas por otros.

Nos sentimos cómodos proveyendo un servicio al cliente extraordinario para nuestros clientes, porque sabemos que por eso es que nos eligen.

Continuamente aprendemos mientras trabajamos.

Sentimos el soporte de los otros miembros de nuestra organización, y confiamos en que todos sabemos que el servicio extraordinario es la manera en que ayudamos a la gente.

Nuestro negocio provee un importante servicio para nuestros clientes.

Estamos orgullosos de formar parte de esta organización.

Para determinar si se trata de una proposición provocativa, compárela con estos criterios:

1. ¿Es provocativa? ¿Incita, reta o innova?
2. ¿Está aterrizada en ejemplos?
3. ¿Es lo que queremos? ¿La gente la defenderá o se apasionará por ella?
4. ¿Está lanzada en términos afirmativos e intrépidos y en tiempo presente (como si realmente estuviera sucediendo)?

Sólo el grupo puede responder estas preguntas para trabajar en los cambios necesarios. Para otro grupo, las proposiciones anteriores pueden parecer horriblemente aburridas. Pero dado el estado actual de tecnología y estilo administrativo de esta organización particular, este conjunto de proposiciones era incitante, retador e innovador. Describe dónde quieren estar, con base en los

altos momentos en los que han estado. También es un símbolo que les recuerda de los momentos intensos que encontraron a través de la indagación.

Un revisor temprano de este Delgado Libro estaba asombrado por cuán ordinaria parecía la lista de proposiciones provocativas. La persona dijo que la lista se veía como cualquier otra lista de declaraciones de visión de servicio al cliente. “¿Dónde está el poder creado por el Enfoque Appreciativo?”, preguntaba. Yo conocía el poder y el drama, porque había estado cuando la lista fue creada. Allí descansa la respuesta a su excelente pregunta. El poder ocurre cuando el grupo se vuelve comprometido y excitado. ¡Toda la energía del grupo se dispara, y cada uno allí se da cuenta! Un buen facilitador asiste al grupo en reconocer la diferencia en atmósfera y actitud. Las proposiciones provocativas tienen drama y poder, porque le recuerdan al grupo los puntos altos que han experimentado. Su pregunta también me recordó cuán importante era no solo experimentar el Enfoque Appreciativo para entenderlo, sino también comprender el por qué (las suposiciones) del proceso. En mi experiencia, si las preguntas apreciativas son usadas para arreglar problemas, el grupo se encuentra en el modelo de resolución de problemas. El enfoque apreciativo no trabaja como una técnica dentro del paradigma de resolver problemas.

La naturaleza transformadora del Enfoque Apreciativo

La creación de Propositiones Provocativas es un paso clave de transformación. Tomamos lo que sabemos y hablamos de lo que podría ser. Incentivamos lo que somos para ayudarnos a ser más de aquello en lo que hemos tenido éxito. Envisionamos un futuro que es un collage de lo Mejor. Ya que hemos derivado el futuro de la realidad, sabemos que puede ocurrir. Podemos verlo, sabemos cómo se siente, y nos movemos hacia un panorama colectivo, colaborativo, de hacia dónde nos dirigimos. No se pueden saltar este paso de comprometer al grupo entero en la escritura de proposiciones, porque aquí es donde el ímpetu ocurre. Traten de tener al grupo entero o a un ejemplo representativo en un lugar en el mismo momento, para realizar este proceso. A través de la conversación necesaria para alcanzar acuerdos sobre las proposiciones provocativas, cada quien deja su marca. El conjunto de proposiciones es un documento vivo que cambiará en la medida en que ocurran nuevas ideas y circunstancias. Pero durante la vida de la proposición, los miembros de la organización saben qué hacer y cómo crecer hacia el estado ideal.

La idea detrás de la creación grupal de proposiciones, es mover la voluntad individual hacia la voluntad grupal. La voluntad grupal crea una sinergia que resulta en que el grupo logra más que la suma de sus individualidades. La voluntad del grupo ocurre cuando el grupo comparte una meta clara que todos los miembros creen que ocurrirá, y en coherencia, se comportan para hacerla suceder. Esto ocurre sólo si el grupo entero es parte del proceso, y entonces toma tiempo. He encontrado que cuando las personas se emocionan sobre el proceso a través de las preguntas, hacen el tiempo para tener la discusión grupal. Se dan cuenta rápidamente de que no se trata de otra moda mensual.

Una historia de advertencia

En una experiencia desafortunada que intentaba utilizar el Enfoque Appreciativo, el administrador de un grupo comenzó a atacar a sus empleados respecto a sus respuestas. Había estado junto a su grupo y habían tomado turnos dando respuesta a la pregunta sobre qué clase de trabajo en grupo cada persona encontraba más emocionante. Quedó claro que lo que encontraban emocionante no encajaba con las descripciones de su empleo actual, y el jefe llamó su atención. Este administrador tenía una historia de abuso a sus empleados, pero había confiado erróneamente en su intención expresa de aprender a administrar de manera diferente.

Lo que creo que es importante de esta historia es que señala un factor esencial del Enfoque Appreciativo. Cuando le lanzas a las personas preguntas apreciativas, tocas algo muy importante en ellos. No dan respuestas políticamente correctas, dan respuestas de corazón, porque lanzamos preguntas emotivas. Esta información debería ser tratada con dignidad y respeto. Preguntas más superficiales habrían protegido a estos participantes.

¿Cuál es el valor de esta energía en los negocios?

Asociar el Enfoque Appreciativo con los resultados cuantificables en un contexto de negocios, es una de las primeras preguntas que escucho de los gerentes. Es una pregunta justa, aunque la suposición subyacente de la pregunta es que los sistemas humanos pueden ser cuantificados. Si se hace bien, la mayoría de las estrategias de cambio crearán resultados cuantificables. Y siempre que yo tengo mi propio negocio, se que debo hacer dinero para mantenerlo. La información faltante es cómo la gente se siente cuando están haciendo suficiente dinero para mantener el negocio. Me he referido a la energía positiva creada por este trabajo, varias veces en este texto. En mi experiencia, esa energía positiva es un resultado de que las personas saben cómo crear resultados profundamente satisfactorios de una forma emocionante.

Todo mi trabajo está basado en la suposición de que todos queremos sentirnos importantes y realizar una contribución. Para mí, esta suposición representa mi entendimiento del espíritu humano. Elijo trabajar con organizaciones porque las veo como entidades maravillosas destinadas a hacer el bien. Es por eso que cuando escojo un modelo de cambio (que hay muchos), elijo uno que reconozca y honre al espíritu humano. El valor en los negocios que tiene el Enfoque Appreciativo es de resultados cuantificables con un sentido de alegría.

Otro valor en los negocios de este proceso es que mantendrá lo mejor de la organización. El peligro de los modelos de cambio que comienzan botando todo a la basura, es que el bebé puede ser desechado al desechar el agua del baño. Encuentro que las personas generalmente están orgullosas de pertenecer a su organización. La fuente del orgullo regularmente es uno de los recursos naturales sin explotar en la organización. Las personas quieren que la organización haga trabajo útil y desean ser una parte reconocida en ese proceso. Encontrar por qué la gente está orgullosa y emocionada de estar allí es un proceso enormemente maravilloso. Y una vez se experimenta, también se ve qué tan práctico y aplicable es. Algunos modelos de cambio o consultores crean ambientes cómodos, pero el efecto se va con el expositor. Este proceso compromete a todos los miembros de la organización en una manera positiva y productiva, y a los administradores en la continuidad de la organización.

Un ejemplo cuantificable

Los puntos de servicio de una gran organización de reparación de autos, utilizaron el Enfoque Appreciativo para mejorar la satisfacción del cliente. Su reto era encontrar la manera de lograr compromiso a su visión por parte de todos los empleados. Lo hicieron entrenando uno o dos empleados representativos por punto de servicio, en la recolección de historias de experiencias de servicio de alta calidad. Los representantes recolectaron estas historias en uno de los puntos de servicio, y compartieron las compartieron entre sí. Dialogaron sobre lo qué podría ser, y crearon proposiciones provocativas. Entonces volvió cada uno a su punto de servicio original, para recibir las opiniones y apreciaciones de todos los empleados, respecto a lo que ellos habían escrito.

Eventualmente, la retroalimentación funcionó para crear proposiciones que todos habían tocado. Los empleados pudieron relatar y actuar en concordancia con las proposiciones, porque las habían vivido en un momento u otro. Una agencia encuestadora midió la satisfacción del cliente

obteniendo que el 89% de los clientes estaban 100% satisfechos. Esos son excelentes números para la industria de reparación de autos.

Innovación y acción

La siguiente parte del proceso es dejar que emerja espontáneamente. Dejar la acción y la innovación ocurrir en el momento. Ser creativos en cuando a integrar las proposiciones provocativas en la organización. Saber que el proceso es sólo eso, un proceso. Él vive, y el cambio ocurrirá. No hay final, porque es un procesos generativo. No como otras metodologías que son recetas, los resultados aquí son inventados por cada experiencia. Recuerden la suposición 3: la realidad es creada en el momento así que cada experiencia será diferente. Espero que este Delgado Libro les dé suficiente coraje para experimentar. Los invito a enseñar y compartir mientras aprenden.

Este es el final del Delgado Libro. Puede parecer que debe haber más, y lo hay. El “más” está en sus experiencias y estudios a futuro. De nuevo enfatizo la naturaleza generativa del proceso. Crece y se desarrolla en la medida que la gente lo practica. El objetivo de este libro es compartir las bases y dejarlos decidir si este es un tema en el que desean profundizar. Es en este punto del libro, que puedo gastar páginas explicando el por qué pienso que ustedes deberían considerar el profundizar en este campo de trabajo. Pero ese no es el propósito del libro ni de la filosofía del Enfoque Appreciativo. Creo que la suposición clave del Enfoque Appreciativo es aprender a valorar las diferencias. Si lo han hecho hasta esta altura del libro, han demostrado que desean aprender sobre algo diferente. Su elección de continuar o detenerse aquí puede diferir de la mía y aun mantenerse acorde al Enfoque Appreciativo; valoro sus decisiones. Gracias por tomarse el tiempo de llegar acá. Disfruten su viaje y cuéntenos como les va.

*Con cariño,
Sue Annis Hammond
Noviembre 1998*

Preguntas de ejemplo

Las tres preguntas clásicas

1. *Recuerda su historia en esta organización. Encuentre un momento que fuera un punto cumbre, cuando se sintió más efectivo y comprometido. Describa cómo se sintió, y qué hizo posible esta situación.*
2. *Sin ser modesto, describa lo que más valora sobre usted, su trabajo y su organización.*
3. *Describa sus tres deseos concretos para el futuro de esta organización.*

Ética e integridad

1. *Describa una persona, organización o incidente que sintió que era un ejemplo de alguien siendo justo. ¿Cuáles fueron las circunstancias que llevaron a eso? ¿Cuáles fueron las consecuencias?*
2. *Piense en una persona que admira por su integridad. Piense en un incidente específico, un momento y lugar donde vio a esa persona demostrar su alta integridad. Describa las circunstancias y las consecuencias.*

Trabajo en equipo

Describa un momento donde fue parte u observó una demostración extraordinaria de cooperación entre diversas organizaciones o grupos. ¿Qué hizo esa cooperación posible?

Servicio al cliente

Describa un incidente donde usted o alguien que conoce hizo algo extraordinario para brindar al cliente lo que quería y cuando lo quería. ¿Qué lo hizo posible?

Valor agregado

Describa un momento o ejemplo cuando usted o alguien que conoce fue reconocido con una carta, llamada, e-mail, reconocimiento público, etc., de: “no pude haber hecho esto sin usted”. ¿Cuáles fueron las circunstancias y cómo se sintieron las personas después?

Relaciones con los proveedores

¿Si pudiera transformar la relación de la cadena de proveedores de alguna manera que deseara, cómo quedaría al final? Mencione en específico 3 cosas que haría.

Confianza

Describe un momento en el que se sintió parte de un equipo que tuvo un alto nivel de confianza y respeto entre los miembros. ¿Cómo era comunicado el respeto y la confianza? ¿Qué hizo posible el establecer la confianza en ese grupo?

Valorando las diferencias

Recuerde su vida adulta y piense en una persona por la cual tuvo una gran cantidad de respeto pero con la que no siempre estaba de acuerdo. Cuando no estaba de acuerdo con esa persona, ¿cómo se lo comunicaba? ¿Qué hizo posible que usted mantuviera el respeto por esa persona?

Las preguntas clásicas aplicadas a su vida profesional

- 1. Describa el momento más energizante, un punto realmente “alto” en su vida profesional. ¿Qué lo hizo posible?*
- 2. Sin ser modesto, describa lo que más valora sobre usted y su profesión. Si es nuevo en esta profesión, ¿qué lo atrajo a ella?*
- 3. Describa cómo se mantiene profesionalmente afirmado, renovado, energizado, entusiástico, inspirado.*
- 4. Describa tres deseos concretos para el futuro de su profesión.*