



Reflexionar – Concertar – Actuar

Bases conceptuales y herramientas para la asesoría
en procesos de Construcción de Paz



Publicado por:



como/consult

Berghof Foundation



Reflexionar – Concertar – Actuar

Bases conceptuales y herramientas para la asesoría en procesos de Construcción de Paz

© Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH inició sus labores al comenzar el año 2011. La organización reúne las competencias y las experiencias de muchos años del Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica (DED) gGmbH, de la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH y de InWEnt – Capacitación y Desarrollo Internacional gGmbH.

Peter Luhmann
Director Residente de la GIZ en Colombia

Peter Hauschnik
Coordinador Programa Cercapaz

Cercapaz – Cooperación entre Estado y Sociedad Civil para el Desarrollo de la Paz

Cr. 13 No. 97-51 Of. 302

Bogotá D.C.

T +57 1 636 11 14

F +57 1 635 15 52

E giz-kolumbien@giz.de

I www.giz.de

www.cercapaz.org

Autoras

Johanna Willems

Uta Giebel

Barbara Unger

Autor

Jaime Andrés Gómez

Apoyo

Irene Ortiz Martínez

Consorcio Como Consult/Berghof Foundation

Barbara Unger (coordinación)

Agradecimientos

José Miguel Abad, Alejandro Nató, Fernando Aramayo y Uta Giebel

Edición

Cercapaz:

Sandra Botero (revisión editorial)

Consultores:

Gino Luque Cavallazzi (diagramación y corrección)

Lorena Cantillo (corrección)

Alfonso Ortega (corrección)

Jairo Iván Orozco (ilustración)

Bogotá D.C., 2014

Índice

1. Introducción	7
1.1 El origen de la caja de herramientas	7
1.2 Objetivo de la caja de herramientas	8
1.3 La estructura y el contenido.	9
1.4 El grupo meta.	9
1.5 Recomendaciones para el uso	10
2. El proceso Serdepaz	11
3. Bases conceptuales de la asesoría en el programa Cercapaz.	15
4. Herramientas.	21
4.1 Autorreflexión.	23
4.1.1 Principio de concordancia y ventana de JoHari	25
4.1.2 Malabarismo de roles	29
<i>Malabarismo de roles</i>	31
4.1.3 Cuadrado de valores	33
4.1.4 Los impulsores	37
<i>Encuesta de los impulsores</i>	41
4.1.5 Nueve aspectos de la personalidad.	45
4.1.6 El equipo interno	47
4.1.7 Modelo Riemann-Thomann	51
<i>Test de clasificación para el Modelo de Riemann-Thomann.</i>	55
<i>Cruz de Riemann-Thomann (Retroalimentación)</i>	57
4.2 Comunicación.	59
4.2.1 Escucha activa	61
4.2.2 Comunicación no violenta	63
4.2.3 El cuadrado de comunicación	65
4.2.4 CultuRalley	69
<i>Instrucciones del CultuRalley</i>	71

4.2.5	Técnicas de retroalimentación	77
4.2.6	Equipo reflexivo	81
4.2.7	Asesoría colegiada.	83
4.3	Diagnóstico y análisis	87
4.3.1	Modelo 'Sherlock Holmes'	89
4.3.2	Casa de cambio y resistencia al cambio	91
4.3.3	Círculo vicioso	95
4.3.4	Triángulo dramático	97
4.4	Diseño del proceso de asesoría.	101
4.4.1	Arquitectura de un proceso de asesoría	103
4.4.2	Dimensiones del diseño para preparar una intervención	107
4.4.3	Técnicas de preguntas	109
4.5	Asesoría sensible a la conflictividad y para la Construcción de Paz	113
4.5.1	Estilos de comportamiento en conflictos	115
	<i>Test 'Estilos de Comportamiento en un Conflicto'</i>	121
4.5.2	Modelo iceberg y el triángulo de las violencias	127
4.5.3	El Tercer Lado	131
	<i>Los roles del 'Tercer Lado'</i>	135
4.5.4	Reflexión de nuestras Prácticas de Paz (RPP)	137
4.5.5	Acción sin Daño	141
4.5.6	Diálogo para transformar conflictos	149
5.	Bibliografía	159
	Excursó sobre la Asesoría Política	163

Índice de figuras

Figura 1. Arquitectura del proceso Serdepaz.	13
Figura 2. Triángulo de encargo	16
Figura 3. Circuito sistémico.	17
Figura 4. Ejemplo de malabarismo de roles	29
Figura 5. Cuadrado de valores.	33
Figura 6. Ejemplo de un cuadrado de valores	33
Figura 7. Cuadrado de valores y su aplicación en la retroalimentación	34
Figura 8. Equipo interno.	47
Figura 9. Cruz de Riemann-Thomann	51
Figura 10. Cuadrado de comunicación	65
Figura 11. Casa de cambio	92
Figura 12. Ejemplo del círculo vicioso	95
Figura 13. Triángulo dramático	97
Figura 14. Diagrama de una arquitectura para un proceso de asesoría	104
Figura 15. Tipos de preguntas.	109
Figura 16. Los cinco estilos de comportamiento en un conflicto	118
Figura 17. El modelo <i>iceberg</i>	127
Figura 18. Actitud, comportamiento, contradicción	128
Figura 19. El Tercer Lado	131
Figura 20. Opciones de posición en el conflicto	132
Figura 21. Fases de un diálogo	149
Figura 22. Fases del ciclo de la política	168

Índice de tablas

Tabla 1. Enfoques de trabajo en contextos de conflicto	19
Tabla 2. Principio de concordancia (Schulz von Thun, 1998)	25
Tabla 3. Ventana de JoHari	26
Tabla 4. Ejemplo de la ventana de JoHari	27
Tabla 5. Los impulsores	38
Tabla 6. Impulsor “Sé rápido”	38
Tabla 7. Los nueve cuadrados de la personalidad	45
Tabla 8. Modelo ‘Sherlock Holmes’ para el análisis organizacional	90
Tabla 9. Estilos de comportamiento en un conflicto	117
Tabla 10. Roles del Tercer Lado	133
Tabla 11. Matriz RPP	138
Tabla 12. Matriz RPP plus	139
Tabla 13. Conectores.	143
Tabla 14. Divisores	144
Tabla 15. Lecciones de <i>Do no Harm</i>	145
Tabla 16. Diálogo y Debate.	150
Tabla 17. Matriz de Análisis de Conflictos	152
Tabla 18. <i>Policy, Politics, Polity</i>	164
Tabla 19. Asesoramiento político: posturas y roles.	167
Tabla 21. Ciclo de la política: utilidad y limitaciones	169
Tabla 22. <i>Multiple stream</i> : utilidad y limitaciones	171
Tabla 23. Capital social: utilidad y limitaciones	175

1. Introducción

Esta caja de herramientas ha sido desarrollada pensando en el trabajo de organizaciones, instituciones y personas que acompañan y asesoran procesos de cambio en contextos conflictivos, que tienen como finalidad contribuir a la Construcción de Paz.

1.1 El origen de la caja de herramientas

La publicación es producto de un proceso de asesoría y capacitación para el equipo del programa Cercapaz (Programa de Cooperación entre Estado y Sociedad Civil para el Desarrollo de la Paz), y de la aplicación de sus contenidos por parte de los asesores del Programa. Este proceso resultó muy importante para mejorar la calidad del trabajo asesor y por eso Cercapaz quiere compartir esta experiencia con otros actores que trabajan en contextos similares.

El programa Cercapaz es una cooperación entre la Agencia Alemana para la Cooperación Internacional – GIZ (*Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*) y sus contrapartes colombianas: el Departamento Nacional de Planeación (DNP), la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV), Presidencia de la República, la RedProdepaz, gobernaciones, corporaciones autónomas, ONG, redes de jóvenes y mujeres y universidades de Caldas, Cesar y Norte de Santander, con la financiación del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ). Desde su creación, en 2007, su misión es fomentar acuerdos y sinergias entre la Sociedad Civil y el Estado, que se traduzcan en iniciativas conjuntas de Construcción de Paz. A partir de 2012, Cercapaz fortaleció iniciativas en las líneas temáticas: Inclusión, Convivencia y Visiones Regionales de Desarrollo. Su trabajo tiene como énfasis transversales la juventud, la perspectiva de género y las alianzas con el sector privado.

En el año 2011 se realizó un sondeo y un análisis sobre las competencias técnicas de las personas del equipo de Cercapaz, en cuanto a comunicación, autorreflexión, acompañamiento de procesos de cambio, cooperación, manejo de conflictos y cumplimiento del rol GIZ. Estos temas surgieron de evidenciar que el equipo técnico contaba con suficiente conocimiento en algunos temas —por ejemplo gobernabilidad, Construcción de Paz y perspectiva de género—, mucha experiencia de algunos colegas en la dinamización de procesos de cambio —por ejemplo metodologías participativas, trabajo con redes y organizaciones de mujeres y de jóvenes— y un significativo potencial para los desafíos de la última fase del Programa —asesoría a instituciones nacionales y departamentales en la implementación de políticas, gestión del conocimiento y sostenibilidad—.

Ahora bien, había un desequilibrio en la comprensión de ciertos conceptos claves: la transformación de conflictos, el rol asesor para la Construcción de Paz y las implicaciones de trabajar en un programa de cooperación por encargo del gobierno alemán en convenio con el gobierno colombiano.

Además, se reconoció que los asesores no son neutrales sino que asumen posiciones acerca de la situación conflictiva en la cual están trabajando, y su rol se ejerce en medio del conflicto armado y la violencia. Por ello se tomó la decisión de, por un lado, fortalecer a los asesores en conceptos básicos de asesoría para el contexto conflictivo¹ y, por otro, explorar la personalidad de cada uno, para usarla de manera más consciente en la asesoría. Adicionalmente, se generaron las condiciones para que se diera un trato colegial de intercambio y apoyo mutuo en el equipo de asesores, teniendo en cuenta que algunos conflictos de la realidad colombiana se reflejaban en el mismo equipo. Se reconoció que cualquier intervención, tanto de los asesores como de las personas que reciben asesoría, en escenarios adversos puede afectar mucho más que en contextos no-conflictivos. De allí se creó en el equipo Cercapaz el lema *vivir adentro el cambio que queremos afuera*, al comprender que en algún sentido “también somos parte de los conflictos que queremos transformar”.

Para poner esto en práctica la coordinación de Cercapaz introdujo diferentes medidas de fortalecimiento del equipo: una forma de comunicación concertada (qué comunicamos hacia afuera, cómo nos comunicamos hacia adentro), jornadas de reflexión, mecanismos de toma de decisiones en las instancias de coordinación, *coaching*, debates estructurados y unos módulos de capacitación conectados entre sí y diseñados a la medida del equipo. Estas medidas de fortalecimiento pretendían profesionalizar al equipo para una mejor asesoría a las contrapartes y contribuir a la capacidad instalada en el país, no solo en las contrapartes sino también en el personal nacional de GIZ. → 2. EL PROCESO SERDEPAZ EN LA PÁG. 11

El proceso de asesoría y capacitación se denominó “Servicio de Desarrollo de la Capacidad Interna de Cercapaz” – Serdepaz y fue implementado por un consorcio de dos organizaciones con competencias complementarias en el desarrollo organizacional sistémico y gestáltico (Como Consult GmbH) y la transformación de conflictos y el desarrollo de paz (Berghof Foundation).

1.2 Objetivo de la caja de herramientas

De acuerdo con la percepción de la coordinación de Cercapaz, asesores externos, algunas contrapartes del Programa y el mismo equipo asesor, se han dado cambios positivos en la manera de asesorar y en los impactos de las intervenciones, que se pueden atribuir a estas medidas de fortalecimiento. Por esta razón surgió la idea de describir y documentar la experiencia de cómo fortalecer a un equipo de asesores, no solamente pensando en competencias técnicas sino también en factores ‘*soft*’ como comunicación, intercambio, sensibilidad para el entorno de intervención y autorreflexión, incluyendo las propias emociones. La hipótesis es que este conjunto de medidas de fortalecimiento facilita un alto nivel de profesionalidad en el equipo.

¹ Conceptos de asesoría sistémica (y gestáltica) combinados con conceptos para intervenciones en contextos de conflicto.

Con la documentación y la adaptación didáctica de las herramientas que fueron percibidas como más útiles, se quiere inspirar a otros asesores y facilitadores a ampliar su capacidad de reflexión y su autoconocimiento, así como entregarles elementos conceptuales para la intervención. Además, el documento puede motivar a tomadores de decisión y otros equipos para realizar procesos similares.

A partir de la experiencia vivida, el equipo Cercapaz y sus contrapartes afirman que sí vale la pena invertir en el fortalecimiento de capacidades de asesoras y asesores, en un entorno conflictivo.

1.3 La estructura y el contenido

En el primer capítulo se ofrece una mirada global sobre el proceso de capacitación Serdepaz. Como se mencionó anteriormente, Serdepaz es el origen y la base principal de esta caja de herramientas. El proceso se sustenta en distintos principios y conceptos de asesoramiento que se reflejaron en los módulos de formación. Estos principios y conceptos se introducen en el segundo capítulo del documento. El tercer capítulo contiene una variedad de herramientas en cinco áreas:

- Autorreflexión.
- Comunicación.
- Diagnóstico y análisis.
- Diseño del proceso de asesoría.
- Asesoría sensible a la conflictividad y para la Construcción de Paz.

Además de la bibliografía y los anexos, esta publicación contiene una carpeta con recursos bibliográficos relacionados con los temas, y un recurso adicional sobre la asesoría política, tema que implicó una profunda ocupación en el proceso Serdepaz: resultó que hay comprensiones y conceptos muy diferentes de lo que es asesoría política. En Cercapaz la asesoría política juega un rol muy importante, pero en otros procesos de Construcción de Paz no necesariamente es así. Por eso se presenta el tema como material adjunto a los contenidos (excurso) que puede ser utilizado por actores que también brindan asesoría política en sus procesos.

Este documento es una selección de aquellos conceptos y herramientas que resultaron más útiles y eficaces en el Programa. Para la lectura es importante tomar en cuenta que otros conceptos y herramientas no mencionados aquí pueden ser válidos e importantes para el trabajo de asesoría en contextos similares.

1.4 El grupo meta

Esta caja de herramientas está dirigida a actores que trabajan en la facilitación y asesoría de procesos de cambio, específicamente en un contexto de Construcción de Paz y países en conflictos —armados, sociales, económicos— en América Latina. Se dirige en particular a entidades

del Gobierno Nacional, gobiernos regionales, redes, organizaciones no gubernamentales, universidades y organismos de cooperación internacional.

En este documento se utilizarán indistintamente las palabras ‘consultores’ y ‘asesores’ para denominar al rol que desempeñan los destinatarios. Debido a la complejidad del desarrollo de algunas herramientas, hemos optado por tomar el género gramatical correspondiente a cada palabra, intentando utilizar genéricos y plural para no incurrir en un lenguaje sexista. Sin embargo, a favor de una comunicación efectiva hemos decidido no desdoblar el lenguaje en los géneros femenino y masculino.

1.5 Recomendaciones para el uso

La aplicación y facilitación de las herramientas va más allá de un asunto instrumental de cumplir con sus pasos: se considera necesario comprender y profundizar en los conceptos teóricos que las sustentan. El aparte de ‘descripción’ de cada herramienta es una introducción conceptual que puede servir como base para la selección de herramientas relevantes, sin embargo, se recomienda profundizar estas bases con los textos incluidos en la bibliografía.

Las bases conceptuales descritas en el segundo capítulo son como ‘lentes’ que deben usarse durante el trabajo como consultores, porque facilitan la comprensión del enfoque sistémico en la asesoría de procesos de cambio. Por lo tanto, es importante entender estos conceptos previo al trabajo con las herramientas en contextos de conflicto y para la Construcción de Paz.

Si bien cada herramienta puede ser utilizada individualmente según su ámbito de aplicación, la caja de herramientas se entiende como un conjunto. Se puede seleccionar herramientas individualmente, pero siempre hay que tener cuidado de no simplificar demasiado el análisis y la aplicación. Cada herramienta se selecciona de acuerdo a un proceso diseñado cuidadosamente con base en una hipótesis, y sirve a un objetivo específico.

Cada contexto es diferente. Las herramientas y el nivel de profundización en su aplicación deben ser adaptadas al contexto concreto, los objetivos, el cliente, la duración y la confianza en el grupo. Algunas herramientas son más complejas que otras y siempre es necesario usar un lenguaje cercano y entendible para el cliente. Hay que asegurar primero que los asesores sepan bien a dónde van y qué quieren con la herramienta propuesta, y además que el grupo entienda bien los conceptos y el sentido de usar una u otra herramienta, antes de la aplicación.

¡Les deseamos éxito en sus procesos y esperamos que estas herramientas les sean muy útiles para ello!

2. El proceso Serdepaz

El inicio del proceso de capacitación y fortalecimiento Serdepaz se dio en un momento de reflexión del personal del Programa, sobre todo de su coordinador, después de haber trabajado por cuatro años en la temática descrita. El Programa enfrentó varios retos en ese momento:

- Diversidad de actores a los cuales brindar asesoría.
- Diversidad de temas y sectores por trabajar.
- Necesidad de manejar diferentes enfoques de asesoría.
- Apropiación en el equipo de las temáticas, técnicas y políticas de la GIZ.

El equipo de asesores era bastante heterogéneo dadas sus trayectorias de formación, contexto personal, experiencia laboral, lugar de origen en Colombia o por ser colombiano o alemán, entre otros factores. Era evidente su gran potencial, pero al mismo tiempo resultaba difícil balancear sus competencias. Buscando una respuesta a este reto en particular, el coordinador y su equipo concluyeron que el trabajo de asesoría en un contexto de conflicto es especial por:

1. La **alta emocionalidad de los actores con los cuales se trabaja**. Las heridas a raíz del conflicto no paran delante de la situación de asesoría y el asesor tiene que tratar con esta alta emocionalidad de sus clientes, lo cual puede elevar aún más las expectativas frente a los asesores. El asesor como ser humano reacciona a emociones y necesita reconocer cuándo ciertas emociones le afectan. Por lo tanto, debe contar con herramientas para tratarlas y cuidarse a sí mismo. Los asesores deben tener presente la trayectoria de los actores en el conflicto y prevenir violencias emocionales para poder enfrentarse a emociones que no son solo negativas.
2. El hecho de que algunos de los **asesores sean colombianos de origen**, hayan crecido y sean **parte de la historia del país** hace que se identifiquen por su historia personal con ciertos grupos afectados por el conflicto. Así mismo, los asesores extranjeros tienen orientaciones políticas y personales que evitan que el asesor sea ‘neutral’ al conflicto. Por tanto, es casi imposible evitar que **algunos aspectos del conflicto en Colombia se reflejen en el equipo asesor**, lo que causa tensiones entre los colegas que influyen en la profesionalidad y calidad del trabajo.

Para el equipo quedó claro que el trabajo en programas de desarrollo en contextos de conflicto requiere sensibilidad respecto de sí mismo como asesor y con los otros actores para intervenir de manera profesional y no hacer daño. Con esto ya era lógico el tema de la **asesoría sensible a la**

conflictividad como elemento clave en el cual este equipo debía ser fortalecido. No obstante, para captar todavía mejor las necesidades de fortalecimiento se realizó un sondeo con los asesores.

El análisis de los resultados evidenció que en un proceso de fortalecimiento de equipo, se necesita atender diferentes aspectos, como la capacidad de **autorreflexión** para reconocer mejor rasgos de su personalidad que pueden ponerse al servicio de la asesoría. Además se evidenció la necesidad de desarrollar capacidades en **comunicación**, tanto con los colegas como con los clientes. A nivel de equipo se aspiró a un mayor intercambio de conocimientos entre los asesores y a un **apoyo mutuo** que permitiera valorar y corregir el proceso.

La diversidad de la oferta para los clientes, como por ejemplo desarrollo organizacional, asesoría técnica y asesoría política, evidenció la necesidad de un **enfoque común de asesoría** y de contar con herramientas para la planificación y el diseño de procesos de asesoría producto de la reflexión.

El objetivo del proceso de fortalecimiento del equipo Cercapaz fue: “Los asesores son capaces de enfrentar los retos de asesoría actuales del Programa y esto se plasma en los logros del mismo”.

El proceso contó con los siguientes elementos:

- **Conducción estratégica:** a lo largo de todo el proceso se acordaron momentos periódicos de intercambio, de forma presencial y a través de otros medios, entre el equipo Como/Berghof, el coordinador del Programa y los asesores seleccionados como representantes del equipo en el proceso. Se discutieron los temas estratégicos y se tomaron decisiones al respecto. Además, se monitoreó el logro de los objetivos del proceso de capacitación, los cambios en las necesidades y, cuando era pertinente, se tomaron decisiones de ajuste.
- **Elaboración del concepto, reflexión, monitoreo y ajuste:** entre los asesores seleccionados de Cercapaz y el equipo Como/Berghof se elaboraron conjuntamente los contenidos del proceso: aplicación de sondeos, análisis de resultados, diseño de módulos, definición de perfiles de los capacitadores, etc. Además se realizó el monitoreo a nivel operativo. Tanto al final de los primeros tres módulos (Serdepaz I) como al final de Serdepaz II, se realizó un taller de evaluación.
- **Módulos de capacitación:** se ejecutaron en total seis módulos, cada uno de cuatro días. Serdepaz I se llevó a cabo en la segunda mitad del año 2011 con una secuencia de tres módulos, ayudando a lograr la transición de una fase del Programa a la otra:
 - Módulo 1: Asesoría para el desarrollo de capacidades en redes y sistemas políticos.
 - Módulo 2: Asesoría en el marco de la cooperación al desarrollo para contribuir a la transformación de conflictos y el desarrollo de la paz.
 - Módulo 3: Desarrollo de competencias personales y sociales para la asesoría de procesos.

En 2013 se implementó Serdepaz II, con algunas personas nuevas que ingresaron al equipo. Se desarrollaron los siguientes módulos:

 - Módulo 4: Profundización en asesoramiento político.
 - Módulo 5: El asesor como persona en los procesos de cambio.
 - Módulo 6: Las personas en los sistemas asesorados.

Cada módulo fue facilitado por dos capacitadores: uno latinoamericano y uno alemán. En la conformación de la dupla de capacitadores, se hizo énfasis en el equilibrio de género. Cada capacitador recibió información sobre la trayectoria del proceso y sobre los participantes. Los contenidos se definieron con los responsables de Como/Berghof y con los asesores representantes de Cercapaz. Antes de cada módulo, se aplicó un cuestionario que le sirvió a los participantes para sintonizarse con los contenidos y a los capacitadores para preparar el módulo según las necesidades identificadas.

Previo a cada módulo, se realizó una reunión con el coordinador y los asesores seleccionados para definir los últimos ajustes y conocer las novedades en el programa que debían ser tenidas en cuenta. También, después de cada módulo, se intercambiaban impresiones con el coordinador desde los participantes seleccionados y los capacitadores. En esta reunión se decidían aspectos para tener en cuenta para el siguiente módulo.

- **Grupos de intervisión:** entre los participantes se formaron grupos de intervisión que se reunían de manera regular fuera del ámbito de trabajo para reflexionar y discutir los contenidos tratados en los módulos. La idea era tener un espacio más íntimo para apoyarse mutuamente en la comprensión y aplicación de los contenidos. En cada módulo se reflexionó acerca del funcionamiento de los grupos de intervisión y cuando sus integrantes lo consideraban necesario, recibían el apoyo de los capacitadores.
- **Coaching:** fue una oferta abierta, no obligatoria, que los asesores utilizaban al identificar un tema concreto para trabajar durante este proceso de formación.

La siguiente figura muestra cómo estaban conectados los diferentes elementos de Serdepaz:

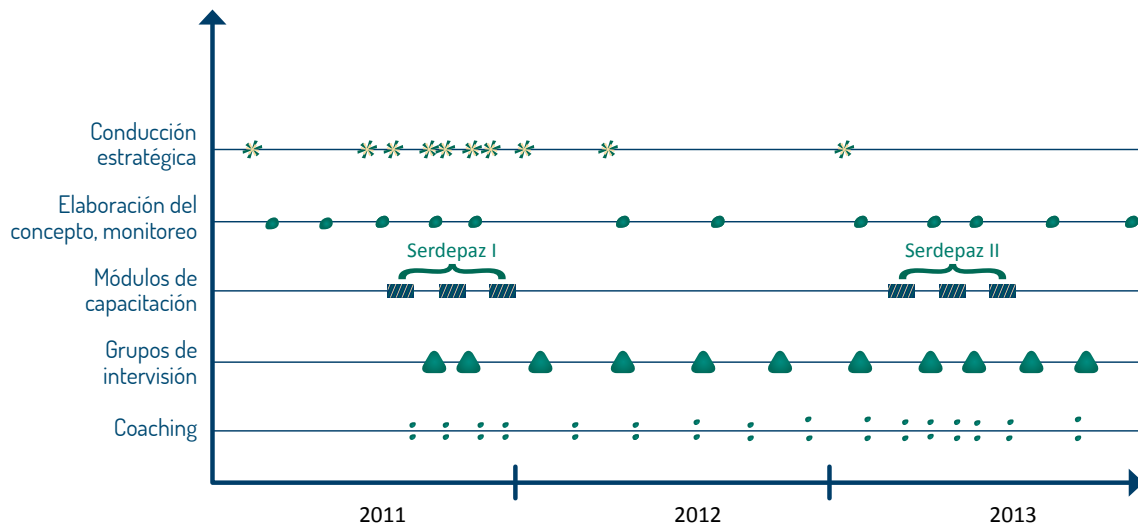


Figura 1. Arquitectura del proceso Serdepaz

3. Bases conceptuales de la asesoría en el programa Cercapaz

Serdepaz permitió clarificar el enfoque de asesoría a seguir. Este enfoque se puede imaginar como ‘lentes’ que los asesores siempre llevan puestos durante su trabajo, y consiste básicamente en:

- Un enfoque sistémico frente al cliente.
- Un trabajo con las bases del desarrollo organizacional sistémico y la gestión del cambio.
- Una comprensión básica del enfoque Gestalt en la asesoría y, con esto, una aspiración a la autorreflexión y el autoconocimiento.
- Una sensibilidad al conflicto y al uso de técnicas de Construcción de Paz.
- Una relación de cooperación con el cliente de manera sensible al modo de asesoría que pueda serle realmente útil.

La **asesoría sistémica** a organizaciones aspira a fortalecer la autoayuda de la organización y sus individuos. Su objetivo es “iniciar y acompañar procesos de aprendizaje y renovación de largo plazo y sostenibles para hacer sistemas (organizaciones) más viables, exitosos y eficientes” (Königswieser & Hillebrand, 2004, pág. 20).

Algunas características claves de la asesoría sistémica son las siguientes:

- Un problema —por ejemplo un conflicto entre los miembros de un equipo o la corrupción en una administración— se entiende como un hecho en el que están involucradas una serie de personas y factores que interactúan entre sí, y no como una característica intrínseca de una persona o de un sistema social. El elemento subyacente es una **comprensión contextual** del problema.
- La comunicación y las historias contadas por las personas involucradas juegan un papel importante. La ‘realidad’ es el **resultado de la construcción social** y no algo objetivo y universal. Un aspecto esencial es la posibilidad de aumentar la ‘autorreferencia’; esta implica que cada persona puede convertirse en su propio observador y aumentar sus posibilidades de elección al desarrollar una consciencia sobre su propio papel en la comunicación o en la interacción social².

2 Este aspecto se refleja en los instrumentos seleccionados que promueven la autorreflexión.

- Los sistemas sociales se entienden como **sistemas autoorganizados**. Desde este punto de vista los procesos de cambio complejos no pueden manejarse. Como mucho, pueden crearse las condiciones adecuadas para facilitar cambios-modelo. Este supuesto requiere la observación y adaptación continua de los proyectos.
- El modelo sistémico se basa en la **valoración de los recursos existentes** dentro del sistema. Particularmente, se pregunta qué es lo que funciona bien en el sistema y si se pueden obtener soluciones desde el sistema mismo. La búsqueda de nuevas ideas tiene prioridad sobre las discusiones acerca de lo que no funciona. Se trata de ‘deconstruir’ los supuestos y las imágenes existentes para abrir la mirada a los cambios potenciales y a nuevas soluciones.
- Se trata de la configuración de las relaciones de cooperación entre las personas implicadas. ¿Cómo se pueden **movilizar de manera óptima los recursos individuales y colectivos** de los implicados (asesores, financiadores, entre otros.)? ¿Los asesores pueden generar las condiciones para una elaboración óptima de los contenidos?

En la asesoría sistémica se parte de que dos sistemas sociales —el sistema de asesores y el sistema de cliente— entran en relación y forman así un nuevo sistema: el **sistema asesor-cliente**. En la cooperación internacional alemana, por ejemplo, esta relación puede ser mucho más compleja, porque también el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ), la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ) y las contrapartes colombianas tienen intereses que deben ser tomados en cuenta. Cada uno de estos actores sigue sus propias lógicas organizacionales. Como asesor hay que aclarar bien con cada uno de los actores de importancia las expectativas y las posibilidades de satisfacerlas.

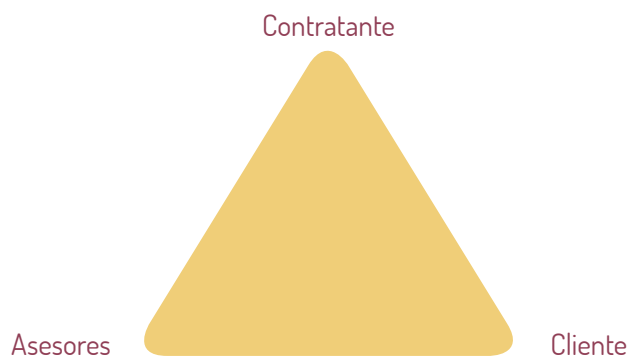


Figura 2. Triángulo de encargo

Como en el caso de la cooperación internacional, muchas veces hay un contratante que busca a un asesor para brindar un servicio al cliente directo. Una situación típica es encargar una capacitación por parte de la gerencia o dirección para una unidad de su organización, contratando a un capacitador independiente. En esta situación, el asesor necesita aclarar su encargo con los dos actores: el contratante y el cliente directo.

El **circuito sistémico** expresa bien la actitud sistémica: Quiero entender lo que está pasando. Primero hay que formular hipótesis, reflexionar, no actuar inmediatamente (Königswieser & Hillebrand, 2004, pág. 45). El asesoramiento está visto como proceso de interacción social entre el sistema que asesora y el sistema que recibe la asesoría, cuya finalidad última es desarrollar y fortalecer la capacidad del cliente para solucionar sus problemas. Este proceso se desarrolla iterativamente a lo largo de un período de tiempo definido. Los asesores recopilan datos, formulan hipótesis, planifican y preparan intervenciones, las implementan, reflexionan y evalúan sobre los efectos producidos, recopilando nuevos datos, formulando nuevas hipótesis, preparando otras intervenciones, y así: cada intervención de asesoramiento modifica el proceso y lleva a repetir el circuito, adaptando las próximas acciones a los cambios en lo que se quiere que suceda y lo que se pretende alcanzar (GIZ, pág. 3).

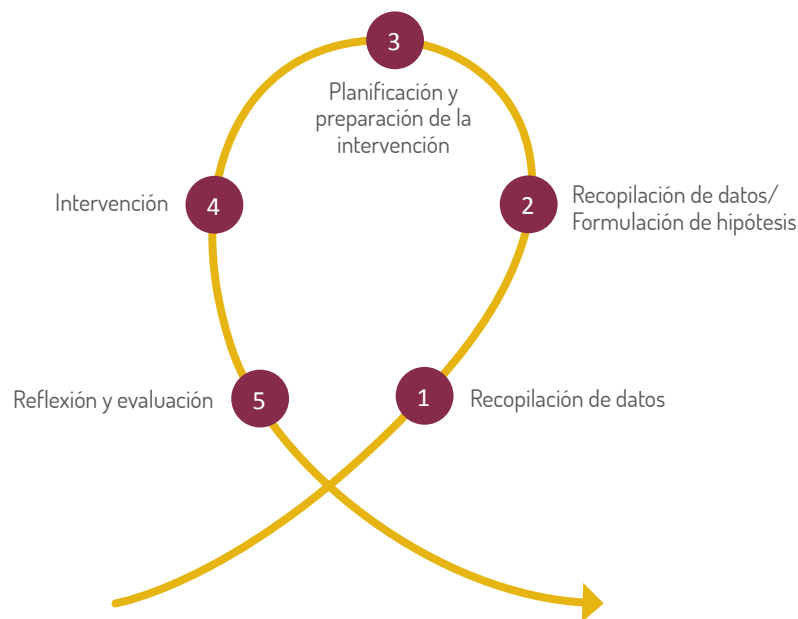


Figura 3. Circuito sistémico

Las **hipótesis** son suposiciones y construcciones acerca de situaciones definidas. Se pueden referir a problemas, sus causas y sus contextos, condiciones, soluciones y resultados. En el contexto de la asesoría sistémica se entiende por 'hipótesis' las percepciones subjetivas de una situación, las cuales se hacen explícitas para construir una imagen de la situación misma. Las hipótesis tienen varias funciones: ordenar la información y reducir la complejidad, abrir nuevas posibilidades para identificar soluciones y poner prioridades en las posibilidades identificadas.

En la asesoría organizacional sistémica se diferencian **tres niveles de intervención**³ como procesos clave de trabajo: *arquitecturas*, *diseños* y *herramientas*. Los tres niveles de intervención sirven para iniciar procesos de cambio. La *arquitectura* forma el marco grande del proceso de asesoría, comparable con la estructura de una casa. Los *diseños* se pueden comparar con el diseño de interiores, de la configuración de habitaciones. Por su parte, las *herramientas*, el nivel de intervención operativa, equivalen a las instalaciones, máquinas y herramientas en la casa

(Königswieser & Hillebrand, 2004, pág. 54). En → 4.4 DISEÑO DEL PROCESO DE ASESORÍA EN LA PÁG. 101 se ofrecen pasos prácticos para cada nivel de intervención.

El **desarrollo organizacional sistémico** y la **gestión de cambio** tienen su origen en el desarrollo organizacional de los Estados Unidos en los años treinta del siglo XX. Un aspecto clave de la gestión de cambio es el reconocimiento de la necesidad de las organizaciones de adaptarse a entornos cambiantes. Así que el cambio es algo necesario para la sobrevivencia de una organización y se orienta en la energía positiva del mismo. Además, se reconocen fases que recorre una organización durante este proceso.

El modelo más popular de **fases del cambio** es el de Kurt Lewin, un psicólogo social estadounidense de origen alemán (1890-1947). Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen estable el comportamiento de un sistema. Para modificarlo se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las que lo impiden, o cambiar ambas tácticas. Según Lewin, las organizaciones deben recorrer tres etapas para completar un cambio: 1) el *descongelamiento*, donde el objetivo es que el individuo, el grupo o la organización entiendan y acepten el cambio; 2) el *cambio*, fase en la cual el individuo, el grupo o la organización descubre la necesidad de adoptar nuevas actitudes, valores y comportamientos; y 3) el *recongelamiento*, fase en la que el individuo, el grupo o la organización incorporan nuevas normas de comportamiento con el fin de que este nuevo cambio sea permanente.

Para la asesoría es importante reconocer en cuál fase se encuentra la organización e identificar con el cliente lo que necesita para llegar otra vez a un momento de estabilidad, lo cual significa una mejora en comparación con el momento de estabilidad anterior.

Como se ha mencionado arriba, el trabajo como asesor en un contexto conflictivo requiere gran **autorreflexión** y **autoconocimiento** de forma que prevea qué consecuencias pueden tener las intervenciones que hace un asesor, y en las cuales su propia personalidad juega un rol muy importante. La retroalimentación que se recibe de otras personas sobre las percepciones que tienen, ayuda a fortalecer el autoconocimiento de cada asesor.

El **enfoque gestáltico** puede ayudar al asesor para darse cuenta de lo que le está pasando tanto a él como al cliente en una situación determinada. Aunque en sus orígenes la terapia Gestalt se aplicaba individualmente, sus principios se extendieron a la denominada *gestaltorientierte Organisationsentwicklung* (Desarrollo organizacional basado en la teoría de la Gestalt). El enfoque gestáltico pone el acento sobre la toma de consciencia de la experiencia actual —el aquí y el ahora— y reconoce el sentimiento emocional y corporal. Se enfoca más en los procesos que en los contenidos. Utiliza el método de ‘darse cuenta’ (*awareness*) dándole prioridad a percibir, sentir y actuar. El enfoque tiene el objetivo de aumentar el autoapoyo y tiene su relevancia en el desarrollo del talento humano para mejorar la calidad de la asesoría e incrementar las posibilidades de éxito de un programa.

3 Bajo ‘intervención’ se entiende “una comunicación enfocada entre dos sistemas con impactos intencionados en el sistema de cliente, cuando se parte de una autonomía (relativa) del sistema de cliente” (Königswieser & Hillebrand, 2004, pág. 36).

La **seguridad**, la **transformación de conflictos** y la **Construcción de la Paz** son temas centrales de la práctica de la política de desarrollo. Los procesos de desarrollo sostenibles traen consigo una nueva distribución del poder y de los recursos. Los conflictos resultantes en el entorno directo de la cooperación para el desarrollo pueden ser necesarios e inevitables. En las sociedades conflictivas o marcadas por la violencia, los cambios son especialmente importantes para superar las causas estructurales del conflicto. Pero también son particularmente delicados, pues en estos contextos las organizaciones de desarrollo requieren una sensibilidad especial para lograr que las posibles consecuencias de su labor sobre la respectiva situación de paz o de conflicto sean positivas y conducentes a la paz, y no ejerzan una involuntaria influencia negativa (principio ‘Acción sin Daño’) o desaprovechen oportunidades de cambio. Las herramientas de esta publicación aportan elementos para la asesoría sensible a los conflictos y para la Construcción de Paz e incrementan la reflexión del rol como asesores en dichos contextos.

Para actuar en entornos conflictivos se puede elegir distintas alternativas, según los escenarios y las posibilidades de las intervenciones⁴:

	Enfoque		
	Trabajo en torno al conflicto	Trabajo en el conflicto	Trabajo sobre el conflicto
Supuesto	El conflicto es un factor sobre el cual no se puede influir.	La intervención puede afectarse negativamente y tener un impacto negativo en las dinámicas del conflicto.	La intervención puede potenciar oportunidades y afectar positivamente las dinámicas del conflicto.
Estrategia	Mantenerse alejado de las áreas o temáticas conflictivas. Trabajar en áreas y sectores de bajo riesgo.	Realizar ajustes en las intervenciones en áreas de riesgo medio y alto. Mejorar gestión de seguridad. Enfocarse en no-parcialidad.	Reenfocar la intervención teniendo en cuenta las causas de los conflictos. Influir los incentivos para la paz y desincentivar violencia. Enfocar la protección y los Derechos Humanos.

Tabla 1. Enfoques de trabajo en contextos de conflicto

La tabla distingue enfoques de trabajo en contextos de conflicto: un proyecto puede optar por trabajar alrededor del conflicto —en zonas o sectores donde no se corre el riesgo de que la conflictividad influya sobre el propio trabajo—. Sin embargo, por su mandato, la cooperación internacional debe actuar también donde hay conflicto: debe tomar en cuenta los riesgos que el contexto impone sobre el proyecto y los potenciales impactos negativos, y trabajar también en sectores y regiones donde hay conflictos. De igual manera, la cooperación puede trabajar en

⁴ Traducido y adaptado de: Goodhand, J. & Atkinson, Ph. (2001).

sectores donde haya oportunidad de hacer la diferencia, trabajar para que se desescale el conflicto, se aborden las causas estructurales, se incentive la no-violencia y el trabajo por la paz, a la vez que se eviten riesgos. Este último es el enfoque del programa Cercapaz.

Para los asesores trabajar con un enfoque sensible a la conflictividad y abordarla, requiere capacidades y actitudes específicas. Del pensamiento sistémico se sabe que ninguna persona u organización que trabaja sobre el conflicto es vista como 'neutral'. Consciente de esto, hay que esforzarse en tener las mismas distancias y cercanías, trabajar con los límites de la cooperación al desarrollo, cara a cara con actores difíciles, y darse cuenta de la influencia de la propia posición, experiencia y de los valores de cada uno sobre el trabajo de asesoría.

Edgar Schein⁵, uno de los fundadores del Desarrollo Organizacional, estructuró el concepto de la 'asesoría de procesos', definiéndolo como una filosofía del ayudar. Según él, el objetivo de la **asesoría de procesos** es la construcción de una relación que ayuda. El asesor no es un experto que tiene la solución a la mano sino quien pone a disposición su conocimiento, percepciones y metodología para que conjuntamente con el cliente se encuentre una solución del problema. Un elemento clave de la asesoría de procesos es la capacidad del asesor para reflexionar sobre su propio rol y mantener una distancia óptima del sistema asesorado desde donde pueda apoyar a sus clientes en la búsqueda de soluciones, promoviendo las capacidades propias del sistema que puedan dar solución a sus problemas y aprender de sus 'crisis' y éxitos.

Esta actitud frente al cliente también sirve para que el asesor identifique la situación en la cual este se encuentra y la forma o formas del servicio que considera útiles para solucionar su problema:

- Desarrollo Organizacional.
- Moderación/facilitación.
- Asesoría técnica en un tema específico (como experto).
- Asesoría política.
- Otras.

⁵ Nació en 1928 y ha trabajado como Sloan Professor en el Massachusetts Institute of Technology (MIT), Cambridge, Estados Unidos.

4. Herramientas

Las herramientas están seleccionadas para enriquecer y profundizar el proceso de asesoría. Se han diseñado para la práctica a través del desarrollo de capacidades, el rigor teórico y la experimentación activa.

La caja se entiende como un conjunto en el que las herramientas están **interconectadas**. Cada herramienta se selecciona de acuerdo a un proceso diseñado cuidadosamente a partir de una hipótesis y sirve a un objetivo específico.

Cada herramienta puede ser aplicada en el nivel personal, grupal u organizacional con **diferentes objetivos y enfoques**, que se definen y utilizan dependiendo de cada contexto. Hay que desarrollar preguntas claves que informen y dirijan la reflexión. La asesoría colegiada → **4.2.7 ASESORÍA COLEGIADA EN LA PÁG. 83** es un elemento clave, porque cuando uno reflexiona individualmente siempre existe el peligro de no reflejar sus puntos ciegos: para salvar esta posibilidad puede ser de ayuda la reflexión sistemática con colegas y con el equipo.

Es fundamental entender los **conceptos teóricos** que sustentan las herramientas y cómo aplicarlas para llevar a cabo los procesos de asesoría y de facilitación. Las descripciones breves son una introducción teórica que pueden servir como base al igual que la selección de herramientas relevantes desarrolladas, pero es necesario profundizar en la bibliografía. Donde ha sido posible, están incluidas fuentes y recursos.

Las herramientas están organizadas en **cinco ejes temáticos** que son fundamentales para los asesores, en particular en contextos de conflictividad:

- Autorreflexión.
- Comunicación.
- Diagnóstico y análisis.
- Diseño del proceso de asesoría.
- Asesoría sensible a la conflictividad y para la Construcción de Paz.

La **autorreflexión acerca de la propia personalidad** fortalece el comportamiento de los asesores en sus procesos de asesoría. Clarificar roles, motivos y lo que le impulsa a cada quien tiene un impacto en la interacción con otras personas, sean estos colegas, contrapartes o clientes.

Las herramientas que facilitan una introspección personal pueden ser utilizadas para la autorreflexión del asesor y para ser aplicadas con los clientes a quienes asesora. Si se propone al

sistema cliente, es importante crear confianza dentro del grupo de participantes y entre estos con el asesor. No se puede obligar la participación. Si una persona tiene reservas, puede no participar en el ejercicio o puede hacerlo y no presentar o compartir los resultados con el grupo.

La reflexión de los asesores acerca de su rol es un elemento vital en la aplicación de los conceptos y las herramientas. La asesoría, más allá de la incorporación de técnicas en la relación con el sistema cliente, es un proceso de aprendizaje que vincula tanto a asesores como a clientes. Ahora bien, en algunos casos el asesor puede participar en los resultados de la aplicación de la herramienta, en otros no.

La comunicación es el instrumento principal de los asesores. Es un proceso complejo, de carácter social e interpersonal, en el que se lleva a cabo un intercambio de información, verbal y no verbal, se ejerce una influencia recíproca y se establece un contacto a nivel racional y emocional entre los participantes. Puede definirse como un proceso en el que intervienen dos o más personas o comunidades que comparten experiencias, conocimientos y sentimientos, aunque sea a distancia, a través de los medios disponibles. Se proponen varias herramientas de comunicación que facilitan la reflexión y la fortalecen de manera consciente en procesos de cambio.

Las herramientas diagnósticas y de análisis forman otra categoría. Cada proceso de asesoría debe basarse en un buen diagnóstico situacional y organizacional, cuya información resultante facilita el **diseño del proceso de asesoría**. Se presentan herramientas para desarrollar una arquitectura para procesos de cambio y para planificar intervenciones en detalle.

En contextos de conflictividad y, en particular, en proyectos para la Construcción de Paz, se debe reflexionar e incorporar estos contextos en el análisis y el diseño de las intervenciones. Por eso, se ha integrado una serie de herramientas para la **asesoría sensible a la conflictividad y para la Construcción de Paz** que facilitan la comprensión del contexto social en que la asesoría está integrada y para asegurar un impacto positivo y evitar causar daño.

En la presentación de las herramientas, se distinguen las siguientes categorías:

OBJETIVO de la herramienta

DESCRIPCIÓN del funcionamiento de la herramienta

APLICACIÓN o pasos para la implementación

REQUERIMIENTOS para la aplicación

RECOMENDACIONES específicas

→ VÍNCULOS con otras herramientas o elementos de apoyo

4.1 Autorreflexión

4.1.1 Principio de concordancia y ventana de JoHari

OBJETIVO

Sensibilizar a los participantes hacia la comunicación como algo que no es exclusivamente técnico, sino que depende de la posición de cada individuo y de su percepción de la situación. Mediante la reflexión que ofrece la ventana de JoHari se puede mejorar la autopercepción al igual que se evidencia la diferencia entre la percepción propia y la ajena.

DESCRIPCIÓN

El principio de concordancia se aplica en relación a la situación, al contexto y al rol adquirido de los asesores. Hay diferentes opciones de conformidad con respecto a quién soy yo como persona y cuáles son las expectativas del contexto social. Lo ideal de la comunicación es estar concorde con la situación y consigo mismo.

		Con la situación	
		Conforme	No conforme
Conmigo	Conforme	Concorde	Extraño
	No conforme	Adaptado	Disconcorde

Tabla 2. Principio de concordancia (Schulz von Thun, 1998)

- **Concorde:** la persona está conforme consigo misma (internamente) y con la situación del trabajo (externamente). Hay adecuación entre la situación y la persona.
- **Adaptado:** la persona está conforme con la situación externa pero inconforme consigo misma. En este caso, es necesario que la persona haga un esfuerzo propio de adecuación interna, lo cual le implica energía.
- **Extraño:** la persona está conforme consigo misma pero está inconforme con la situación externa. La persona se siente percibida como extraña, diferente al sistema, no integrada.
- **Disconcorde:** la persona está inconforme consigo misma y con la situación externa. En esta posición es necesario hacer cambios drásticos.

La ventana de JoHari⁶ es una herramienta que sirve para comparar la imagen propia con la ajena y así apoyar el principio de la concordancia. En principio la comunicación es fácil y sencilla cuanto mejor coincidan ambas imágenes, la propia y la ajena. La explicación visualizada de la evaluación propia y ajena la proporciona el modelo de la ventana de JoHari.

6 <http://de.wikipedia.org/wiki/Johari-Fenster>

	Yo conozco	Yo desconozco
Los demás conocen	(A) Área libre o pública	(C) Área ciega
Los demás desconocen	(B) Área oculta	(D) Área desconocida

Tabla 3. Ventana de JoHari

A: En el **primer cuadrante** se encuentra el área de “persona pública”. Nuestro comportamiento es conocido por nosotros mismos y por nuestros colegas o grupo. Reaccionamos principalmente de manera auténtica y sin prejuicio, sin miedo y sin reservas. Por ejemplo, un miembro del grupo necesita nuevamente una pausa para pensar a fondo acerca de una decisión difícil. El resto de los miembros del grupo le otorga dicho tiempo, porque saben que su compañero estará entonces apoyando en un 100% la decisión tomada.

C: En el **segundo cuadrante**, conocido como el “punto ciego”, están representados los aspectos de nuestro comportamiento que no nos son conscientes a nosotros mismos, pero que para el resto de los miembros del grupo sí son claramente identificables: los hábitos y caprichos inconscientes, los prejuicios, preferencias y rechazos. Este ámbito se comunica en la mayoría de los casos mediante una comunicación no verbal, como son los gestos y el tono de voz. Un ejemplo típico sería el lenguaje corporal que utilizan los jefes cuando hablan con sus empleados, o el tono de reproche o recriminación de un miembro del grupo con el resto de sus colegas cuando siente que no se le ha tomado en cuenta. Los puntos ciegos son, a menudo, motivo de graves problemas de comunicación y pueden llegar a causar el aislamiento de individuos del grupo.

B: El **tercer cuadrante** cubre el ámbito de nuestros pensamientos y comportamientos, al cual consideramos íntimo y privado, por lo que de forma consciente lo **ocultamos** a los demás. En este ámbito radica un sistema de valores, puntos de vista políticos y creencias religiosas, pero también nuestro lado más sensible y nuestros puntos débiles, los que solemos ocultar para no perder la cara frente a los demás. En el contexto laboral esto puede causar problemas cuando, por ejemplo, un directivo oculta su falta de competencia frente al personal, o cuando persigue secretamente ambiciones personales que son contradictorias con las metas de la empresa.

D: El **último cuadrante**, el ‘área desconocida’, es la parte más misteriosa del subconsciente que ni uno mismo ni los demás logran percibir. Un área donde se encuentran capacidades o habilidades ocultas. Una ventana desde donde podemos explorar cosas nuevas.

Un ejemplo de aplicación de la ventaja de JoHari sería:

	Yo conozco	Yo desconozco
Los demás conocen	Un miembro del grupo necesita una pausa para pensar una decisión difícil. El resto de los miembros del grupo le otorga dicho tiempo.	Una persona se expresa de una manera habitual para ella sobre una situación específica. Esta manera como se expresa le parece discriminatoria a otra persona.
Los demás desconocen	Un grupo interactúa de manera profesional y técnica con base en su cultura organizacional implícita. Una persona que es externa al grupo tiene la impresión que ese grupo tiende a hablar solo desde la razón.	Hay una situación conflictiva en un equipo de trabajo. Se conoce lo que ha pasado pero nadie sabe cómo logrará este equipo transformar el conflicto.

Tabla 4. Ejemplo de la ventana de JoHari

Los modelos del principio de concordancia y la ventana de JoHari forman la base para la autorreflexión y la comunicación.

APLICACIÓN

1. Encontrar ejemplos en sus experiencias de trabajo o personales para cada cuadrante de cada uno de los dos modelos.
2. Reflexionar con un colega o persona de confianza acerca de situaciones conjuntamente vividas, a lo largo de los cuadrantes de concordancia. Intercambiar en los cuadrantes de la ventana de JoHari la percepción personal y la percepción ajena. ¿En qué varía?
3. Considerar con otra persona posibles escenarios para el trabajo como asesor a partir de la reflexión, mediante las siguientes preguntas:
 - ¿Cómo fue la experiencia de recibir la retroalimentación? ¿Descubrió algo nuevo sobre sí mismo?
 - ¿Fue difícil escuchar algo negativo (campo de desarrollo)?

REQUERIMIENTOS

Duración: 30 minutos. Participantes: flexible. Lugar: flexible. Materiales: tablero y marcadores.

VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

El principio de concordancia es la base para todas las teorías y herramientas de comunicación y autorreflexión. Específicamente, → 4.1.2 MALABARISMO DE ROLES EN LA PÁG. 29, → 4.1.6 EL EQUIPO INTERNO EN LA PÁG. 47 y → 4.1.7 MODELO RIEMANN-THOMANN EN LA PÁG. 51

RECOMENDACIONES

Si se aplica en capacitaciones, es recomendable introducir estos modelos como base para ejercicios de comunicación y autorreflexión. Es importante enfatizar que el principio de concordancia depende de la subjetividad de cada individuo y las convenciones que se han establecido.

Para los ejercicios en grupo es importante respetar la intimidad, el asesor no debe perder esto de vista. Las conversaciones en pareja son confidenciales y así permanecerán. Lo que se dice en el grupo, permanece allí. Una retroalimentación frecuente puede reducir el “punto ciego” de la ventana de JoHari.

4.1.1

4.1.2 Malabarismo de roles

OBJETIVO

El malabarismo de roles (Eppler & Mengis, 2011) se utiliza para la comprobación y reflexión sobre los propios roles en un determinado contexto, para garantizar que ninguna de las tareas importantes sea descuidada y para conocer los propios campos de acción.

DESCRIPCIÓN

El asesor se caracteriza por los distintos roles que desempeña. Estos roles pueden ser resumidos de la siguiente manera:

- Roles orientados a personas. Por ejemplo, comunicador y mediador.
- Roles orientados a informaciones. Por ejemplo, gestor de conocimiento, experto temático.
- Roles orientados a la actuación. Por ejemplo, aportante de recursos, inspector de calidad.

Para la reflexión de dichos roles se usa la metáfora del malabarismo de roles. Los distintos roles se caracterizan por expectativas específicas y simultáneas. Los asesores deben ser capaces de moverse dentro de cierta complejidad de comportamiento (*behavioural complexity*). El objetivo consiste en no olvidar ninguno de los roles centrales y fortalecer los roles subdesarrollados. Puede ser también que exista una expectativa pero, de manera consciente, no se quiere cumplir con ese rol al no considerarse adecuado. Entonces el asesor debe aclarar su rol con el sistema cliente o con quien sea conveniente.



Figura 4. Ejemplo de malabarismo de roles

APLICACIÓN

1. Seleccionar un contexto (caso específico de asesoría) sobre el cual reflexionar e identificar los roles centrales que el asesor juega o debe jugar en ese contexto. Si se aplica este paso en un grupo, discutir las diferentes percepciones y visualizarlas, usando el gráfico de la pág. 31.
2. Reflexionar acerca de las siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles de estos roles cumple en el contexto definido?
 - ¿Cuál o cuáles de los roles le gustan más? ¿Cuál maneja más fácilmente? ¿Cómo puede fortalecer estos roles?
 - ¿Qué roles tienen más peligro de caer al suelo? ¿Hay que fortalecer algunos roles?
 - ¿Qué roles consumen la mayoría de su tiempo? ¿Tiene reservas en casos de crisis?
 - ¿Qué rol no debería cumplir en este contexto?

REQUERIMIENTOS

Duración: 40 minutos, paso 1 (15 min.), paso 2 (25 min.). Participantes: flexible. Lugar: flexible. Materiales: impreso en blanco de un/a malabarista para la autorreflexión (pág. 31). Si se aplica en grupo: tablero con la imagen de un/a malabarista, tarjetas redondas preparadas de antemano presentando los roles, marcadores.

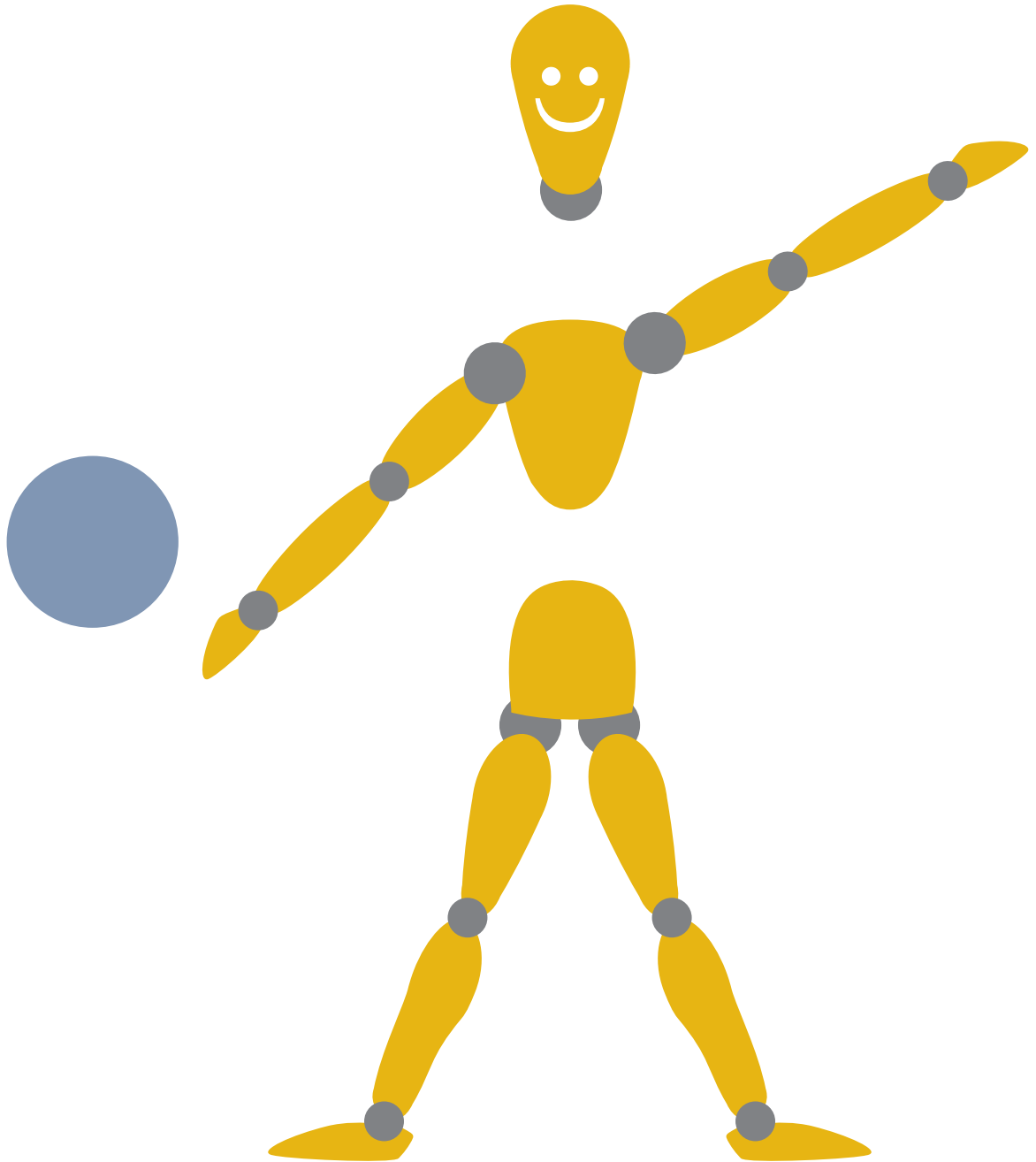
VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

La herramienta ayuda a llenar los puntos ciegos de → **4.1.1 PRINCIPIO DE CONCORDANCIA Y VENTANA DE JOHARI EN LA PÁG. 25** y puede crear insumos para la aclaración de roles en un contexto de trabajo.

RECOMENDACIONES

La metáfora del malabarista sugiere un riesgo de no poder asumir todos los roles a la vez. Si se aplica la herramienta con el equipo de trabajo, se pueden diseñar estrategias para la realización de tareas simultáneas o para la definición de sinergias. Además, la reflexión acerca de las fortalezas y debilidades del equipo completo sirve para identificar y tratar puntos ciegos.

Malabarismo de roles



4.1.2

malabarismo de roles

4.1.3 Cuadrado de valores

OBJETIVO

La aplicación del cuadrado de valores y desarrollo (Schulz von Thun, 1989) ayuda a equilibrar dinámicamente la percepción propia sobre los valores positivos básicos que cada persona trae, para permitir que ejerzan un efecto constructivo. Adicionalmente, permite encontrar la dirección para el desarrollo personal y colectivo.

DESCRIPCIÓN

El cuadrado de valores y desarrollo supone que las personas suelen ver los valores como absolutos, en una escala de bueno a malo. El concepto del cuadrado de valores parte de que cada valor (entiéndase también virtud, principio rector, cualidad humana) solo puede desarrollar su acción constructiva completa cuando está en tensión sostenida con relación a un contravalor positivo, una especie de 'hermano de la virtud'. Sin este equilibrio, el valor corre el riesgo de exacerbarse y devaluarse.

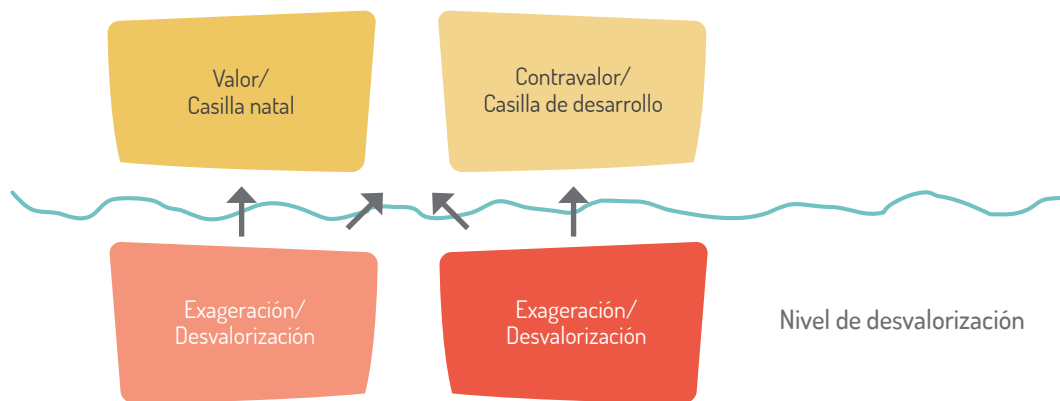


Figura 5. Cuadrado de valores

Ejemplo:

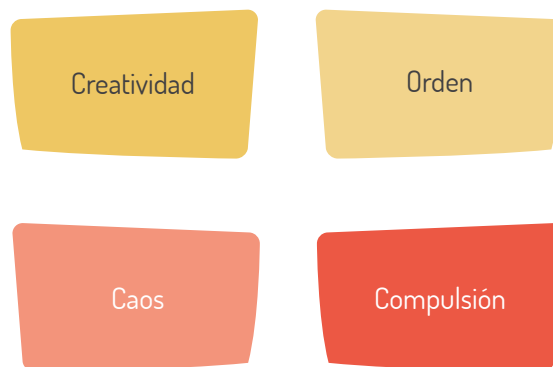


Figura 6. Ejemplo de un cuadrado de valores

APLICACIÓN

1. Después de entender el modelo, el asesor solo o con un colega, elige 3 o 4 valores que considera importantes para sí mismo y que son relevantes para aplicarles el cuadrado de valores.
2. Reflexionar sobre la relatividad de ese valor con respecto a su contravalor y las respectivas exageraciones.
3. Pensar hacia dónde podría desarrollarse el valor para lograr un equilibrio más dinámico en la relación con otras personas en el contexto de la asesoría.

REQUERIMIENTOS

Duración: 50 min., paso 1 (20 min.), paso 2 (20 min.), paso 3 (10 min.). Participantes: reflexión individual o en pareja. Lugar: flexible. Materiales: hojas de papel para visualizar el cuadrado. Para la aplicación en grupo: tarjetas, chinchas, marcadores, tableros.

VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

El cuadrado de valores resulta una herramienta muy útil para dar y recibir → [4.2.5 TÉCNICAS DE RETROALIMENTACIÓN EN LA PÁG. 77](#)

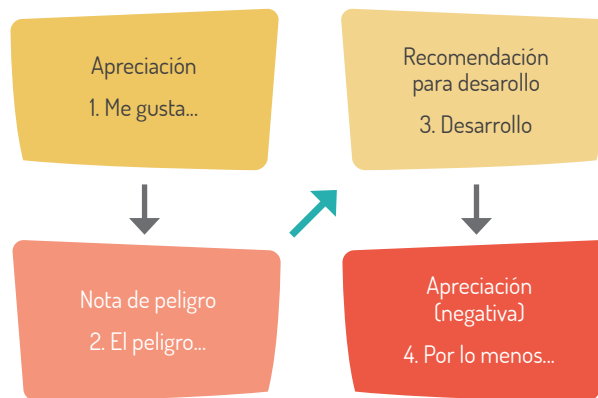


Figura 7. Cuadrado de valores y su aplicación en la retroalimentación

La retroalimentación inicia por apreciar positivamente el valor que se evidencia en una actitud o comportamiento (“me gusta tu...”), luego se advierte del riesgo que hay en su exageración de intensidad o frecuencia (“pero a veces llegas a [el peligro, la exageración] de...”). En ese momento se presenta el contravalor como una recomendación de desarrollo (“sería bueno si tú hicieras más, si a veces también hicieras...”) Finalmente, se termina haciendo una apreciación negativa, mencionando la exageración del contravalor identificado (“por lo menos, nunca haces o manifiestas...”).

Ejemplo de retroalimentación

Me gusta que eres muy flexible con tus horarios y te adaptas fácilmente a cambios e imprevistos. Sin embargo, a veces eres impuntual cuando se trata de reuniones acordadas. Me ayudaría mucho si puedes ser más cumplido para llegar a las reuniones que establecemos juntos. No obstante, ¡qué bueno que no eres excesivamente rígido con tus horarios!

En relación con las reacciones que pueden tomarse ante la retroalimentación, el cuadrado de valores también puede ayudarnos a ilustrar cómo se puede recibir la retroalimentación con mejor actitud: hay que tener un balance entre el valor y el contravalor, sin las exageraciones.

RECOMENDACIONES

Aunque a veces el cuadrado de valores parece muy teórico, es importante entender su uso práctico, por ejemplo, en la retroalimentación.

4.1.4 Los impulsores

OBJETIVO

Esta herramienta permite entender lo que estimula a los asesores internamente, así como crear una hipótesis sobre lo que impulsa a las personas con las que se relacionan en su asesoría.

DESCRIPCIÓN

Eric Berne, fundador del análisis transaccional, ha desarrollado un modelo que refleja la diversidad de personalidades y sus respectivas motivaciones: el modelo del impulsor (Berne, 1970). Los impulsores son los mensajes que cada uno conoce desde la infancia por sus propios padres, en su mayoría bien intencionados pero a menudo dados como consejos para satisfacer las necesidades e ideas de los padres. Detrás de los impulsores están las tipologías que evidencian la motivación para pensar o actuar de una determinada manera, y las diferencias que puedan existir entre el pensar y el actuar.

Reflexionar y encontrar el impulsor dominante propio permite manejar situaciones más conscientemente, reconociendo que una parte de la energía que el asesor usa en la asesoría puede provenir de allí. Es poco probable que el asesor tenga la certeza sobre el impulsor del cliente, y quizá no es necesario saberlo. De ser necesario, el asesor puede formular hipótesis de cómo se relacionan el impulsor propio y el impulsor del cliente, y así entender mejor esta relación y buscar la manera de generar una mayor compatibilidad.

Para salir de la dinámica interna propia, el asesor puede trabajar con ‘permisores’ —mensajes que relativizan a los impulsores—. Los cinco impulsores, sus características y permisores son:

Impulsor	Características	Permisores
Sé perfecto	Es el típico perfeccionista, el que no quiere cometer errores. Cuando hace algo, aunque esté bien, piensa que pudo haberlo hecho mejor. Se exige mucho a sí mismo y a los demás.	“Está bien que sea yo mismo”. “Puedo cometer un error y aprender de ello”.
Sé fuerte	No muestra sus emociones, es autosuficiente y no pide ayuda. Critica o se burla de las emociones de otras personas.	“Está bien que sea más abierto”. “Está bien que cuide de mis necesidades”. “Está bien que muestre mis debilidades”.
Date prisa/ Apúrate	Hace las cosas rápidamente, cree que le va a faltar tiempo, se mueve ansiosamente. Es muy flexible e impaciente.	“Está bien que me tome mi tiempo”. “Puedo tomar pausas”.

Impulsor	Características	Permisores
Complace	Quiere atender los requerimientos de todos, le es difícil decir "No". Cree que los demás están primero. Le gustaría agradar a todo el mundo. Su foco es la armonía.	"Está bien que me respete". "Está bien que me preste atención". "Está bien que piense en mí y en mis intereses".
Inténtalo/ Trata más	Quiere hacer muchas cosas a la vez. No hace las cosas de modo simple y práctico sino que se complica. No sabe fijar metas claras, se va por las ramas.	"Está bien que consiga cosas". "Está bien que termine las cosas que empiezo". "Está bien que consiga mis propósitos".

Tabla 5. Los impulsores

APLICACIÓN

1. Entender los cinco impulsores, identificar frases típicas y permisos de cada impulsor. Ejemplo: Impulsor "Sé rápido":

Frases típicas	Permisos
Ay, qué lento...	<i>Think twice!</i> ¡Piénsalo dos veces!
¡Ponte las pilas!	Tómate un tiempo y piénsalo bien.
¡Puye el burro!	Toma una pausa.
¿Ya terminaste?	Organiza el descanso.
Rapidez en un grupo es el uso justo del tiempo.	El afán solo trae cansancio.

Tabla 6. Impulsor "Sé rápido"

2. Individualmente diligenciar y evaluar la encuesta de los impulsores (pág. 41) para identificar los propios. La suma más grande es el impulsor más fuerte. Eso puede implicar una fuerza, pero también causar estrés.
 - Hasta 30 puntos: conveniente.
 - Hasta 40 puntos: potencial de reducción de eficacia.
 - Más de 40 puntos: potencial de peligro a la salud.

3. Si es posible, reflexionar con una o dos personas cercanas o con colegas, si no individualmente, los resultados de las encuestas a través de las siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles son sus impulsores más fuertes? ¿Fue una sorpresa el impulsor más fuerte?
 - ¿En qué situaciones se evidencian los impulsores?
 - ¿Cómo puede identificar que está impactado por un impulsor?
 - ¿Puede identificar los impulsores de sus colegas?
 - ¿Cómo puede apoyar a otros a entender y salir de sus impulsores?

REQUERIMIENTOS

Duración: 60 minutos, paso 1 (10 min.), paso 2 (20 min.), paso 3 (30 min.). Participantes: 1 a 30. Lugar: flexible. Materiales: introducción de los impulsores, copias de la encuesta de los impulsores (pág. 41) y bolígrafos.

VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

La herramienta viene del análisis transaccional, entonces, complementa el → [4.3.4 TRIÁNGULO DRAMÁTICO EN LA PÁG. 97](#)

RECOMENDACIONES

Los impulsores pueden provocar dinámicas internas muy fuertes, según la fuerza del impulsor. Es recomendable solicitar el permiso explícito de los participantes para trabajarlo en grupo, si aplica, y revelar sus impulsores.

Encuesta de los impulsores

¿QUÉ ME ESTÁ IMPULSANDO?

Por favor, conteste todas las afirmaciones abajo aplicando la siguiente escala de valoración. Piense en cómo se percibe usted actualmente en su mundo laboral. Escriba el número correspondiente en cada casilla al lado de la afirmación.

Esta afirmación aplica a mí en mi mundo laboral:

4 = totalmente

3 = bastante

2 = algo

1 = poco

0 = para nada.

1	Cuando hago un trabajo, lo hago con cuidado y en profundidad.	
2	Me siento responsable de que los que tienen que ver conmigo se sienten a gusto.	
3	Estoy constantemente ocupado y con prisa.	
4	No quiero mostrar mis debilidades a otras personas.	
5	Descansando "me oxido".	
6	Utilizo frecuentemente la frase "Es difícil decirlo exactamente".	
7	Muchas veces hablo más de lo que sería necesario.	
8	Acepto únicamente a personas que son exactas y precisas.	
9	Me cuesta demostrar mis sentimientos.	
10	Mi lema es "no dejar de insistir".	
11	Cuando expreso una opinión también la justifico.	
12	Cuando tengo un deseo quiero cumplirlo pronto.	
13	Solamente entrego algo escrito cuando lo he revisado y trabajado varias veces.	
14	Las personas que se demoran mucho me irritan.	
15	Para mí es importante que otras personas me acepten.	
16	Tengo una cáscara dura y un corazón blando.	
17	Estoy intentando identificar qué es lo que otros esperan de mí para orientarme por ellos.	
18	Me cuesta entender a personas que viven su día sin planificar nada.	
19	Cuando hay discusiones interrumpo frecuentemente a otras personas.	
20	Mis problemas los resuelvo yo mismo.	
21	Trato de hacer mis tareas lo más rápido posible.	

4.14

encuesta de los impulsores

22	En el trato con otros siempre mantengo la distancia necesaria.	
23	Debería concluir muchas tareas y hacerlo todavía mejor.	
24	Asumo como personales cosas que son de menor importancia.	
25	Los éxitos no caen del cielo, tengo que trabajar duro para lograrlos.	
26	No tengo mucha comprensión hacia los errores tontos de los demás.	
27	Me gusta cuando otras personas responden mis preguntas de manera rápida y concisa.	
28	Es importante para mí saber de otros si hice bien mi trabajo.	
29	Cuando inicio un trabajo también lo termino.	
30	Pospongo mis propios deseos y necesidades por los de otras personas.	
31	Muestro dureza para no ser herido.	
32	Por impaciencia tamborileo muchas veces con mis dedos sobre la mesa.	
33	Cuando explico cosas, uso frecuentemente enumeraciones: primero, segundo, tercero...	
34	Creo que la mayoría de las cosas no son tan sencillas como muchas personas piensan.	
35	Para mí es desagradable criticar a otras personas.	
36	En las discusiones muchas veces hago afirmaciones moviendo mi cabeza.	
37	Debo hacer bastante esfuerzo para lograr mis objetivos.	
38	Transmito seriedad.	
39	Muchas veces estoy nervioso.	
40	No es fácil que algo me pueda hacer temblar o afectar.	
41	Mis problemas no son para otras personas.	
42	Digo muchas veces "apúrense".	
43	Muchas veces uso palabras como exacto, preciso, claro o lógico.	
44	Digo muchas veces "esto no lo entiendo todavía muy bien".	
45	Prefiero decir "Por favor, podría usted intentarlo" en vez de decir "Inténtelo".	
46	Soy una persona diplomática.	
47	Intento sobrepasar las expectativas que otros tienen hacia mí.	
48	Paralelamente a hacer llamadas telefónicas estoy trabajando en otras cosas.	
49	Mi lema es "contrólate y esfuérzate".	
50	A pesar de hacer muchos esfuerzos, las cosas a veces no me salen bien.	

EVALUACIÓN DE LOS IMPULSORES

Escriba la cantidad de puntos de cada afirmación en la casilla correspondiente de la matriz abajo. Sume los números y escriba el número total en la parte derecha.

Impulsor	Número de afirmaciones										
“Sé fuerte”	4	9	16	20	22	26	31	40	41	49	Total
Puntos											
“Sé perfecto”	1	8	11	13	23	24	33	38	43	47	Total
Puntos											
“Sé rápido/ date prisa”	3	12	14	19	21	27	32	39	42	48	Total
Puntos											
“Complace”	2	7	15	17	28	30	35	36	45	46	Total
Puntos											
“Esmérate”	5	6	10	18	25	29	34	37	44	50	Total
Puntos											

4.14

encuesta de los impulsores

4.1.5 Nueve aspectos de la personalidad

OBJETIVO

Los nueve aspectos de la personalidad sirven para establecer comparaciones entre la autorreflexión y la retroalimentación por otros. Contar con una buena evaluación personal es fundamental para la asesoría.

DESCRIPCIÓN

Es una herramienta de autorreflexión y retroalimentación aplicada por otra persona, siguiendo un esquema cuadrado y una serie de preguntas que orientan.

APLICACIÓN

1. En una hoja con nueve cuadrados escribir en cada uno un aspecto positivo de su personalidad. Por ejemplo:

Reflexiva	Extrovertida	Crítica
Audaz	Sistemática	Alegre
Ordenada	Cumplidora	Flexible

Tabla 7. Los nueve cuadrados de la personalidad

2. Con un colega, reflexionar acerca de los nueve aspectos. El colega escucha y hace únicamente preguntas de entendimiento, si las tuviera. En este momento, es importante no dar retroalimentación.
3. Una vez que los aspectos estén presentados y claros, el colega facilita una reflexión, llevando a cabo un diálogo a partir de las siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles de los nueve aspectos cambiaría mucho su vida si perdiera importancia? ¿En qué sentido?
 - ¿Cuáles son los tres aspectos más importantes para usted? ¿Por qué?

- ¿Cuál de estos tres aspectos es el más importante para usted? ¿Por qué?

4. Con relación a los tres aspectos más importantes:

- ¿Qué 'luz' (ventajas) y qué 'sombra' (desventajas) conlleva cada uno de estos tres aspectos?
- Si tuviera que renunciar a este aspecto (preguntar uno por uno), ¿qué efectos, positivos o negativos, tendría sobre usted y/o su entorno?

Después de esta reflexión, se pueden cambiar los roles y las parejas vuelven a empezar.

Requerimientos

DURACIÓN

30 minutos. Participantes: mínimo 2. Lugar: flexible. Materiales: copias del formato e instrucciones. Bolígrafos.

VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

Los nueve cuadrados es una buena aplicación de la → **4.1.1 PRINCIPIO DE CONCORDANCIA Y VENTANA DE JOHARI EN LA PÁG. 25**

RECOMENDACIONES

La herramienta sirve bien como ejercicio de introducción para formaciones en autorreflexión y autoconocimiento: seminarios, talleres, capacitaciones.

4.1.5

4.1.6 El equipo interno

OBJETIVO

Este modelo utiliza la metáfora de un equipo interno para ilustrar las alianzas y los diálogos que nos debilitan. Fortalece el autocontrol y mejora las habilidades de resolución de conflictos. A través de la observación del llamado 'equipo interno' (Schulz von Thun, 1998) se logra conciencia sobre *lo que pasa* en el interior de cada uno, su personalidad.

DESCRIPCIÓN

Los consultores no solo están involucrados con el equipo al que posiblemente pertenecen o lideran, sino también con su propio equipo interno. Este concepto hace referencia al modelo de personalidad del psicólogo Friedemann Schulz von Thun. La pluralidad de la vida interior de cada persona se representa con la metáfora de un equipo.

Se asume como base que el requisito fundamental de una comunicación clara es la autoclarificación. Esa autorreflexión ayuda en momentos de ambigüedad y logra la condición para una comunicación clara y auténtica hacia el exterior. Solo cuando haya logrado *reunir a todos en mi interior* y ponerlos de acuerdo, podré expresarme de manera clara, auténtica y reaccionar de forma adecuada a la situación. El reto radica en identificar a los miembros precisos dentro del grupo interno para un determinado problema, dejarlos que se expresen y en una 'reunión de junta interna' movilizarlos para el trabajo cooperativo.

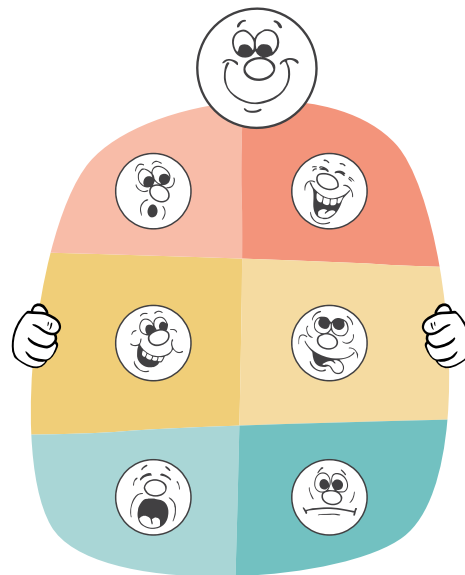


Figura 8. Equipo interno

Los *miembros del equipo* difieren en muchos aspectos; hablan muy fuerte o no se sienten, piden enseguida tener la palabra o se toman su tiempo, son dominantes en lo que refiere al contacto externo o se muestran solamente a través de su reflexión interna, lo que se manifiesta como pensamiento, sentimiento, impulso, estado de ánimo o señales corporales. Cada persona tiene

miembros de su equipo interno que son sus preferidos y otros que esconde detrás de un ‘muro de vergüenza’. Los miembros que están detrás del muro de vergüenza interno son muchas veces los miembros más quietos, los más difíciles de escuchar y los que se mueven más tarde que los preferidos. Sin embargo, estos miembros pueden dar información relevante en la comunicación y la toma de decisiones. Entre los miembros del equipo hay una dinámica de grupo similar a la que hay en la vida real. En su totalidad reflejan las experiencias de vida de los integrantes, incluyendo entre otros los puntos de vista de los padres, amigos, pareja o los valores de la comunidad a la que pertenecen.

Si una persona se enfrenta a una decisión difícil, realiza de una manera más o menos consciente una reunión con el equipo interno. Confusión, declaraciones contradictorias —por ejemplo una sensación rara e incómoda frente a una argumentación racional— y una dominancia de los que suelen alzar la voz, que son rápidos y populares dentro de los miembros del grupo, determinan en la realidad de forma inconsciente el control de las reuniones del equipo. A pesar de esto el líder del equipo, gracias a su experiencia, logra en muchos casos llegar a una decisión satisfactoria.

Dicho procedimiento tiene varias ventajas. Facilita aceptar y cuidar los diversos factores que forman parte de la personalidad de cada quien. Un resultado auténtico lleva a menudo a un nivel más alto de autosatisfacción, ayudando a la autoaclaramiento y comprensión de futuros malestares frente al tema tratado, para saber cómo enfrentarlos y manejarlos.

APLICACIÓN

1. Leer y entender el modelo.
2. Pensar individualmente en una situación de trabajo que implique un conflicto interno o donde no se tenga clara una decisión.
3. Desarrollar el equipo Interno para esa situación y visualizarlo:
 - ¿Quién, del equipo interno, se mueve, se expresa?
 - ¿Quién o qué le afecta a ese miembro del equipo?
 - ¿Qué nombre tiene?
 - ¿Qué mensaje tiene?
 - ¿Cuál es la relación entre los miembros del equipo?
 - ¿Quién del equipo puede facilitar un ‘consejo interno’ para tomar una decisión?
4. Reflexionar:
 - ¿Quiénes son los miembros favoritos en su equipo interno?
 - ¿A quiénes hay que fortalecer?

REQUERIMIENTOS

Duración: depende del tema (de 30 min. a 90 min.). Participantes: flexible. Lugar: flexible, ideal sería tener suficiente espacio para trabajar tranquilamente en parejas. Material: papelógrafo con modelo e instrucciones, papel grande, marcadores.

VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

El equipo interno sirve para aplicación de → [4.1.1 PRINCIPIO DE CONCORDANCIA Y VENTANA DE JOHARI EN LA PÁG. 25](#)

RECOMENDACIONES

Puede ser difícil aplicar el modelo individualmente por sus propios puntos ciegos; en este caso se recomienda desarrollarlo con un colega.

El equipo interno no sirve para la introducción al tema de personalidad u otros ni para la aplicación rápida en el marco de un taller o de una capacitación, porque requiere un intensivo trabajo con las necesidades propias y contradicciones internas que implican, a su vez, una determinada confianza.

Como alternativa a la visualización en papelógrafo, se puede emplear un juego de roles. El capacitador escenifica los correspondientes equipos internos de los participantes con ellos, por ejemplo mediante el orden y la relación que tienen en el espacio.

4.1.6

el equipo interno

4.1.7 Modelo Riemann-Thomann

OBJETIVO

La cruz de Riemann-Thomann (Stahl, 2002) (Thomann, 2004) puede ser aplicada en los niveles individuales y grupales, para que las aspiraciones básicas propias y la de otros puedan ser mejor comprendidas y tratadas. Puede usarse también para trabajar con equipos existentes, descubrir sus fortalezas y debilidades, puntos de fricción y, de esta forma, desarrollar las estrategias correspondientes.

DESCRIPCIÓN

La cruz de Riemann-Thomann permite autoubicarse: las personas, por su personalidad, se encuentran alineadas por temas determinados. Se trata de las aspiraciones básicas internas desde las cuales se dirige la perspectiva propia hacia el mundo. En principio, todas las personas disponen de cuatro aspiraciones básicas: distancia, cercanía, cambio y estabilidad. Una persona puede ocupar diferentes polos, en diferentes contextos, por ejemplo en el mundo laboral y en la vida privada. Al mismo tiempo el modelo es relativo, es decir, la clasificación de determinadas personas será vista de acuerdo a la relación con otras personas. En la contemplación de las cualidades siempre hay una luz y una sombra. Lo que por un lado es una fortaleza, puede al mismo tiempo ser una dificultad.

Como consultor es de gran ayuda conocer en qué cuadrante se reacciona, de forma especial o a menudo. Si el consultor tiene clara su ubicación (distancia, cercanía, cambio, estabilidad) puede identificar claramente cuál comportamiento es el más apropiado. Cuando el consultor y el equipo con el que trabaja comprenden que cada persona es diferente, pueden dejar de alterarse el uno al otro. Quien entiende que el otro es diferente a uno mismo, puede aceptar al otro tal como es. De esta manera los equipos se vuelven más eficientes y se puede actuar sinérgicamente.

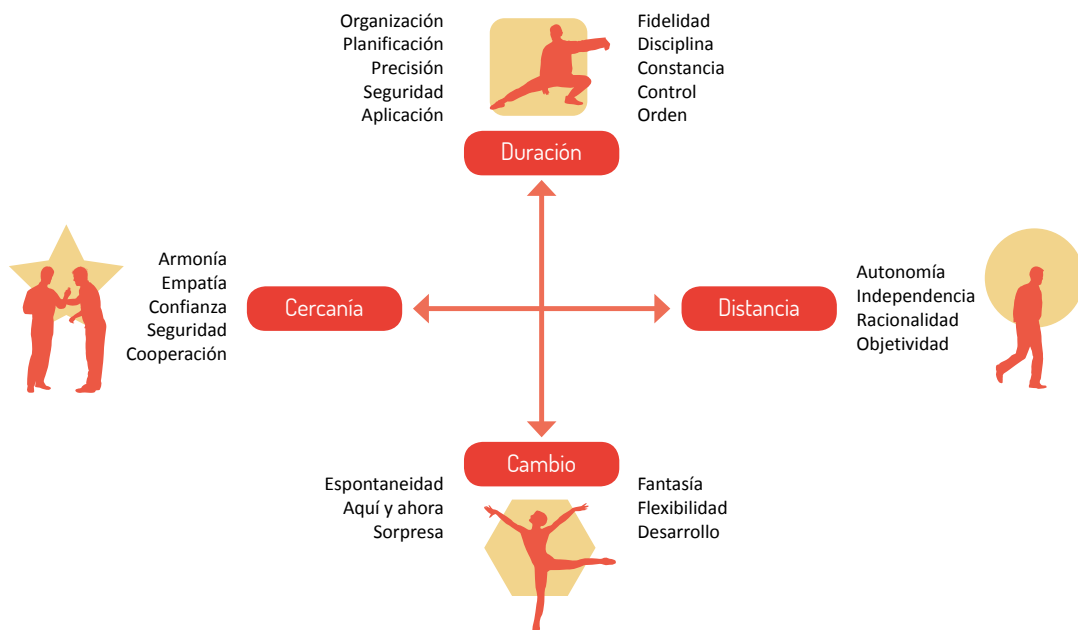


Figura 9. Cruz de Riemann-Thomann

A continuación se describe cada una de estas posiciones aplicándolas al mundo laboral, para facilitar su comprensión.

Acercamiento

Quien se ubica en esta posición, privilegia el buen ambiente de trabajo y la cercanía con los compañeros; le da importancia a la cooperación y a la colaboración en equipo. Contiene o aplaza las prioridades propias de su función y actúa de forma reactiva, intuitiva y de acuerdo a la situación. Interviene en la mediación de intereses y puntos de vista. A pesar de todo, en esta posición la efectividad es importante para la organización del trabajo —hacer lo justo, lo razonable, lo que ayuda al otro—, cuando básicamente hay ‘química’.

Las reuniones tienden a ser agradables, y se presta atención, aunque pueden ser largas. Emitir críticas resulta como un hecho desagradable y, por tanto, son minimizadas. Los conflictos se configuran en una atmósfera de disputa y las personas en esta posición se reprochan en parte a sí mismas por la disconformidad.

Distancia

Quienes se encuentran en esta posición valoran un ambiente de trabajo armónico, aunque no necesariamente depende de él. Cuando se trata de trabajo estas personas prefieren tomar distancia, se ayudan a sí mismas cuando hay problemas y, en caso de necesitarlo, observan experiencias similares en otros escenarios.

Les resulta fácil decir “no”, prefieren los tiempos de trabajo individuales y tienen la sensación de que las reuniones son una carga. De ser necesarias, prefieren que las reuniones sean pocas y de corta duración. Definen las sensaciones y los sentimientos como algo que pertenece al entorno de lo privado y no al ambiente de trabajo. Cuando generan críticas lo hacen objetivamente y ninguna toma de posición de su parte implica un elogio. Prefieren no verse involucrados en los conflictos que se presentan entre los empleados, y ante estos consideran que deben ser solucionados de forma razonable. Perciben el contacto con el entorno como algo desagradable.

Duración

Temas como la jerarquía, áreas de responsabilidad claras y competencia, toma de decisiones transparentes y reglas de solución de conflictos son las fortalezas de esta tendencia. En momentos de estrés y dificultades se analiza la situación a través de causas, culpables, responsables y consecuencias. Las reuniones son bien preparadas. Sin embargo, la toma de decisiones se tarda un poco, ya que necesitan estar seguros.

La organización y las preguntas estructuradas son trabajadas sistemáticamente. Si bien los sentimientos en esta aplicación son comprensibles, no serán reconocidos como causas en el momento de las dificultades. El trabajo en equipo implica la definición de reglas y la construcción de acuerdos. Se disfruta del contacto con el entorno pues se afianza el prestigio, sin que esto sea admitido abiertamente.

Cambio

Un clima de trabajo despejado y sin problemas es importante para esta aspiración, en la medida que permite la creatividad y soportar la rutina de trabajo. Las decisiones y disposiciones espontáneas son tomadas y aceptadas con facilidad. Dada su creatividad, no requiere ayuda. Empezar algo y ponerlo en práctica se hace fácil pero, al contrario, finalizarlo es difícil. Disfruta del contacto con el entorno, aunque hacia afuera parezca que le desagrada.

La organización del trabajo se hace a contrarreloj y bajo estrés, por tanto, las citas son raramente cumplidas y el manejo de las finanzas es difícil.

Lo mejor en esta aspiración es la comunicación oral. Se prefiere evitar conflictos, porque esto afecta la colaboración entre ellos, así sea en un ambiente armónico y superficial. Cuando los conflictos no se pueden evitar, se delega su solución o se resuelven de forma hablada.

APLICACIÓN

El modelo se puede aplicar en varios niveles: posición en la que está el asesor como persona, posición en la que está un equipo de trabajo, posición en la que está el sistema cliente.

1. Si se aplica individualmente se inicia con el paso 2. Si se aplica en un grupo, cada persona documenta en la copia del modelo dónde se ubica cada miembro del grupo, según su percepción.
2. Cada persona rellena la encuesta e identifica sus ejes preferidos. En el equipo, el grupo discute cuál frase representa a cuál tipo de personalidad. Después de la evaluación de sus ejes preferidos, las personas comparan sus encuestas con las otras.
 - ¿Hay diferencias entre la autopercepción y la percepción de los otros?
 - ¿De dónde provienen estas diferencias? ¿Cuáles son sus implicaciones?
3. El equipo se ubica con el modelo en el suelo (pág. 57). Los participantes reflexionan sobre las razones por las que eligieron esa ubicación y cómo se sienten. Luego, en el mismo diagrama, desde sus distintas posiciones, algunos responden preguntas para analizar su posición, tales como:
 - ¿Sus colegas del grupo le hubieran posicionado en el mismo lugar?
 - ¿Le gusta su posición? ¿Qué de su posición reconoce en su trabajo como asesor? ¿En qué sentido le dificulta o facilita el trabajo?
 - ¿Hacia dónde quisiera desarrollarse? ¿Por qué? ¿Cómo puede funcionar?

REQUERIMIENTOS

Duración: 60 min., paso 1 (15 min.), paso 2 (15 min.), paso 3 (30 min.), depende del número de participantes. Participantes: reflexión individual o en grupos de 4 a 24. Lugar: flexible, idealmente un espacio grande. Materiales: tablero con el modelo, tablero con las instrucciones, marcadores, copias de la encuesta (pág. 55), copias del modelo (pág. 57) y bolígrafos.

VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

Se puede combinar muy bien con → 4.1.6 EL EQUIPO INTERNO EN LA PÁG. 47 y el → 4.1.3 CUADRADO DE VALORES EN LA PÁG. 33

RECOMENDACIONES

Estas tendencias pueden ser diferentes en un ámbito distinto al del trabajo, y también pueden variar de acuerdo con circunstancias externas, como el tipo de trabajo o la tarea asignada.

4.1.7

Test de clasificación para el Modelo de Riemann-Thomann

Para cada mensaje incluido en la tabla a continuación, escriba en la columna “Aplica” una puntuación de 0 (No aplica) a 4 (Aplica mucho) y en la columna “Polo” precisar cuál de los polos en el modelo de Riemann-Thomann es típico en dicho mensaje.

	Mensaje	Aplica	Polo
1	Un afectuoso y cercano contacto: acariciar, ser tierno es el mejor lugar para cargarse de energía.		
2	La improvisación espontánea tiene que ver más conmigo; al contrario de todo lo que está estructurado, en orden, priorizado, regulado y planeado.		
3	Cuando tengo un problema, debo hablarlo lo más pronto posible con alguien. No puedo solucionar el problema solo.		
4	No me gustan para nada las sorpresas, los acontecimientos y visitas inesperadas, los cambios repentinos de decisiones que ya fueron tomadas; todas aquellas cosas para las cuales no puedo adaptarme con anterioridad.		
5	Me presento con mucho carisma y gusto; disfruto cuando la gente está fascinada conmigo y habla de mí.		
6	Primero analizo para mirar las cosas objetivamente.		
7	Si me he asentado en algún lugar o he logrado alcanzar algo, inmediatamente me aburro y debo abrirme a nuevos rumbos. Estoy en constante movimiento y permanente desarrollo.		
8	Generalmente se puede contar conmigo; cuando digo algo, sostengo lo que he dicho.		
9	Prefiero mantener cierta distancia con otras personas. Doy impresión de frialdad y distancia, y algunas veces tal vez también de rechazo.		
10	En conflictos, trato de dar todo lo mejor; pongo todo de mí para que haya paz y amor.		
11	Cuando estoy de mal humor, me aparto; así, no veo las reacciones o comentarios que otras personas hacen sobre mí.		
12	Mi estilo de trabajo se caracteriza por ser sistemático, ordenado y estructurado.		
13	Para mí es importante tener ‘chispa en la vida’; la emoción e intensidad hacen la vida colorida y picante. Nada para mí es más odioso que una estricta, reglamentada y monótona.		

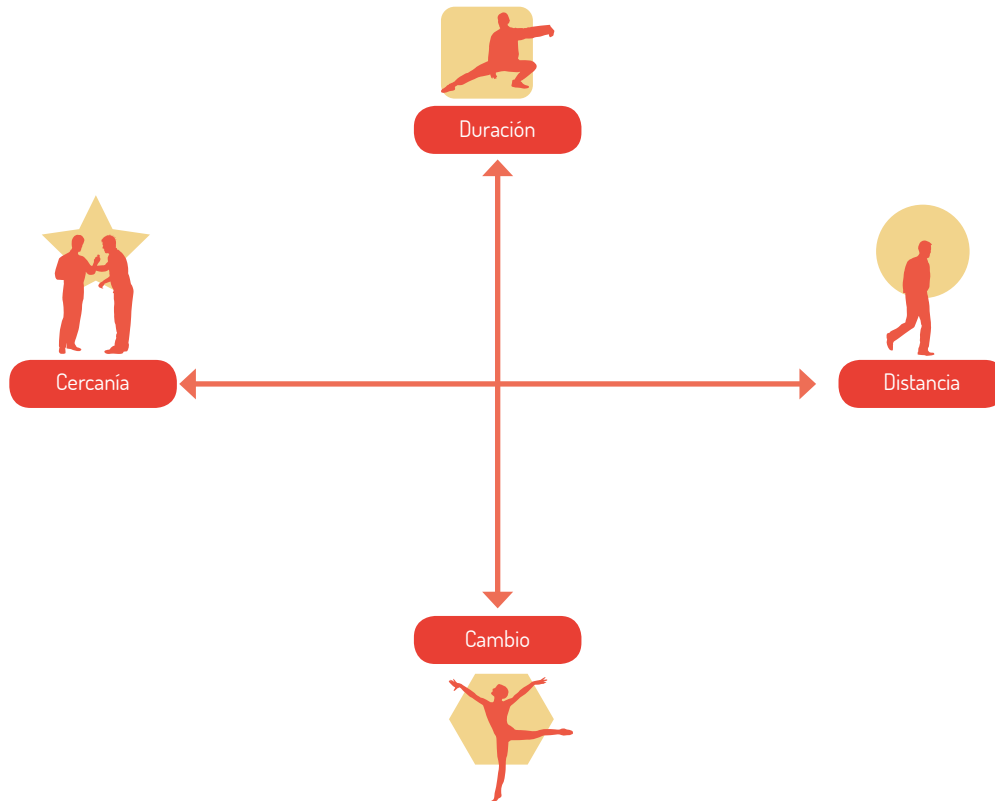
4.1.7

test para el modelo de riemann-thomann

	Mensaje	Aplica	Polo
14	No me gusta depender de otras personas. Prefiero resolver todo yo mismo, que tener que pedir algo a los demás. Tener que depender de otros es incómodo para mí. También cuido que nadie se aproveche de mí o me involucre en temas que no me corresponden.		
15	Estar ahí para otros, tratarlos con amabilidad y cordialidad, es algo que me resulta muy fácil y lo hago con gusto.		
16	Es importante para mí, que en mi vida todo esté controlado y manejable. Me da seguridad.		
17	Tratarse como ser humano, tener un contacto de corazón a corazón y no solo un frío intercambio de palabras, es lo que me mueve y es más fácil para mí.		
18	Me es fácil confiar en otros.		
19	Me complace que las cosas vengan a mí y dejarme sorprender; reacciono de manera flexible y espontánea.		
20	Puedo tratr con las personas y ganarme su simpatía; incluso aunque hayan estado antes enojadas conmigo.		
21	Espero de otros confianza, puntualidad y cumplimiento de las reglas.		
22	Me esfuerzo por abrir mi corazón y tratar siempre de ser imparcial.		
23	Me gusta siempre probar lo nuevo, así no resulte bien.		
24	Para mí es importante retener a mi lado a quienes les tengo afecto.		
25	Me gusta hacer todo en orden y con cautela, de manera que pueda tener todo bajo control y no haya caos.		
26	Tiendo a no manifestar y a pasar por alto lo que me molesta de otras personas. Me digo a mí mismo "no es tan importante".		
27	Para mí es importante tener mis espacios reservados, cual concha de caracol en donde puede estar solo, y no permitir que nadie entre.		
28	Valoro más el relacionamiento claro, lo que puedo planear y sobre lo cual tengo control.		

Cruz de Riemann-Thomann (Retroalimentación)

Nombre de la persona: _____



4.1.7

cruz de riemann-thomann (retroalimentación)

4.2 Comunicación

4.2.1 Escucha activa

OBJETIVO

La escucha activa facilita el contacto con los interlocutores, evita malentendidos y conlleva los siguientes beneficios:

- Facilita el entendimiento mutuo.
- Cubre la necesidad de sentirse apreciado y aceptado.
- Estimula la autorreflexión.
- Da tiempo, en conversaciones difíciles, a reflexionar.

DESCRIPCIÓN

La escucha activa (Simon, 2004) facilita un contacto intencionado entre interlocutores. Implica el interés y la aceptación del interlocutor así como la concentración en la conversación. En el diálogo se debe dejar que la otra persona acabe de hablar y no interrumpir. Las reacciones verbales y no verbales pueden reforzar la escucha activa, por ejemplo: hacer preguntas afirmativas para profundizar en la conversación o realizar contacto visual.

Existen algunas técnicas específicas de la escucha activa: verbalizar, lo cual implica expresar oralmente la emoción que refleja el interlocutor, resumir el contexto y realizar preguntas de aclaración y parafrasear, lo cual implica la repetición de los mensajes claves de la comunicación, con sus propias palabras.

APLICACIÓN

1. Para ensayar las técnicas, es recomendable formar tríadas con dos colegas y seleccionar un tema sobre el que quieren reflexionar.
 - A cuenta a B la esencia del tema: pensamientos, emociones y comportamientos.
 - B escucha sin interrumpir.
 - Cuando A termina, B parafrasea la información de A.
 - A escucha y, si es necesario, corrige hasta aprobar la paráfrasis completamente.
 - C observa y comparte sus observaciones.
2. Repetir dos veces con roles cambiados (C parafrasea a B, A escucha; A parafrasea a C, B escucha).
3. Discutir las experiencias: ¿Qué fue fácil? ¿Qué fue difícil? ¿Cómo fue percibido el ejercicio? ¿Cómo mejorar la escucha en la comunicación?

REQUERIMIENTOS

Duración: 30 minutos, paso 1 (10 min.), paso 2 (15 min.), paso 3 (5 min.) Participantes: flexible. Lugar: flexible. Materiales: papel y bolígrafos.

VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

La escucha activa se refleja en la → 4.2.2 COMUNICACIÓN NO VIOLENTA EN LA PÁG. 63, el → 4.2.3 EL CUADRADO DE COMUNICACIÓN EN LA PÁG. 65 y las → 4.4.3 TÉCNICAS DE PREGUNTAS EN LA PÁG. 109

RECOMENDACIONES

Al principio se puede sentir un poco artificial parafrasear el contenido de una expresión, pero con un poco de práctica resulta más natural y es muy útil. Con poca experiencia es necesario interrumpir la conversación para no acumular demasiada información.

4.2.1

escucha activa

4.2.2 Comunicación no violenta

OBJETIVO

El objetivo principal de la Comunicación No Violenta (CNV), es que las propias necesidades, deseos, anhelos y esperanzas no se satisfagan a costa de otra persona. La comunicación no violenta sirve para:

- Reforzar las habilidades del lenguaje y la comunicación.
- Expresarse honestamente y escuchar empáticamente.
- Detectar acciones concretas que afectan a nuestro bienestar.
- Identificar las sensaciones que nos producen lo que detectamos.
- Identificar las necesidades, los valores, los deseos, etc., que están vinculadas a estos sentimientos.
- Definir las medidas concretas que adoptaríamos y podríamos pedir para satisfacer nuestras necesidades.

DESCRIPCIÓN

La CNV es un modelo desarrollado por Marshall Rosenberg, y busca que las personas se comuniquen entre sí de manera efectiva, empática y expresándose con claridad. Ponerla en práctica significa expresar observaciones, sentimientos y necesidades evitando el miedo, la culpa, la vergüenza, la acusación, la coerción y las amenazas (Rosenberg, 2006).

Enfatiza en la capacidad de expresarse sin usar juicios sobre lo que está bien o mal, sobre lo que es correcto o incorrecto. Hace hincapié en expresar sentimientos y deseos (necesidades), en lugar de expresar críticas o juicios morales.

Se destaca la función primordial del lenguaje y del uso que se hace de las palabras, es decir del habla y de la escucha, que puede ayudarnos a conectar con nosotros mismos y con otras personas de manera que aflore nuestra compasión natural, reforzando las capacidades del ser humano, incluso en las condiciones más extremas.

La CNV transforma la manera de percibir, comprender y comunicarse con uno mismo y con los demás.

Cuatro aspectos de la CNV:

1. Observación de los hechos: recomienda hablar de hechos para describir los acontecimientos en lugar de juzgar o interpretar.
2. Identificación y expresión de sentimientos: invita a desarrollar nuestra inteligencia emocional para acoger y expresar toda la gama de emociones y mensajes.
3. Reconocimiento de las necesidades reveladas por los sentimientos: constituye un terreno en el que los seres humanos pueden entenderse de forma universal y vital.
4. Petición clara, concreta, positiva y negociable: una petición abierta y sin exigencias permite pasar a la acción para satisfacer las necesidades presentes.

APLICACIÓN

1. Entender los cuatro aspectos de la CNV.
2. Identificar en ejemplos de mensajes propios, las palabras que corresponden a percepciones, y las que son interpretaciones o juicios de valor.
3. Imaginar una situación del contexto laboral y aplicar los cuatro pasos.

REQUERIMIENTOS

Duración: 50 minutos, paso 1 (20 min.), paso 2 (20 min.), paso 3 (10 min.). Participantes: flexible.
Lugar: flexible.

VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

La CNV se combina muy bien con el → [4.2.3 EL CUADRADO DE COMUNICACIÓN EN LA PÁG. 65](#)

RECOMENDACIONES

Es importante considerar otros aspectos de la comunicación (por ejemplo, el principio de concordancia) para que la CNV no se instrumentalice como técnica, sino que se asuma como actitud en la comunicación.

4.2.3 El cuadrado de comunicación

OBJETIVO

El modelo⁷ sirve para decodificar diferencialmente los mensajes implícitos, explícitos, verbales y no verbales, identificar mensajes incongruentes, reflexionar sobre las formas de comunicación y planificar intervenciones comunicativas más efectivas.

DESCRIPCIÓN

En el modelo del cuadrado de la comunicación (Schulz von Thun, 1981), cada acto comunicativo contiene cuatro niveles, como se puede ver en la siguiente gráfica:

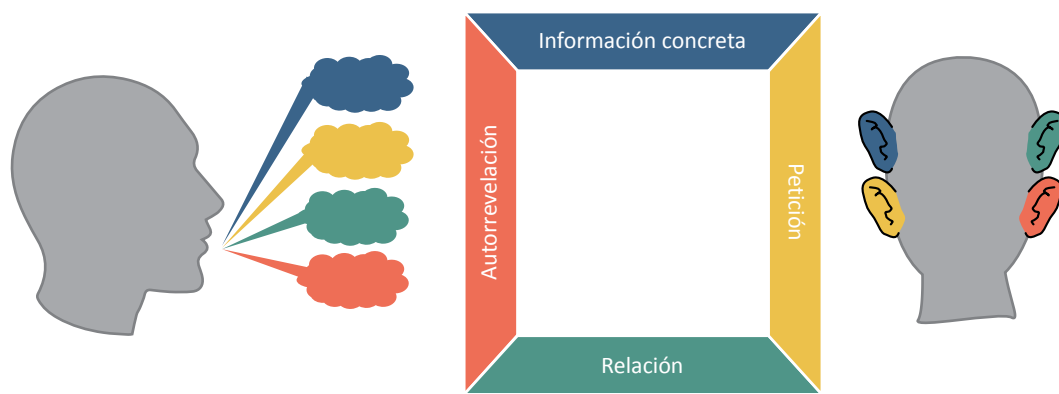


Figura 10. Cuadrado de comunicación

El lado de información concreta: en el nivel de información de un mensaje se transmiten datos, hechos y contenidos objetivos. Estos deben formularse de manera comprensible y clara. Los criterios relevantes de este plano son:

- El criterio de la verdad: ¿La información es verdadera o no, es decir, es correcta o no?
- El criterio de la relevancia: ¿La información es relevante o no?
- El criterio de la suficiencia: ¿Son suficientes las informaciones o deben considerarse otros aspectos?

El lado de autorrevelación: en este nivel, la persona que habla muestra de manera consciente o inconsciente su autoconocimiento, sus emociones, valores, capacidades y su personalidad. Por ejemplo, “me alegra comunicarles que...” es una manifestación consciente; y “les cuento que...”, expresado de manera efusiva, puede ser una manera indirecta.

⁷ También se conoce como modelo de las cuatro orejas y fue desarrollado por Friedemann Schulz von Thun.

El lado de la relación: la comunicación siempre es algo relacional, el nivel de la relación personal revela el vínculo que hay entre los interlocutores (emisor y receptor) que se hace evidente al emitir el mensaje (formulación del mensaje, tono, mímica, gesticulación).

El lado de la petición: este nivel revela lo que se desea conseguir con el mensaje, lo que explícita o implícitamente se está pidiendo al receptor, a través de deseos, apelaciones, recomendaciones o instrucciones. Este nivel encierra el peligro de la manipulación.

Una vez se han aprendido los cuatro niveles de la comunicación, se pueden interpretar los mensajes de forma más completa. En la vida real se asignan prioridades y se da preferencia a un lado dependiendo de los factores, situaciones o sentimientos en los que se produce el acto comunicativo. En otras palabras, cada persona escucha con una oreja (lado) de forma predeterminada según las circunstancias que lo acompañan en ese momento concreto. Tal concentración puede desvirtuar por completo el proceso de la comunicación y/o hacer imposible mantener una conversación constructiva.

Un ejemplo: el semáforo en verde

El pasajero del asiento delantero le dice al conductor del vehículo: "El semáforo está en verde". El conductor entenderá algo diferente según la oreja con la que oiga, y su reacción también variará:

Al nivel de la información concreta, el conductor entenderá que, de hecho, "el semáforo está en verde".

Él también podría entenderlo como "tiene prisa", a partir de la autorrevelación del emisor del mensaje.

En cuanto al nivel de petición, el conductor puede pensar "qué quiere obtener de mí". El pasajero puede querer decirle "Ayudo a comprobar que el semáforo se pone en verde" o por el contrario "Date prisa antes de que el semáforo cambie a rojo".

Y respecto al nivel de la relación entre ambos, podría interpretarse como ayuda o como orden, más o menos sutil según los casos: "Te quiero apoyar en la conducción".

El énfasis en los cuatro niveles puede ser diferente para el emisor y para el receptor, según las características y condiciones en que se da el acto comunicativo. Esta es una de las razones principales de malentendidos y discusiones.

APLICACIÓN

1. Leer y entender el modelo.
2. Reflexionar cuál de los cuatro lados ha desempeñado un papel importante en algunas conversaciones elegidas, en ámbitos laborales y en ámbitos de la vida privada. Para esto, es conveniente considerar preguntas como:
 - ¿Cuáles dificultades o malentendidos se han producido en la conversación?

- ¿Ha influido en su interlocutor hacia alguna dirección de forma consciente o de forma accidental?
 - ¿Ha resuelto las dificultades de entendimiento o la confusión, utilizando el cuadrado de la comunicación en sus comunicaciones interpersonales?
 - ¿Cómo se autodefine usted? ¿Cuál es su lado preferido?
 - ¿En qué situaciones y con qué compañeros utiliza tal o tales lados?
3. Analizar e interpretar los otros lados, una vez conocido cuál es su lado preferido en la percepción del mensaje.

REQUERIMIENTOS

Duración: 40 minutos, paso 1 (20 min.), paso 2 (10 min.), paso 3 (10 min.). Participantes: flexible. Lugar: flexible.

VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

El modelo está vinculado con todas las herramientas de comunicación, además con el → [4.1.1 PRINCIPIO DE CONCORDANCIA Y VENTANA DE JOHARI EN LA PÁG. 25](#). También se puede aplicar con los cuatro tipos del → [4.1.7 MODELO RIEMANN-THOMANN EN LA PÁG. 51](#): ¿Qué tipo en el modelo de Riemann-Thomann (cercanía, distancia, cambio, duración) tiene relación preferiblemente con cuál lado del mensaje?

RECOMENDACIONES

Es importante practicar el análisis de los cuatro lados de la comunicación para apropiarse del modelo, aplicarlo, e interpretar los mensajes en el contexto adecuado.

4.2.4 CultuRalley

OBJETIVO

Con la aplicación de esta herramienta se logra entender diferencias culturales implícitas y aprender a afrontar las diferencias y posibles conflictos de forma positiva. Esta herramienta se puede aplicar con grupos, en talleres y capacitaciones.

DESCRIPCIÓN

Es un ejercicio para entender las diferencias culturales implícitas de individuos, equipos, organizaciones y/o culturas regionales y/o nacionales. Los participantes tienen una vivencia concreta en la que aparecen las diferencias, reflexionan acerca de su comportamiento y acuerdan cómo quieren manejarlas en el futuro.

Se arman grupos de 4 a 6 personas. Cada grupo lee sus instrucciones (pág. 71) en la mesa. Después de una ronda de prueba está prohibido hablar. Se juega con dos dados, uno de colores y otro con números. A cada color se asigna un gesto. La persona que hace el gesto más rápido gana dulces o monedas (en tarjetas). Los números indican la cantidad de dulces o monedas que gana la persona. Hay 3 rondas, después de cada ronda las personas con el máximo y mínimo de monedas tienen que cambiar de grupo. Lo que nadie sabe es que el significado de los colores/gestos es diferente en cada grupo. Entonces los grupos tienen que incluir a quienes realizan gestos diferentes porque recibieron unas instrucciones distintas.

Después de jugar tres rondas, se realiza una reflexión del ejercicio.

APLICACIÓN

PREPARACIÓN: en una sala se ubican de 3 a 5 mesas para grupos de 4 a 6 personas y una silla por persona. En cada mesa se encuentran instrucciones (pág. 71) y fichas/monedas para cada participante (25), dos dados (uno de colores y uno de números). Las mesas están colocadas en un círculo.

1. **Prueba.** El grupo lee las instrucciones y realiza una prueba para familiarizarse con los diferentes símbolos. Cuando ya el equipo entiende las reglas, los facilitadores sacan las instrucciones. Después no se puede hablar durante todo el ejercicio.
2. **Ronda 1.** Cada equipo tiene 5 minutos para jugar. Cuando acaba la ronda, las personas con más dulces/monedas salen de la mesa y entran al grupo en la mesa a su derecha. La persona con menos dulces tiene que salir al grupo de su izquierda.
3. **Ronda 2-3-4.** Se sigue jugando durante tres rondas más, de la misma manera. En la última ronda las personas no cambian de mesa.
4. **Evaluación en plenaria.** En la evaluación es importante enfatizar los aspectos más relevantes para el grupo indicado:
 - ¿Qué pasó durante el ejercicio?
 - ¿Cómo hemos integrado a participantes de los otros grupos?

- ¿Para qué puede servir este ejercicio? Como metáfora de la realidad, por ejemplo, en la fusión de organizaciones o equipos, en la convivencia de diferentes grupos sociales, entre otros.
- ¿Cómo podemos aplicar las lecciones aprendidas del ejercicio en la vida real?
- Si el grupo de participantes quiere construir acuerdos, ¿cuáles son los acuerdos del grupo basados en esta experiencia?

REGLAS:

- Después de la prueba, empieza el ejercicio y no se puede hablar.
- Cada persona tiene un vaso con dulces. Los dulces son su divisa (No se puede comer durante el ejercicio, después sí).
- Cada grupo tiene dos dados: uno con números y otro con colores. Uno después del otro, tira los dados. Cada color implica una acción (tabla en pág. 71) que el equipo aplica lo más rápido posible. El que lo haga más rápido gana los dulces de los otros participantes. El dado con números indica la cantidad de dulces que cada uno entrega a la persona más rápida.

REQUERIMIENTOS

Duración: 50 minutos, paso 1 al 4 (20 min.), paso 5 (20-30 min.). Participantes: mínimo 12 y hasta 25 personas. Lugar: se necesita una mesa por grupo.

MATERIALES:

- 6 dados de colores o símbolos.
- 6 dados de números.
- Dulces o 'monedas' para cada participante (25).
- Instrucciones para cada grupo (copiar los pasos y una de las tablas).

VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

Esta herramienta puede servir como aplicación del → [4.5.2 MODELO ICEBERG Y EL TRIÁNGULO DE GALTUNG EN LA PÁG. 127](#)

RECOMENDACIONES

Se pueden seleccionar de 2 a 3 personas para observar los grupos en el ejercicio y compartir su mirada durante la reflexión del mismo.

Instrucciones del CultuRalley

GRUPO 1

Fases del juego

1. Prueba: leer las instrucciones y realizar una prueba para aplicar los diferentes símbolos que hay. Cuando ya el equipo entienda las reglas, los facilitadores sacan las instrucciones. Después no se puede hablar durante todo el ejercicio.
2. Ronda 1: cada equipo tiene 5 minutos para jugar. Después de la ronda, las personas con más dulces salen de su grupo y entran al que esté ubicado en la mesa a su derecha. Las personas con menos dulces pasan al grupo ubicado a su izquierda.
3. Ronda 2: el proceso continúa y los equipos juegan durante otros 5 minutos. Después de la ronda, se repite el cambio de integrantes de los grupos, de acuerdo con la misma lógica explicada en el punto anterior.
4. Ronda 3: el proceso se repite por el mismo tiempo y de la misma forma que en las rondas 1 y 2.
5. Evaluación con todos.

Reglas

- Después de la fase prueba no se puede hablar durante el ejercicio.
- Cada persona consigue un vaso con dulces. Los dulces son su divisa. No pueden comerlos durante el ejercicio, después sí.
- Cada grupo tiene dos dados: uno con números y uno con colores. Se lanzan los dados uno después de otro. Cada color implica una acción (ver la tabla a continuación) que el equipo tiene que aplicar lo más rápido posible. La persona que ejecute la acción más rápidamente gana dulces de los otros participantes. El dado con números indica la cantidad de dulces que cada uno entrega a la persona ganadora.

4.2.4

Dado de colores

Color	Acción
Rojo	Hacer un corazón con las manos.
Verde	Sonreír con sus índices en las comisuras de la boca.
Amarillo	Tocarse la oreja derecha con la mano derecha.
Blanco	Mano hacia el corazón.
Azul	Levantar los brazos.
Negro	Poner las manos en la cabeza.

Dado de números

Número	Cantidad de dulces
1	1
2	2
3	3
4	1
5	2
6	3

4.2.4

instrucciones del culturalley

GRUPO 2

Fases del juego

6. Prueba: leer las instrucciones y realizar una prueba para aplicar los diferentes símbolos que hay. Cuando ya el equipo entienda las reglas, los facilitadores sacan las instrucciones. Después no se puede hablar durante todo el ejercicio.
7. Ronda 1: cada equipo tiene 5 minutos para jugar. Después de la ronda, las personas con más dulces salen de su grupo y entran al que esté ubicado en la mesa a su derecha. Las personas con menos dulces pasan al grupo ubicado a su izquierda.
8. Ronda 2: el proceso continúa y los equipos juegan durante otros 5 minutos. Después de la ronda, se repite el cambio de integrantes de los grupos, de acuerdo con la misma lógica explicada en el punto anterior.
9. Ronda 3: el proceso se repite por el mismo tiempo y de la misma forma que en las rondas 1 y 2.
10. Evaluación con todos.

Reglas

- Después de la fase prueba no se puede hablar durante el ejercicio.
- Cada persona consigue un vaso con dulces. Los dulces son su divisa. No pueden comerlos durante el ejercicio, después sí.
- Cada grupo tiene dos dados: uno con números y uno con colores. Se lanzan los dados uno después de otro. Cada color implica una acción (ver la tabla a continuación) que el equipo tiene que aplicar lo más rápido posible. La persona que ejecute la acción más rápidamente gana dulces de los otros participantes. El dado con números indica la cantidad de dulces que cada uno entrega a la persona ganadora.

Dado de colores

Color	Acción
Blanco	Hacer un corazón con las manos.
Azul	Sonreír con sus índices en las comisuras de la boca.
Negro	Tocarse la oreja derecha con la mano derecha.
Rojo	Mano hacia el corazón.
Verde	Levantar los brazos.
Amarillo	Poner las manos en la cabeza.

Dado de números

Número	Cantidad de dulces
1	1
2	2
3	3
4	1
5	2
6	3

GRUPO 3

Fases del juego

11. Prueba: leer las instrucciones y realizar una prueba para aplicar los diferentes símbolos que hay. Cuando ya el equipo entienda las reglas, los facilitadores sacan las instrucciones. Después no se puede hablar durante todo el ejercicio.
12. Ronda 1: cada equipo tiene 5 minutos para jugar. Después de la ronda, las personas con más dulces salen de su grupo y entran al que esté ubicado en la mesa a su derecha. Las personas con menos dulces pasan al grupo ubicado a su izquierda.
13. Ronda 2: el proceso continúa y los equipos juegan durante otros 5 minutos. Después de la ronda, se repite el cambio de integrantes de los grupos, de acuerdo con la misma lógica explicada en el punto anterior.
14. Ronda 3: el proceso se repite por el mismo tiempo y de la misma forma que en las rondas 1 y 2.
15. Evaluación con todas las personas.

Reglas

- Después de la fase prueba no se puede hablar durante el ejercicio.
- Cada persona consigue un vaso con dulces. Los dulces son su divisa. No pueden comerlos durante el ejercicio, después sí.
- Cada grupo tiene dos dados: uno con números y uno con colores. Se lanzan los dados uno después de otro. Cada color implica una acción (ver la tabla a continuación) que el equipo tiene que aplicar lo más rápido posible. La persona que ejecute la acción más rápidamente gana dulces de los otros participantes. El dado con números indica la cantidad de dulces que cada uno entrega a la persona ganadora.

Dado de colores

Color	Acción
Azul	Hacer un corazón con las manos.
Negro	Sonreír con sus índices en las comisuras de la boca.
Rojo	Tocarse la oreja derecha con la mano derecha.
Verde	Mano hacia el corazón.
Amarillo	Levantar los brazos.
Blanco	Poner las manos en la cabeza.

Dado de números

Número	Cantidad de dulces
1	1
2	2
3	3
4	1
5	2
6	3

4.2.5 Técnicas de retroalimentación

OBJETIVO

El objetivo de la retroalimentación es, por un lado, la eliminación de los fallos, conflictos incipientes o deficiencias en el desempeño del trabajo y, por otro, el reconocimiento de los resultados y logros personales y colectivos. La retroalimentación ayuda a comparar de manera sistemática la percepción de afuera con la autopercepción y contribuye al aprendizaje sobre uno mismo.

Una cultura de retroalimentación (Gellert & Nowak, 2010) promueve el reconocimiento de aspectos positivos y logros en sí mismo y en los otros, facilita la aceptación de una mirada crítica y propicia cambios pertinentes a nivel individual o colectivo. La retroalimentación es útil para:

- Apoyar y fomentar comportamientos positivos. Por ejemplo: “A través de tu análisis realmente nos has ayudado a reconocer el problema de manera más clara”.
- Corregir comportamientos que no ayudan ni al afectado ni al grupo. Por ejemplo: “Me hubiera ayudado más si no hubieras callado tu opinión y la hubieras expresado libremente”.
- Explicar las relaciones entre personas y entender mejor al otro. Por ejemplo: “Luis, pensé que no podíamos trabajar juntos, pero ahora veo que nos podemos complementar muy bien”.

DESCRIPCIÓN

La retroalimentación permite que una persona conozca cómo los otros perciben, entienden y viven sus comportamientos. Su impacto se determina en gran parte por la confianza que existe entre las personas del grupo. La retroalimentación mutua implica una invitación a la metacomunicación, una conversación sobre el comportamiento y la forma de interactuar con los demás.

Reglas de la retroalimentación

- Describir – ¡No evaluar!
- Concreta – ¡No general!
- Adecuada – ¡No destructiva!
- Oportuna – ¡No fuera de tiempo!
- Mutuamente – ¡No unilateral!
- Deseada – ¡No impuesta!
- En privado – ¡No públicamente!
- Posibilidad de corregir – ¡No absoluto!
- Anima – ¡No humilla!
- Libertad para cambiar – ¡No fuerza!
- ¿Cómo se percibe la retroalimentación? No argumentar, no defenderse: escuchar, preguntar, aclarar.

Reglas para quien retroalimenta

- Anunciar su intención de retroalimentar y preguntar si es bienvenida en este momento y sobre este tema.
- Describir primero lo que es positivo y exitoso, y reconocer explícitamente el valor.
- Describir de manera precisa lo que ha percibido y lo que cree haber entendido. Separar claramente descripciones de juicios de valor.
- No referirse a otros en la retroalimentación.
- Todo lo que se dice es la opinión personal, no es una verdad objetiva.
- Las observaciones, ideas y opiniones sirven como indicación e información, que puede —pero *no tiene que*— usar el otro.

Reglas para quien recibe retroalimentación

- Rechazar la retroalimentación si no le parece adecuada por el tiempo, el tema o la persona.
- Si cree que una persona le puede apoyar, pedirle una retroalimentación.
- Eventualmente, preguntar si se ha entendido lo dicho y pedir ejemplos concretos.
- Recordar: la opinión no es más ni menos que una información desde la perspectiva de la otra persona.
- Decidir hasta qué medida toma en cuenta la retroalimentación y las propuestas de mejoramiento.
- No contestar inmediatamente, primero pensar. Si hay necesidad, en otro momento se puede hablar de ello.
- Si es suficiente, decirlo y dar las gracias por las indicaciones e informaciones que ha recibido.

APLICACIÓN

Hay varias maneras de dar y recibir retroalimentación. Aquí se propone una que facilita poner en práctica sus principios y reglas.

Retroalimentación con tres tarjetas

El ejercicio tiene una fase individual y otra en pareja.

1. Cada participante recibe tres tarjetas de color amarillo, verde y rojo y escribe claramente su nombre en ellas. Cuando se indique, cada persona pasa sus tarjetas en silencio a las personas que quiere retroalimentar según los siguientes criterios:
 - Tarjeta amarilla para saber más y mejorar su relación en el equipo.
 - Tarjeta verde para aclarar un problema o asunto importante que afecta su relación.
 - Tarjeta roja para una persona con quien siente confianza, aunque la persona no lo sepa.

2. Distribuidas las tarjetas, quienes las han recibido pueden buscar, una por una, las personas que se las entregaron. También pueden elegir no buscar a las personas —al menos por ahora—. Si tiene la iniciativa de buscarlas, puede conversar con la persona, respetando ambas las reglas de retroalimentación. El tiempo máximo por conversación es de 15 minutos. Cuando cada participante termina la conversación devuelve la tarjeta a la persona con la que conversó.

REQUERIMIENTOS

Duración: 45 minutos. Participantes: flexible. Lugar: flexible. Materiales: instrucciones en un tablero, tarjetas de tres colores, marcadores.

VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

Hay varias herramientas que tienen un elemento de retroalimentación, por ejemplo, la → [4.1.1 PRINCIPIO DE CONCORDANCIA Y VENTANA DE JOHARI EN LA PÁG. 25](#), los → [4.1.5 NUEVE ASPECTOS DE LA PERSONALIDAD EN LA PÁG. 45](#) y → [4.1.7 MODELO RIEMANN-THOMANN EN LA PÁG. 51](#)

RECOMENDACIONES

La retroalimentación personal depende de la confianza en el grupo y entre las respectivas partes. En el proceso Serdepaz se utilizó la retroalimentación para pasar del análisis de las personas en el equipo de trabajo a su interacción en los procesos de asesoría. Se pidió que cada persona buscara a otra de la que quisiera recibir retroalimentación según la pregunta: “¿Cómo percibes mi trabajo de asesoría frente al cliente?”.

4.2.6 Equipo reflexivo

OBJETIVO

A través de una reflexión entre dos o más personas acerca de un tema específico se ofrecen observaciones, perspectivas, percepciones e ideas a un público que solamente escucha y no puede participar en el diálogo.

El equipo reflexivo o *reflecting team* (Schlippe & Schweitzer, 2013) genera información y soluciones que en una sesión de trabajo con la participación de todos no surgirían debido al grado de involucramiento con un tema y posiblemente con un conflicto. La intervención por parte del equipo reflexivo puede verse como una simple irrupción o puede servirle al grupo para aclarar mensajes complejos. Esta técnica cumple con el principio del enfoque sistémico de considerar múltiples perspectivas de una misma situación.

DESCRIPCIÓN

El equipo reflexivo tiene su origen en la terapia sistémica y se usa en la asesoría para transmitir o compartir percepciones o ideas acerca de dinámicas de equipos. En el equipo reflexivo hay mínimo dos personas que se sientan el uno frente al otro o en círculo y, en un ambiente de cierta intimidad, dialogan. Los demás participantes escuchan al equipo reflexivo y se dejan 'afectar' por lo analizado.

El objeto de la reflexión puede ser un tema muy relevante para el grupo que escucha en términos de dinámica, problemas y conflictos. Durante la reflexión, las personas que forman parte del equipo reflexivo no integran al resto del grupo. El diálogo de reflexión tiene el carácter de intercambiar percepciones personales y no de una charla. Una vez terminada la reflexión, se tiene la opción de preguntar al público cómo ha percibido lo hablado.

APLICACIÓN

Hay diferentes posibilidades de empleo:

OPCIÓN 1

Al finalizar una jornada de talleres o seminarios se conforma un equipo reflexivo, que al comienzo del día siguiente debe dar una retrospectiva sobre el día anterior.

OPCIÓN 2

1. Durante una capacitación o taller se selecciona un equipo reflexivo o los mismos facilitadores toman ese rol.
2. El equipo reflexivo imagina que tiene un cristal que los separa del resto del grupo, entrecortando de esta manera la discusión del grupo como tal o los procesos que se den en este.
3. Los miembros del equipo reflexivo piensan en voz alta sobre el proceso comunicativo e intercambian ideas sobre el proceso grupal.

4. El grupo escucha las ideas del equipo reflexivo, las cuales son expresadas de manera tal que sirven de apoyo y ayuda.
5. A continuación, el grupo conversa con el equipo reflexivo sobre las ideas que han surgido al escuchar los comentarios.

El cambio de proceso grupal a la etapa reflexiva puede tener lugar varias veces.

REQUERIMIENTOS

Duración: depende del tema (15-60 minutos). Participantes: todos. Lugar: dos o más sillas para el equipo de reflexivo y sillas para el público.

VÍNCULO CON OTROS INSTRUMENTOS

El equipo reflexivo esquematiza una forma sistemática de retroalimentación en los procesos grupales. Por dicho motivo es aconsejable haber trabajado con el grupo mismo las reglas para → 4.2.5 TÉCNICAS DE RETROALIMENTACIÓN EN LA PÁG. 77

RECOMENDACIONES

Es importante que los miembros del grupo que forman el equipo reflexivo estén de acuerdo en asumir un rol asesor que expresa su propia percepción pero respeta la autonomía del cliente, sin imponer una solución.

En caso de dinámicas de grupo complicadas puede ser útil el cambiar de vez en cuando el plantel que integra el equipo reflexivo y permitir así un cambio de perspectiva adicional.

4.2.7 Asesoría colegiada

OBJETIVO

La asesoría colegiada sirve para ampliar las perspectivas e identificar soluciones frente a un problema o situación susceptible de mejora en el desempeño de los asesores.

DESCRIPCIÓN

La asesoría colegiada es una técnica de aprendizaje mutuo entre personas que comparten una labor específica. Es una metodología para recibir apoyo en una situación problemática para la cual hay una demanda clara desde la persona que presenta el caso. Los demás no necesariamente tienen que conocer este caso pero ponen a disposición su conocimiento y experiencia.

Existen múltiples métodos para la asesoría colegiada. Esta puede hacerse de manera presencial o virtual. Lo común a la mayoría de ellos, en resumen, consiste en que la persona interesada en la asesoría (asesorado/a) presenta un caso específico a un grupo de colegas (asesores/as), quienes plantean hipótesis y alternativas de solución con relación al caso. Finalmente, la persona asesorada que lleva el caso expresa cuáles opciones de solución y aprendizajes se lleva para su práctica.

Los asesores valoran la situación específica de quien solicita el apoyo y no hacen una evaluación de la persona ni de su desempeño profesional.

Aquí se propone una herramienta con cinco roles: Cliente, Moderación, Escritura, Observación y Asesoría, en ocho pasos: compartir, distribuir roles, presentar el caso y la pregunta clave, formular preguntas e hipótesis, visualizar posibles soluciones a algunas hipótesis priorizadas y cerrar con lo que se lleva la persona que recibe la asesoría. Finalmente, un observador da sus percepciones sobre la asesoría realizada.

La metodología funciona si se hace una aplicación estricta en cuanto al tiempo. En un tiempo relativamente corto se producen grandes resultados, que pueden ser de gran ayuda para el asesor en su trabajo, porque muchas veces está solo en su rol, y necesita la percepción de otros. Lo atractivo de esta técnica es que hay una alta relación de costo-beneficio, pues se invierte poco tiempo y, en la mayoría de las veces, la persona que presenta un caso se va con insumos muy útiles para su reflexión y desempeño profesional.

APLICACIÓN

1. Surgimiento de la demanda de asesoría. La demanda puede venir de un compartir entre colegas, a manera de una conversación casual entre ellos. De este intercambio, se identifica quién tiene un tema o caso para el cual requiere apoyo de los demás. Puede ser también que una persona que siente la necesidad de apoyo pide a algunos colegas realizar una asesoría colegiada.
2. Distribuir roles (5 minutos). Estos son: una persona que modera, una persona que asesora (que lleva el caso), una persona que visualiza mediante tarjetas, papelógrafo u otro medio según el canal de comunicación, una persona observadora y 'n' personas en la asesoría, según el tamaño del grupo. Los roles deben ser claros y cada persona se focaliza en su

- apoyo. Quien modera puede contribuir al contenido si el grupo no es muy grande y si anuncia al grupo que va a tomar el rol de asesor momentáneamente.
3. Presentar el caso (5-10 minutos). La persona asesorada comparte el caso. El propósito de este momento es que las personas encargadas de la asesoría tengan una comprensión general, se debe evitar ir a los detalles.
 4. Identificar la pregunta clave o necesidad de asesoría (5-10 minutos). La persona asesorada plantea la pregunta clave frente a la cual necesita alternativas, opciones de solución y aprendizajes. La persona puede traerla a la sesión o construirla y aclararla con el apoyo de la moderación. Esta pregunta debe ser clara, precisa, concreta y referida a un asunto específico. Evitar preguntas que se refieran a muchos asuntos a la vez. La persona que escribe, dibuja también la visualización de la pregunta.
 5. Formular preguntas (15 minutos). El círculo de personas asesoras formula preguntas para explorar contextos, relaciones, percepciones, sentimientos, soluciones ya probadas en torno a la pregunta clave de la asesoría. La persona asesorada responde a las preguntas. No se discute. Las preguntas son para comprender mejor el caso.
 6. Plantear hipótesis (15 minutos). La asesoría plantea hipótesis sobre el caso y la pregunta clave (ver más adelante la orientación para la formulación de hipótesis). Las hipótesis son enumeradas y visualizadas en un papelógrafo por la persona que escribe y el asesorado solo escucha, no interviene. No es necesario que el equipo asesor esté de acuerdo acerca del caso, las hipótesis y las diversas impresiones. Las personas asesoras conversan, no discuten para convencerse entre ellos.
 7. Selección de hipótesis y propuestas de solución (5 minutos). La persona asesorada elige de dos a cuatro hipótesis que le sean llamativas y que sean pertinentes para su caso. En torno a las hipótesis seleccionadas, cada persona del equipo asesor plantea recomendaciones, proponiendo ideas, *tips* y sugerencias de soluciones para el caso. De nuevo, en la formulación de propuestas, la persona asesorada solo escucha, no presiona por soluciones.
 8. Cierre (10 minutos). La persona asesorada expresa lo que le es útil, novedoso y sorprendente. Así se cierra el caso.
 9. Observación (5 minutos). La persona observadora presenta sus percepciones sobre el proceso de asesoría colegiada.

Aquí se ha propuesto como técnica la formulación de preguntas e hipótesis. Existen otras que se pueden emplear durante la asesoría colegiada: la persona asesorada con el equipo asesor y el apoyo de la moderación elige una técnica para la asesoría. Por ejemplo: lluvia de ideas, presentación de experiencias similares (“en un caso similar yo hice”; “en tus zapatos yo consideraría”), juego de roles, visualización de un diagrama de relaciones, constelación del caso con objetos o con las personas, dibujos, entre otras alternativas.

Formulación de hipótesis en la asesoría colegiada

¿Qué es una hipótesis en la asesoría colegiada? Son formulaciones de percepción subjetiva a la manera de “Tengo la impresión de que lo que pasa es...”, “Mi hipótesis es que...”. Las hipótesis no son verdades, sino lo que se asume que puede estar pasando.

Las hipótesis no son soluciones soslayadas, juicios a las personas o procesos, verdades para ser confirmadas, ni ideas convencionales y comunes sobre lo que se debe hacer.

Las hipótesis tienen una connotación positiva; es decir, demuestran simpatía del círculo de asesores/as hacia la persona asesorada, tratando de comprender y ampliar el panorama sin calificar su comportamiento. Ahora bien, no se trata de resaltar solo aciertos, las hipótesis también abordan áreas de desarrollo, crecimiento y mejora.

Las hipótesis pueden ser poco convencionales, creativas, no pensadas antes, e incluso ‘descabelladas’. Es deseable que se diferencien de pensamientos ‘normales’ y de obviedades. Conviene hacerse la pregunta: ¿En qué no ha pensado todavía la persona que estamos asesorando?

REQUERIMIENTOS

Para la asesoría colegiada se recomienda un máximo de 12 personas. En forma presencial, se recomienda utilizar la técnica de visualización en papelógrafo o con tarjetas y marcadores. Virtualmente, también se puede usar visualización según el programa y plataforma que se utilice. El tiempo para una sesión de asesoría colegiada oscila entre 60 y 120 minutos. Se requiere una moderación estricta en cuanto al manejo del tiempo y cumplimiento de las reglas.

VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

El uso de → **4.4.3 TÉCNICAS DE PREGUNTAS EN LA PÁG. 109** es clave para la asesoría colegiada así como las reglas de → **4.2.5 TÉCNICAS DE RETROALIMENTACIÓN EN LA PÁG. 77**

4.3 Diagnóstico y análisis





4.3.1 Modelo 'Sherlock Holmes'

OBJETIVO

El modelo sirve de orientación en un análisis organizacional y en la identificación de intervenciones adecuadas para lograr un objetivo de cambio.

DESCRIPCIÓN

Este modelo ayuda a enfocar el análisis de organizaciones a las cuales se acompaña en un proceso de cambio. Se denomina 'Sherlock Holmes' en referencia al famoso detective que basa su análisis en datos y hechos. Define cinco áreas del análisis que implican intervenciones distintas. La información para el análisis se pueden obtener con entrevistas, análisis de materiales escritos de las organizaciones y observación.

Enfoque del análisis	Elementos	Intervenciones
Institucional 	Números, datos y hechos Organigrama Historia Autoimagen escrita Forma legal de la institución Descripción de posiciones Planes Contratos	Desarrollo organizacional
Jerarquía 	Liderazgo Quién decide Quién informa a quién Estilos de liderazgo	Desarrollo organizacional y desarrollo de liderazgo
Cooperación 	Equipos Quién colabora con quién Colaboración interna y externa	Desarrollo organizacional y formación y desarrollo de equipo
Relaciones sociales 	Relaciones humanas Quién quiere a quién Conflictos	Gestión de conflictos y desarrollo organizacional

4.3.1

modelo 'sherlock holmes'


Enfoque del análisis	Elementos	Intervenciones
Autoimagen 	Normas Valores Tabús Miedos Entendimiento de roles Autoimagen vivida	Desarrollo de autoimagen y desarrollo organizacional

Tabla 8. Modelo 'Sherlock Holmes' para el análisis organizacional

APLICACIÓN

1. Denominar la organización que se quiere analizar e identificar maneras apropiadas para recolectar la información, por ejemplo: entrevistas con personas claves, grupos focales, observación, análisis de documentos. Para entrevistas y grupos focales hay que preparar una guía de preguntas que cubra los aspectos del modelo 'Sherlock Holmes'.
2. Recolectar y registrar las informaciones y elaborar un reporte estructurado según los aspectos del modelo, como base para la reflexión.
3. Interpretar los resultados y discutir opciones de intervención e implicaciones para el proceso de la asesoría a lo largo de los diferentes aspectos del modelo.
4. Presentar al cliente su análisis organizacional, sus propuestas de intervenciones y recibir retroalimentación.

REQUERIMIENTOS

Duración: 90 minutos. Participantes: flexible. Lugar: flexible. Materiales: cuaderno de notas, papel y marcadores.

VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

Las → 4.4.3 TÉCNICAS DE PREGUNTAS EN LA PÁG. 109 son muy valiosas y se pueden usar muy bien para el levantamiento de datos. Los niveles de cooperación y las relaciones sociales se pueden analizar a partir de la cruz de → 4.1.7 MODELO RIEMANN-THOMANN EN LA PÁG. 51 y el → 4.3.4 TRIÁNGULO DRAMÁTICO EN LA PÁG. 97. El → 4.1.3 CUADRADO DE VALORES EN LA PÁG. 33 sirve para el análisis de la autoimagen. En general, la → 4.3.2 CASA DE CAMBIO Y RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA PÁG. 91 profundiza el análisis, para definir y transmitir las intervenciones basadas en dicho análisis. Todas las herramientas de → 4.2 COMUNICACIÓN EN LA PÁG. 59

RECOMENDACIONES

Es importante tener en cuenta que el hecho de recolectar la información puede representar una intervención y que los niveles de autoimagen son aspectos sensibles de las organizaciones.

4.3.2 Casa de cambio y resistencia al cambio

OBJETIVO

La casa de cambio⁸ se puede usar de forma implícita —para el análisis situacional de procesos de cambio y el entendimiento de resistencias— o explícita, por ejemplo, en un taller de inicio de un proceso de cambio con contrapartes —para explicar el lado emocional de dichos procesos—. La herramienta ayuda a manejar la negación, las resistencias, la confusión, la irritación y el caos por parte de los afectados en procesos de cambio. Tiene su utilidad en el análisis y la práctica del desarrollo organizacional y los procesos de cambio en general.

Aspectos que se pueden analizar con el modelo:

- ¿Cómo se puede apoyar a las personas afectadas por un cambio?
- ¿Qué se puede esperar del cambio?
- ¿Qué es lo que todavía no se puede esperar?
- ¿Cuáles son las opciones que acompaña el proceso de cambio (agente de cambio)?

DESCRIPCIÓN

La casa de cambio es un modelo psicológico sobre el cambio, sobre lo que sucede con las personas y con las organizaciones involucradas en estos procesos. Da pistas acerca del manejo y acompañamiento en la experiencia individual y colectiva, en los procesos de cambio y resistencias.

El modelo —desarrollado por el psicólogo sueco Claes Janssen— describe el cambio a través de cuatro etapas psicológicas o ‘habitaciones’ que representan estados mentales: contentamiento, negación, confusión y renovación.

8 www.youtube.com/watch?v=WnLzFHWjzmg

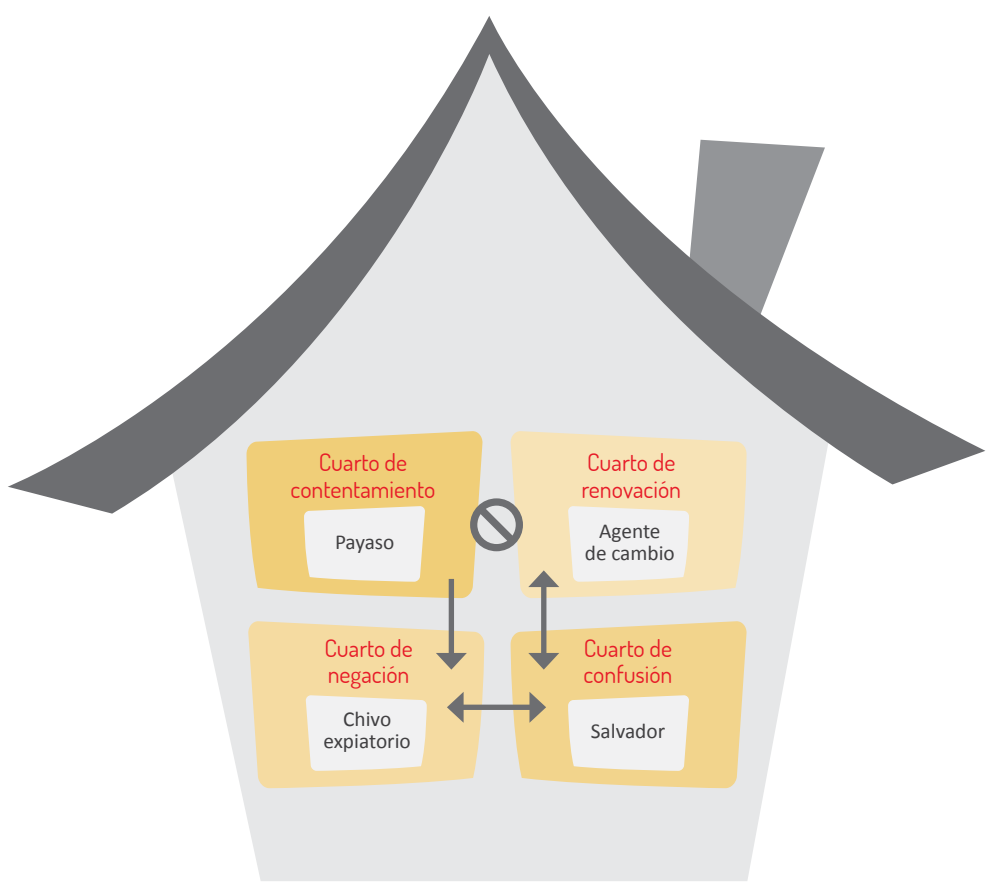


Figura 11. Casa de cambio

El primer cuadrante simboliza el **cuarto de contentamiento**, también llamado ‘zona de confort o comodidad’. En él, los habitantes están antes del proceso de cambio, están contentos con su estado y su situación, se sienten seguros y con poder de control. Solamente lo abandonan bajo coerción. Una situación de coerción hace el cambio inevitable y se sale del cuarto a través de una puerta no retornable.

Debajo del cuarto de contentamiento está el **cuarto de negación**. En él, los habitantes se sienten frustrados y tímidos, aparentando que todo está bien y que manejan la situación. Niegan la necesidad del cambio, ocultan sus temores detrás de resistencias. No se puede pasar directamente al cuarto de renovación, porque faltan todavía procesos de transformación. Hay que entender que no saben cómo continuar, tienen que aceptar sus miedos y frustraciones. La duración en este cuarto depende mucho de la personalidad y de la apertura hacia el cambio. Puede ser un proceso muy rápido o muy dispendioso.

Del anterior se entra al **cuarto de confusión**. Entre estos dos cuartos hay una puerta giratoria, es posible ir y venir entre las dos habitaciones. En este cuarto falta orientación, existe confusión y caos. Quienes están ahí sienten que lo que les fue útil en el pasado ya no es aplicable al presente, y se sienten incapaces de asumir las nuevas situaciones. Entienden que lo viejo no ayuda y se desarrolla una visión de lo nuevo. Es importante saber cuál es esta visión y comunicarla lo más

claramente posible. Esto hará más soportable la estadía en este cuarto para poder pasar a la siguiente habitación. Este cuarto es, tal vez, el más importante para procesos de cambio. Aquí se implementa el aprendizaje.

A continuación se entra en el **cuarto de renovación**. En esta habitación se recupera la energía y aumenta la seguridad y la orientación. Los afectados por el cambio se sienten más seguros y capaces de actuar. Se abre la puerta hacia el cuarto de contentamiento.

Como **asesor de procesos de cambio** hay que reflexionar sobre las necesidades de cada cuarto y la percepción que tienen sus clientes de sus asesores. En el primero, la percepción del asesor es la del bufón o payaso que viene para destruir el supuesto paraíso. Es importante enfatizar la necesidad del cambio. En el segundo cuarto, el de la negación, el rol del asesor es el del chivo expiatorio, que hace eco de la frustración. Es importante mantener un rol profesional y no adoptar reacciones personales. En el cuarto de confusión el asesor muchas veces es percibido como salvador. Hay que manejar la tendencia de salvar y dar soluciones rápidas, pues las soluciones deben ser desarrolladas por los afectados. Es necesario buscar soluciones sistemáticamente, para el aprendizaje. En el último cuarto ya se puede asumir el rol del asesor que facilita y cimienta procesos de cambio.

APLICACIÓN

1. Leer y entender el modelo. Para la aplicación individual se dibuja la casa en una hoja. Si se trabaja en grupo se puede marcar los distintos cuartos con una cinta adhesiva en el suelo.
2. Identificar un proceso de cambio con una organización por analizar: ¿En qué momento/cuarto está la organización y por qué (frases, comportamientos típicos)?
3. Utilizar figuras y símbolos para representar los distintos actores implicados en el proceso de cambio y su posición en el momento/cuarto de la casa de cambio.
4. Identificar posibles aportes por los asesores frente a las necesidades de las contrapartes.

REQUERIMIENTOS

Duración: 90 minutos, paso 1 (20 min.), paso 2 (40 min.), paso 3 (30 min.). Participantes: flexible. Lugar: flexible, idealmente con un espacio libre grande. Materiales para aplicación en grupo: cinta adhesiva, tarjetas con los nombres de los cuartos, papelógrafo con instrucciones, marcadores, figuras, por ejemplo de un móvil de juguete.

VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

La casa de cambio analizada en conjunto con el → **4.1.7 MODELO RIEMANN-THOMANN EN LA PÁG. 51** genera informaciones importantes sobre las personas claves para el cambio.

RECOMENDACIONES

Dependiendo de la experiencia de las personas involucradas, es útil hacer una lluvia de ideas para identificar señales de resistencias al cambio. Esto puede apoyar la aplicación del modelo.

4.3.3 Círculo vicioso

OBJETIVO

El modelo del círculo vicioso permite entender dinámicas en las relaciones humanas así como también identificar comportamientos que facilitan salir del círculo.

DESCRIPCIÓN

En el momento que dos personas entran en contacto se produce una reacción recíproca. Habrá un intercambio de comentarios, preguntas y respuestas, acciones y reacciones, creando una relación dinámica. El modelo de círculo vicioso de Schulz von Thun (Schulz von Thun, 1998) ayuda a reconocer estas dinámicas para comprender el trasfondo de la relación. La figura de abajo muestra una comunicación interpersonal clásica de una pareja:

Ejemplo:

Un hijo llega a casa después del estudio y cena con su madre. Muy a menudo, después de esto, él se va de la casa y se queda con algunos amigos. Antes de que él se haya ido, su madre comienza a quejarse. A veces ella le culpa durante la comida por sus actividades. Como consecuencia, él se va más frecuentemente para escapar del conflicto. La salida del círculo sería quedarse más o no enojarse. Ambos serían puntos para cambiar el comportamiento habitual.

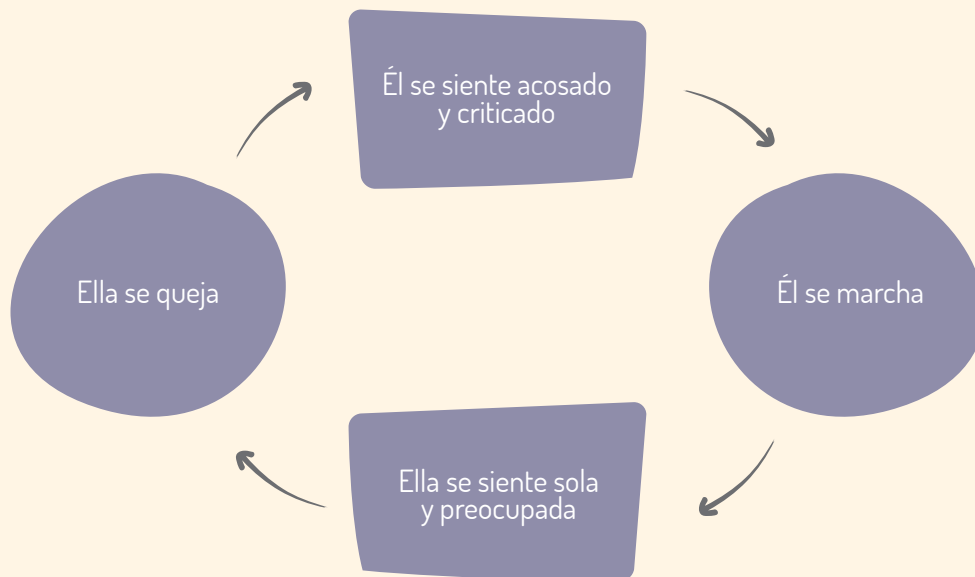


Figura 12. Ejemplo del círculo vicioso

APLICACIÓN

1. Entender el modelo e identificar algunos ejemplos.
2. Contarle a un colega dos ejemplos reales en los que se ha estado en un círculo vicioso.
3. Discutir estrategias para salir del círculo vicioso.

REQUERIMIENTOS

Duración: 30 minutos. Participantes: flexible. Lugar: flexible. Materiales: papel y marcadores.

VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

El círculo vicioso sirve muy bien para entender las dinámicas propias del asesor en relación con sus clientes, por ejemplo en conjunto con el → [4.1.3 CUADRADO DE VALORES EN LA PÁG. 33](#)

RECOMENDACIONES

No lo haga solo. Es recomendable aplicar el ejercicio con otra persona para no caer en los propios puntos ciegos.

4.3.3

4.3.4 Triángulo dramático

OBJETIVO

El triángulo dramático⁹ permite reflexionar sobre tres roles de interacción, perseguidor, salvador y víctima, en el equipo y en las contrapartes. Ayuda a identificar comportamientos para aumentar el nivel de consciencia y decidir si se entra o no en un juego psicológico.

DESCRIPCIÓN

El triángulo dramático de Stephen Karpman es un modelo psicológico y social de la interacción humana en el análisis transaccional. Representa tres roles diferentes que son típicos: *Salvador*, *Perseguidor* y *Víctima*.

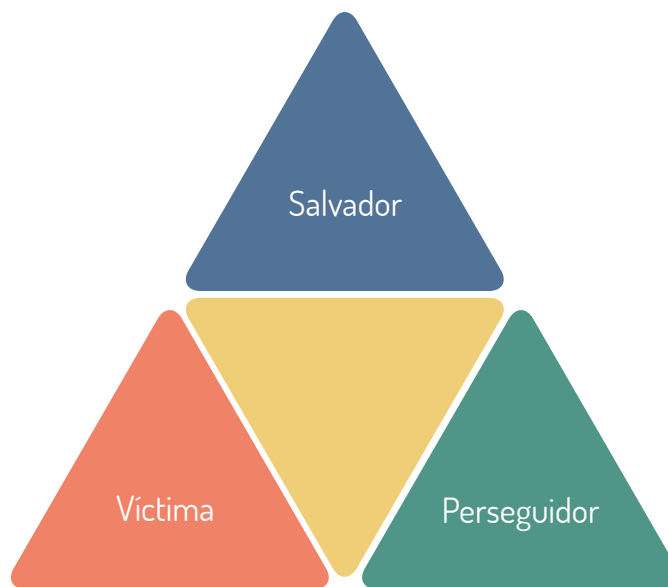


Figura 13. Triángulo dramático

Estos roles se ejercen de manera inconsciente y repetitiva. Se producen por medio de intercambios de comunicación verbal y no verbal y son transacciones comunicacionales —o juegos psicológicos— que se aprenden durante la infancia y se utilizan para confirmar los mitos existenciales de cada uno. Cada vez que una persona representa de forma inconsciente uno de los roles del triángulo dramático está entrando en un *juego emocional*. Para detectarlo se debe aprender a distinguir entre los papeles representados de forma consciente y auténtica (el resultado suele ser positivo), y los papeles representados de forma inconsciente y no auténtica (el resultado es negativo).

El **perseguidor** arremete, humilla y rebaja a los demás, a quienes percibe como inferiores y suele ensañarse en su contra. Necesita que le teman, tapando su complejo de inferioridad. A veces se hace pasar por víctima, con lo que consigue que otros se culpabilicen y se sientan mal. Su lema es

⁹ Varios autores han escrito sobre el triángulo dramático: Berne, 2007; Gerhold, 2008; Rüttinger & Kruppa, 2006; Nowak & Gührs, 1991 y 2003.

pisar antes de que le pisen. El juego del perseguidor establece unas pautas de comportamiento rígidas, estrictas o poco prácticas que exige se cumplan sin discusión.

Para sacar a una persona del rol de perseguidor hay que contrastar su posición de “yo soy el que sabe y el otro tiene que obedecerme” para adoptar una posición de “yo soy válido y el otro también” y hacer que exprese su demanda: “¿Qué necesitas?” “¿A quién pedir?” “¿Cómo sabes que esta persona podrá responder a tu demanda?”.

La **persona salvadora**, que también ve a los demás como inferiores y no aptos, les propondrá su ayuda desde una posición de superioridad. Ofrece una ayuda falsa con el fin de conseguir dependencia de los otros. Se esfuerza por mantener el papel de la víctima para poder continuar jugando a “salvador”. Necesita que le necesiten.

Si la persona está en el papel de salvador tiene que salir de la posición “yo tengo la razón y el otro me necesita” y mostrar empatía hacia el otro. Las preguntas pueden ser: “¿Qué actitud puedo adoptar para ayudar a esa persona a resolver por sí misma el problema?” “Si necesita reconocimiento, ¿cómo puede conseguirlo de otra manera?”.

La **víctima** se siente y se posiciona como inferior y utilizará sus problemas para buscar a un perseguidor mostrando su miedo, o a un salvador mostrando su tristeza, lo que le servirá para reafirmarse en su estado. Se equivoca y comete errores para que lo persigan o lo salven.

Si la persona está en una posición de víctima necesita cambiar su consideración de “los otros son mejores que yo porque tienen la solución que yo no tengo”. Le podemos ayudar a responsabilizarse de su estado preguntándole: “¿Qué puedes hacer para salir de esta situación?” “¿Cuáles son tus opciones?” “¿Cuál es tu decisión y cuándo piensas ponerla en práctica?”.

APLICACIÓN

Los pasos 1 al 5 se aplican solamente en grupos (taller o capacitación). Por lo demás, el modelo se debe aplicar en un proceso de autorreflexión (paso 6) apoyado por las preguntas de los pasos 2, 4 y 5.

1. Introducir el concepto y los juegos inherentes en el mismo.
2. Formar tres grupos, uno por cada rol del triángulo dramático. El criterio de selección: ¿Qué rol conozco mejor? En los grupos responden a los siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles son las ventajas de este rol?
 - ¿Cuáles son las desventajas de este rol?
 - ¿Cuáles son las invitaciones típicas verbales y no verbales de este rol?
 - ¿Cómo se puede reaccionar constructivamente a dichas invitaciones?
3. Los tres grupos documentan sus resultados en un papelógrafo y los presentan en plenaria.
4. En los tres grupos los participantes reflexionan, aplican y discuten lo siguiente:
 - ¿Qué triángulos dramáticos conocen en su ámbito profesional?

- ¿Qué otras personas (colegas, contrapartes o líderes) juegan con usted en triángulos dramáticos?
 - ¿Se producen las situaciones típicas en juegos de roles y se aplican diferentes comportamientos para terminar estos juegos psicológicos?
 - ¿Se reflexionan los roles que típicamente se asumen?
5. Discutir en plenaria:
 - ¿Qué comportamiento fue el más productivo?
 - ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de terminar los juegos?
 6. Autorreflexión. Cada persona saca sus conclusiones acerca de cómo evitar triángulos dramáticos.

REQUERIMIENTOS

Duración: 105 minutos, paso 1 (20 min.), paso 2 (25 min.), paso 3 (15 min.), paso 4 (30 min.), paso 5 (15 min.). Participantes: 9 a 18. Lugar: flexible. Materiales: tablero con la explicación, preguntas e instrucciones en papel, papel suficiente, marcadores.

VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

El triángulo dramático tiene mucha relación con las herramientas de comunicación y facilita la reflexión del rol de consultor en procesos de cambio (→ [4.3.2 CASA DE CAMBIO Y RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA PÁG. 91](#)).

RECOMENDACIONES

Un uso efectivo del concepto del triángulo dramático implica también desarrollar las salidas de los juegos psicológicos. Por lo tanto, hay que transmitir ambas aplicaciones en los ejercicios.

4.4 Diseño del proceso de asesoría

4.4.1 Arquitectura de un proceso de asesoría

OBJETIVO

La arquitectura de un proceso de asesoría muestra en una gráfica los elementos del proceso y su cronología, para tener una mirada global y reconocer la articulación de las diferentes intervenciones. Una arquitectura constituye la base para procesos de asesoría coherentes y eficaces.

DESCRIPCIÓN

La arquitectura se basa en hipótesis formuladas a partir del análisis de la información disponible, y considera conjuntamente con los clientes las condiciones necesarias para desarrollar los procesos.

Los elementos típicos de una arquitectura de procesos son:

- Contratos, mandatos y objetivos claros, roles (contratante, dirección) y duración del proceso definido.
- Diagnóstico sistemático e hipótesis respectivas.
- Taller o reuniones de retroalimentación.
- Manejo de grupos.
- Subprocesos.
- Grupo de diálogo. Por ejemplo: comunicación entre el grupo de dirección y el contratante.
- *Sounding Board* o caja de resonancia.
- Eventos con la participación de todos los actores involucrados.
- Trabajo con la dirección interna del proceso.
- Trabajo con la gerencia del proceso.
- Foros de multiplicadores o reuniones con personas claves.
- *Coaching* a nivel técnico, orientado a procesos, personal para el contratante, jefe de proyecto, multiplicadores.
- Módulo de capacitación a capacitadores.
- Monitoreo y evaluación (cuantitativa y cualitativa).
- Charlas moderadas en el área temática y con el equipo.
- Trabajo de equipo en el sistema de asesoría.

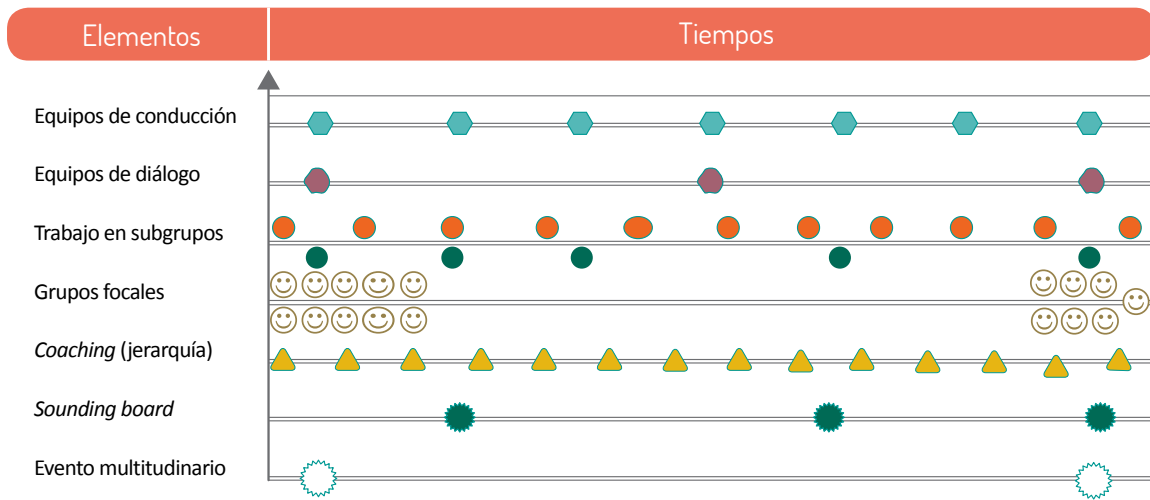


Figura 14. Diagrama de una arquitectura para un proceso de asesoría

APLICACIÓN

1. Definir el mandato y el objetivo del proceso de cambio.
2. Entrevistar al cliente a partir de un cuestionario de preguntas¹⁰ y levantar toda la información necesaria. Esta información será anotada en el tablero para formular unas hipótesis para el proceso de cambio.
 - ¿Qué objetivos formuló el contratante?
 - ¿Cuáles son sus expectativas prioritarias?
 - ¿Hay temas o deseos ocultos?
 - ¿Qué intervenciones tendrían el mayor efecto multiplicador?
 - ¿Dónde se esperan efectos negativos y resistencias?
 - ¿Cuáles son los puntos ciegos que tiene el contratante?
 - ¿Quién tiene que ser integrado a toda costa?
3. Las hipótesis deben ser formuladas como frases completas y se deben escoger las cinco más relevantes. (Ver formulación de hipótesis en → 4.2.7 ASESORÍA COLEGIADA EN LA PÁG. 83).
4. De la base de las hipótesis se diseñará una arquitectura de proceso. Si se usan tarjetas, los diferentes colores de tarjetas son para los diferentes niveles de intervención. En el lado izquierdo están los elementos de la arquitectura. En la línea superior se traza la dimensión temporal (ver figura 14). Se pasa la arquitectura del proceso a un programa adecuado (por ejemplo Excel, Word o PowerPoint).

¹⁰ No todas las preguntas se ofrecen para transmitir las directamente al cliente. Se debería mirar las técnicas de preguntas para llegar a la información requerida.

REQUERIMIENTOS

Duración: depende del cliente y la complejidad del proceso. Participantes: flexible. Lugar: flexible. Materiales: tablero para tomar notas, tarjetas de distintos colores, alfileres o chinchas, hojas tamaño carta, marcadores, computador.

VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

La arquitectura de un proceso de asesoría idealmente está basada en un análisis profundo y sistemático, por ejemplo en el modelo de análisis organizacional → 4.3.1 MODELO 'SHERLOCK HOLMES' EN LA PÁG. 89. Además las diferentes → 4.4.3 TÉCNICAS DE PREGUNTAS EN LA PÁG. 109 son relevantes, ya que son fundamentales para un análisis profundo. En el diseño del proceso es importante tomar en cuenta el tema de la → 4.3.2 CASA DE CAMBIO Y RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA PÁG. 91 y el tratamiento de esta.

RECOMENDACIONES

Se puede aplicar el modelo flexiblemente en el marco de la cooperación internacional con los diversos elementos de monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento que pocas veces se incluye en la arquitectura tradicional de procesos. Vale la pena examinar si cada uno de los elementos tiene relevancia o no y cómo eventualmente podrán ser implementados. Escribir las hipótesis en palabras claves o de forma incompleta puede dar espacio a malentendidos.

4.4.2 Dimensiones del diseño para preparar una intervención

OBJETIVO

Esta herramienta ofrece una forma de reflexión a partir de cinco dimensiones (social, temporal, espacial, de contenido y simbólica) que le permiten al asesor diseñar la intervención en función de un resultado esperado.

DESCRIPCIÓN

Las intervenciones se basan idealmente en una → 4.4.1 ARQUITECTURA DE UN PROCESO DE ASESORÍA EN LA PÁG. 103 coherente (Königswieser & Exner, 2002). Requieren una preparación detallada para crear las mejores condiciones de trabajo en función del objetivo de cambio. Para el desarrollo de cada dimensión, se deben tener en cuenta algunas preguntas como:

Dimensión social

- ¿Quién debe participar? ¿Cuáles son los actores claves para lograr el objetivo de la intervención?
- ¿Cómo organizar los actores en el espacio? (por ejemplo: organización en plenaria, grupos de trabajo etc.).
- ¿Cuáles aspectos culturales se deben tomar en cuenta?
- ¿Quiénes son ‘generadores de cambio’ y quiénes ‘conservadores’?

Dimensión temporal

- ¿Cuánto tiempo puede durar el encuentro? ¿Están dispuestos los actores?
- ¿Qué horario es adecuado según los participantes?
- ¿Qué ritmo de trabajo es adecuado para los participantes? (unidades de trabajo, pausas etc.).
- ¿Cómo asegurar el cumplimiento de hitos a la hora prevista?
- ¿Cómo se puede planear la agenda?

Dimensión espacial

- ¿Qué lugar geográfico se ofrece para la intervención? (por ejemplo la capital o más bien un municipio o una zona rural).
- ¿Cuál puede ser un lugar (edificio) adecuado para el encuentro? (tamaño, ambiente, equipamiento, entorno).
- ¿Se necesita una sala o varias? ¿Cómo acomodar las sillas o tal vez sentarse en el suelo? ¿Se quiere trabajar con o sin mesas?

Dimensión de contenido

- ¿Cuál es el tema que se va a abordar?
- ¿Cuáles son las hipótesis propias del asesor frente al cambio?

- ¿Cuál es el objetivo de la intervención? ¿Cuáles productos o hitos se necesita crear para lograr el objetivo?
- ¿Con qué profundidad y prioridad se quiere trabajar en el tema?
- ¿Cómo manejar el contenido y la información?
- ¿Qué información necesitan los participantes antes de la intervención?

Dimensión simbólica

- ¿Cuáles símbolos se pueden utilizar?
- ¿Con qué símbolos es necesario tener cuidado? (colores, figuras, propietario del lugar de la intervención).
- ¿Qué ropa es la adecuada para la intervención?
- ¿Qué se ofrece para comer y tomar?
- ¿Qué términos debe usar o no usar el asesor? ¿Qué lenguaje es adecuado? (científico o más bien sencillo, fácil de entender).

APLICACIÓN

1. Definir el objetivo de la intervención.
2. Revisar las preguntas de reflexión e identificar aspectos que son importantes para la intervención. Pensar en otros aspectos que no están considerados en estas preguntas.
3. Elaborar un plan detallado para la intervención (definiendo pasos, metodología, tiempos y responsabilidades) y considerar en este proceso los aspectos identificados en cada dimensión.

REQUERIMIENTOS

Duración: depende del contexto. Participantes: flexible. Lugar: flexible.

VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

Por la lógica necesaria para planificar y diseñar un proceso de cambio, la → **4.4.1 ARQUITECTURA DE UN PROCESO DE ASESORÍA EN LA PÁG. 103** y las dimensiones de diseño están estrechamente vinculadas. A través del análisis con las diferentes dimensiones se puede fortalecer el principio de → **4.5.5 ACCIÓN SIN DAÑO EN LA PÁG. 141**

RECOMENDACIONES

Esta herramienta permite un análisis sistemático que sirve como base para obtener intervenciones efectivas y sostenibles, y no debe considerarse como un enfoque o un instrumento independiente.

4.4.3 Técnicas de preguntas

OBJETIVO

El manejo de diferentes tipos de preguntas le ayuda al asesor llegar a la información necesaria o impulsar un diálogo hacia el cambio. La expresión oral es la herramienta más importante del asesor. Los ejercicios sirven para aprender a utilizar distintas técnicas de pregunta en situaciones de asesoría.

DESCRIPCIÓN

Quien pregunta, dirige. Preguntar es una de las tareas principales del asesor. Las preguntas tienen como objetivo comprender el contexto y adquirir conocimientos. Básicamente es posible diferenciar entre preguntas abiertas y preguntas cerradas:

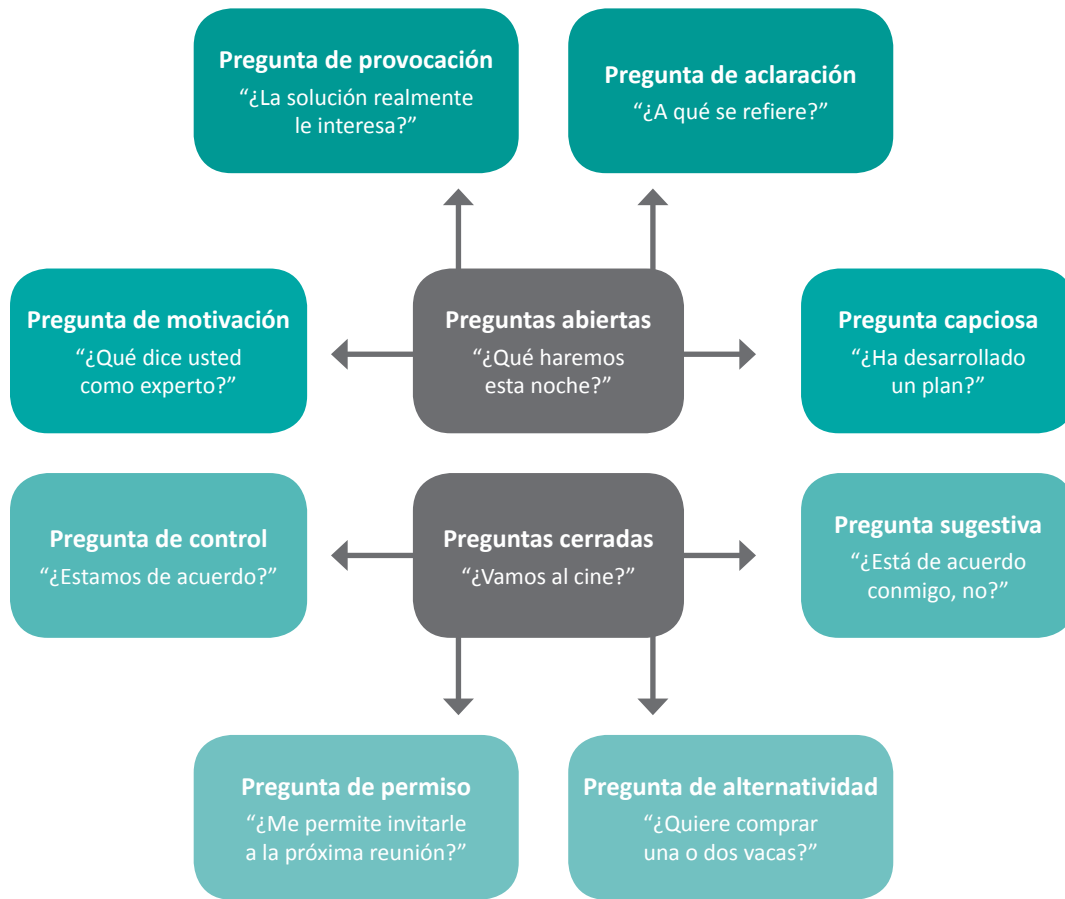


Figura 15. Tipos de preguntas

Preguntas abiertas

Las preguntas abiertas ofrecen un espectro amplio de respuestas; con ellas se aprende algo respecto a los deseos y opiniones del interlocutor. Sin embargo, hasta cierto punto, se cede la iniciativa de la conversación al interlocutor. Normalmente, estas preguntas promueven la relación entre los

interlocutores. Cuando las personas tienden a hablar mucho se deben utilizar con cuidado. Estas preguntas se introducen normalmente con un pronombre interrogativo (qué, quién, cómo, dónde, cuándo, etc.) y se utilizan sobre todo al inicio de una conversación.

Pregunta de provocación. Estas preguntas sirven para provocar al interlocutor y para iniciar la discusión. Ejemplo: “¿No quiere o no sabe ayudarme con esto?”.

Pregunta de aclaración/Contrapregunta. Se reacciona a una pregunta con otra pregunta. Ejemplo: “¿Qué quiere decir con esto?”.

Preguntas de motivación. Tienen por objetivo motivar al interlocutor. Ejemplo: “¿Qué dice usted como experto?”

Preguntas cerradas

Este tipo de preguntas predeterminan las posibilidades de respuesta (por ejemplo sí/no/no sé), o por la pregunta misma o por la nominación explícita de las posibles respuestas. Esta forma de preguntar se utiliza en el *marketing* y en la investigación (por ejemplo, para sondeos de opinión). Estas preguntas se introducen normalmente mediante verbos (fue usted, puede usted, etc.).

Pregunta de alternatividad. Se utiliza para evitar discusiones ya que pone a disposición dos alternativas. Ejemplo: “¿Prefiere trabajar donde/con A o B después de la adaptación?”.

Preguntas sugestivas. Se influencia al interlocutor y predetermina la respuesta deseada. Ejemplo: “¿No comparte la opinión que...?”.

Preguntas de permiso. Con esta pregunta se pide permiso. Ejemplo: “¿Me permite dirigir la negociación?”.

Preguntas retóricas. Se trata de una pregunta fingida la cual está contestada, en la mayoría de las veces, por el entrevistador mismo. No se espera una respuesta y sirve en primer lugar para llamar la atención. Ejemplo: “¿Entonces, tienen importancia las preguntas en nuestra sociedad?”.

Preguntas circulares

La pregunta circular es una técnica que tiene su origen en el enfoque sistémico. Esta técnica consiste en no preguntar directamente por los sentimientos y las reacciones que una persona A desarrolla a causa del comportamiento de una persona B, sino mediante una tercera persona C. La pregunta circular significa “preguntar a la vuelta de la esquina”, por ejemplo: mediante la introducción de otra perspectiva. Ejemplo: “Carlos, ¿qué opina que diría el Gobierno en cuanto a este asunto?”.

También la perspectiva temporal puede cambiar: ¿Cómo sería esto en el año 2030? En estas preguntas, el comportamiento de las personas no está centrado en sus opiniones sino en lo que piensan acerca del pensamiento de otros, lo que permite analizar el contexto de las relaciones.

La pregunta milagro

La pregunta milagro se puede utilizar cuando las personas hablan de problemas sin desarrollar ideas o propuestas de solución. Se puede fingir un contexto, ofreciendo al interlocutor nuevos enfoques para identificar soluciones. Ejemplo: “Si durante la noche hubiera ocurrido un milagro, ¿Qué habría cambiado respecto al problema? ¿Cómo su colega notaría que ocurrió un milagro?”.

APLICACIÓN

1. Entender los varios tipos de preguntas.
2. Identificar cuáles tipos de preguntas se utilizan más en la asesoría, cuáles no tanto y en qué podría ayudar cada una. ¿Cuáles maneja bien, cuáles no tanto?
3. Definir un caso de asesoría en el cual quiere trabajar y elaborar su propia guía de preguntas tomando en cuenta los tipos que quiere practicar, si aplica en el contexto.

REQUERIMIENTOS

Duración: depende de la intensidad de la utilización de las técnicas de preguntas. Participantes: flexible. Lugar: flexible.

VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

Se pueden probar las técnicas de preguntas en el ámbito de la → **4.2.7 ASESORÍA COLEGIADA EN LA PÁG. 83**

RECOMENDACIONES

Es importante practicar las técnicas de preguntas con colegas o en el equipo antes de su uso en la asesoría. Se puede practicar de la siguiente manera: formar grupos de tres personas y distribuirse los roles de asesor, cliente y observador:

- El cliente debe presentar un caso sobre el que quiera indagar más. No necesariamente tiene que ser un problema. Lo describe en forma breve.
- El asesor intenta ayudarlo únicamente haciendo preguntas. Su actitud debe ser ayudar a comprender mejor el caso de su cliente.
- La tarea del observador es retroalimentar al asesor. Luego, se intercambian los roles de asesor, cliente y observador, de manera que cada uno pueda experimentar todos los roles.



4.5 Asesoría sensible a la conflictividad y para la Construcción de Paz

4.5.1 Estilos de comportamiento en conflictos

OBJETIVO

Permite comprender e identificar el estilo, tanto propio como de otras personas, de ‘comportarse en un conflicto’, para aprender formas de manejar los conflictos que surgen en los grupos. Los principales objetivos de esta herramienta son:

- Comprender e identificar los estilos de manejo de conflictos.
- Reflexionar sobre el propio estilo de manejar los conflictos.
- Conocer y aprender otras formas de comportarse en los conflictos.

DESCRIPCIÓN

Esta herramienta clasifica las diferentes formas de manejar los conflictos. Para ello utiliza como instrumento la ‘Encuesta de Conflicto’ desarrollada por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann, y se analizan las cinco estrategias de comportarse en conflictos más comunes: evasión, acomodación, competencia, compromiso y colaboración.

Se abordan los estilos de conflicto como preferencias no vinculadas con las habilidades de los participantes o su personalidad. Cada persona es capaz de usar estas cinco modalidades y nadie se caracteriza por tener un único estilo rígido.

Características de cada una de las modalidades y su utilidad

Las cinco modalidades son útiles en distintas situaciones. Su efectividad depende de los requerimientos de la situación conflictiva específica y la habilidad con la que esa modalidad es utilizada. Los estilos y su utilidad cambian según la propia preocupación y la del otro.

Modalidad	Definición	Utilidad
Competencia	<p>Pone énfasis en conseguir sus propias metas y poco en las metas de los demás.</p> <p>Está orientada a la acción y utiliza la posición o el estatus e inclusive las amenazas para obtener lo que desea, pero también lo que podría defender sus derechos o su postura.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cuando es vital o urgente llevar a cabo acciones rápidas y decisivas. 2) En asuntos importantes que requieren acciones impopulares y necesitan ser implementadas. Por ejemplo: reducción de costos, introducción de reglas y disciplinas, etc. 3) En asuntos de vital importancia para la empresa, y el responsable está convencido que es lo correcto. 4) Para protegerse a sí mismo contra gente que obtiene ventaja del comportamiento no competitivo.

Modalidad	Definición	Utilidad
Colaboración	<p>Pone el énfasis en los intereses de todas las partes, lo que constituye una combinación entre asertivo y cooperativo.</p> <p>Los métodos colaborativos tienen en cuenta las relaciones, permiten los desacuerdos y los debates, siempre y cuando existan respeto mutuo y compromiso para hallar la mejor solución.</p> <p>Requiere mucho tiempo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Para encontrar una solución que integre las distintas partes en las que las posiciones sean iguales en importancia y deban llegar a un compromiso. 2) Cuando el objetivo es aprender; probar las propias teorías e hipótesis y comprender el punto de vista de los otros. 3) Ganar compromiso, incorporando el interés de los otros en una decisión consensuada. 4) Para procesar los sentimientos negativos que han interferido en una relación interpersonal.
Compromiso	<p>Presta atención a las necesidades de todos.</p> <p>Intenta identificar soluciones beneficiosas y aceptables que satisfagan las metas totales o parciales del grupo.</p> <p>Funciona adecuadamente si existen limitaciones de tiempo o es necesaria una solución temporal; cuando no se ha alcanzado ninguna solución en el pasado constituye un buen primer paso. Si los recursos escasean y no hay oportunidad de incrementarlos, el compromiso podría ser la única solución.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cuando las metas son moderadamente importantes, pero no necesitan el esfuerzo o la irrupción de modalidades más asertivas. 2) Cuando dos oponentes de igual poder están fuertemente comprometidos con objetivos excluyentes. Por ejemplo: en las negociaciones entre la administración y el sector laboral. 3) Para alcanzar acuerdos temporales a problemas complejos. 4) Para llegar a soluciones expeditas bajo presión de tiempo. 5) Como modalidad de respaldo, cuando la cooperación o la competencia no logran tener éxito.

Modalidad	Definición	Utilidad
Evasión	No persiguen sus intereses, ni los de nadie. Los evasores se comportan de forma sumisa, no prestan apoyo, ni colaboran. Puede adoptar formas diplomáticas, evitando un asunto o posponiendo una discusión e inclusive saliéndose de la situación.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cuando un problema es trivial u otro problema más importante se hace sentir. 2) Cuando no se percibe ninguna posibilidad de satisfacer sus intereses, se tiene poco poder o se está frustrado por algo que sería difícil de cambiar (políticas nacionales, la estructura de personalidad de alguien, etc.). 3) Cuando el daño potencial vinculado a la confrontación del conflicto sobrepasa los beneficios de resolución. 4) Para permitir que la gente se ‘enfríe’ y reduzca tensiones a un nivel productivo. 5) Cuando reunir más información sobrepasa las ventajas de una decisión inmediata. 6) Cuando otros pueden resolver el conflicto más efectivamente.
Acomodación	Coopera por satisfacer los deseos de los demás pero no hace nada por satisfacer los suyos.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cuando se da cuenta su malestar, se permite escuchar una mejor posición, mostrando que se es razonable. 2) Cuando el problema es más importante para otra persona que para uno, para satisfacer las necesidades de los demás, y como gesto de buena voluntad para mantener una relación cooperativa. 3) Cuando preservar la armonía y evitar discusiones es esencialmente importante. 4) Para contribuir al desarrollo administrativo de los colaboradores permitiéndoles experimentar y aprender de sus propios errores.

Tabla 9. Estilos de comportamiento en un conflicto

APLICACIÓN

1. Para la aplicación en un grupo (por ejemplo, con el sistema cliente), cada persona piensa en una situación de conflicto reciente en la que ha estado involucrado. Se pregunta, ¿en esta situación yo actué como...?. Para responder, escoge el animal con el que más identifica su comportamiento en esa situación. Elige entre los siguientes animales: tiburón, tortuga, oso peludo, búho, hormiga. Puede hacerse un juego imitando los sonidos o movimientos de los animales.
2. Formar grupos según los animales elegidos. Cada grupo conversa acerca de las características del animal elegido.
3. Individualmente completar la encuesta desarrollada por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann (pág. 121).
4. En el grupo, cada persona comprueba los resultados de la encuesta, dando a conocer a los encuestados la forma que usan para abordar el manejo de los conflictos. Visualizar la siguiente figura:

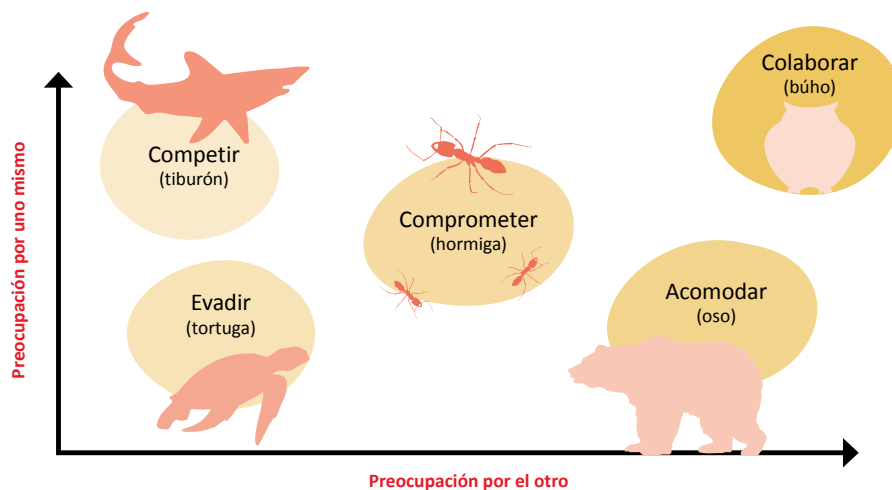


Figura 16. Los cinco estilos de comportamiento en un conflicto

5. Discutir en sesión plenaria, averiguando las sensaciones derivadas del ejercicio. Preguntar: ¿Cómo se sintieron? Introducir las características de los cinco estilos más comunes: la competitiva, colaborativa, de compromiso, evasiva y acomodaticia.
6. Realizar un pequeño debate para reflexionar sobre el propio rol en conflictos, con las preguntas:
 - ¿Qué modalidad necesita cada conflicto?
 - ¿Qué dimensión necesitan desarrollar más?
7. Discutir las características y la utilidad de los cinco estilos con el grupo. Al final se puede repartir un cuadro con la definición y utilidad, como material complementario.

REQUERIMIENTOS

Duración: 80 minutos, paso 1 (10 min.), paso 2 (5 min.), paso 3 (15 min.), paso 4 (10 min.), paso 5 (30 min.), paso 6 (10 min.). Participantes: flexible. Lugar: flexible. Materiales: copias de la encuesta (pág. 121) y de las definiciones de los cinco estilos de manejo de conflictos, marcadores, tablero.

VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

Con esta herramienta se puede profundizar el análisis organizacional del → **4.3.1 MODELO 'SHERLOCK HOLMES' EN LA PÁG. 89** y concretarlo al aspecto de estilos de comportamiento en conflictos.

RECOMENDACIONES

Esta herramienta se puede utilizar para entender el manejo de conflictos tanto a nivel individual como a nivel organizacional.

4.5.1

Test 'Estilos de Comportamiento en un Conflicto'

De las siguientes opciones marcar A o B según lo que se aproxima más a su modo de reaccionar en cada situación planteada del numeral 1 al 30.

1	A	A veces dejo que las otras personas asuman la responsabilidad para que solucionen el problema.
	B	En vez de negociar sobre los aspectos en los que no coincidimos, prefiero destacar los aspectos en que coincidimos.
2	A	Trato de encontrar una solución de compromiso.
	B	Intento tomar en cuenta todas las inquietudes tuyas y mías.
3	A	Normalmente soy firme para conseguir mis objetivos.
	B	Intento suavizar los sentimientos de la otra persona y mantener nuestra relación.
4	A	Trato de encontrar una solución de compromiso.
	B	A veces sacrifico mis propios deseos por los de la otra persona.
5	A	Procuro tener siempre la ayuda de la otra persona en la búsqueda de una solución.
	B	Hago lo necesario para evitar tensiones inútiles.
6	A	Evito en lo posible crearme situaciones desagradables.
	B	Intento imponer mi posición.
7	A	Intento postergar el asunto hasta haber tenido algún tiempo para pensar en él.
	B	Cedo en ciertos puntos a cambio de otros.
8	A	Normalmente soy firme para conseguir mis objetivos.
	B	Intento que todos los intereses y divergencias se presenten abiertamente desde el principio.
9	A	Me parece que no siempre hay que preocuparse por las diferencias.
	B	Hago algún esfuerzo por alcanzar lo que a mí me gusta.

4.5.1

test 'estilos de comportamiento en un conflicto'

10	A	Normalmente soy firme para conseguir mis objetivos.
	B	Trato de encontrar una solución de compromiso.
11	A	Intento que todos los intereses y divergencias se presenten abiertamente desde el principio.
	B	Intento suavizar los sentimientos de la otra persona y mantener nuestra relación.
12	A	A veces evito tomar posiciones que podrían llevar a controversias.
	B	Permito que la otra persona se quede con algunas de sus posiciones, si ella permite que yo también me quede con algunas de las mías.
13	A	Propongo que las partes se encuentren en la mitad del camino.
	B	Presiono para imponer mis puntos de vista.
14	A	Comunico mis ideas y pregunto las de la otra persona.
	B	Trato de mostrar la lógica y los beneficios de mi posición.
15	A	Intento suavizar los sentimientos de la otra persona y mantener nuestra relación.
	B	Hago lo necesario para evitar tensiones inútiles.
16	A	Intento no herir los sentimientos de la otra persona.
	B	Trato de convencer a la otra persona de la verdad de mi posición.
17	A	Normalmente soy firme para conseguir mis objetivos.
	B	Hago lo necesario para evitar tensiones inútiles.
18	A	Si eso hace feliz a la otra persona, le permito mantener sus puntos de vista.
	B	Permito que la otra persona se quede con algunas de sus posiciones, si ella permite que yo también me quede con algunas de las mías.
19	A	Intento que todos los intereses y divergencias se presenten abiertamente desde el principio.
	B	Intento postergar el asunto hasta haber tenido algún tiempo para pensar en él.
20	A	Trato de trabajar inmediatamente sobre nuestras diferencias.
	B	Intento encontrar una combinación justa de pérdidas y ganancias para ambos.
21	A	En la negociación, trato de ser considerado con los sentimientos de la otra persona.
	B	Siempre trato de ir a la discusión directa del problema.

22	A	Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de la otra persona.
	B	Mantengo mis deseos.
23	A	Estoy en la tarea de satisfacer todos mis deseos.
	B	A veces dejo que las otras personas asuman la responsabilidad para que solucionen el problema.
24	A	Si la posición de la otra persona parece ser muy importante para ella, trataría de satisfacer sus deseos.
	B	Trato de obtener un compromiso de la otra persona.
25	A	Trato de mostrar la lógica y los beneficios de mi posición.
	B	En la negociación, trato de ser considerado con los sentimientos de la otra persona.
26	A	Propongo que las partes se encuentren en la mitad del camino.
	B	Casi siempre estoy en la tarea de satisfacer todos mis deseos.
27	A	A veces evito tomar posiciones que podrían llevar a controversias.
	B	Si eso hace feliz a la otra persona, le permito mantener sus puntos de vista.
28	A	Normalmente soy firme para conseguir mis deseos.
	B	Me parece que no siempre hay que preocuparse por las diferencias.
29	A	Propongo que las partes se encuentren en la mitad del camino.
	B	Me parece que no siempre hay que preocuparse por las diferencias.
30	A	Intento no herir los sentimientos de la otra persona.
	B	Siempre comparto el problema con la otra persona de modo que podamos solucionarlo.

Trasladar los resultados del cuestionario anterior a la siguiente tabla.

#	Competir	Colaborar	Comprometer	Evadir	Acomodar
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
Total letras					

4.5.1

test 'estilos de comportamiento en un conflicto'

Donde obtenga puntajes más elevados se puede ver su tendencia general para comportarse en conflictos. Esto no significa que, según la situación, no haya variaciones en cómo actúa cada persona. Hay una tendencia básica:

- 1 = Competir. Priman los propios intereses.
- 2= Colaborar. Prima la solución mutua.
- 3= Comprometer. Prima el acuerdo y el compromiso.
- 4= Evadir. Primar el no entrar en conflicto.
- 5= Acomodar. Prima la relación.

4.5.2 Modelo *iceberg* y el triángulo de las violencias

OBJETIVO

El modelo *iceberg* puede aplicarse individualmente, en equipos y con grupos de personas, según fase y alcance, como herramienta de análisis de un conflicto, de niveles de cambio y como soporte a otras herramientas.

Los principales objetivos de esta herramienta son:

- Profundizar en el análisis de los conflictos, según los tipos de violencia estructural, directa y cultural.
- Analizar los elementos de un conflicto, estudiar su origen, causas y los factores de violencia que intervienen.
- Desarrollar estrategias de prevención y buscar posibles soluciones para producir un cambio.

DESCRIPCIÓN

El modelo *iceberg* permite analizar la parte visible y la invisible de los conflictos. Normalmente se asocia el conflicto con un acto (gritar, golpear). Sin embargo, el acto es solo su dimensión visible, hay dimensiones no visibles. El *iceberg* ayuda a simbolizar el hecho de que mucho de lo que determina lo que está visible, está por 'debajo del agua'. En los conflictos lo que está debajo son las creencias, los sentimientos, las emociones, los intereses y las necesidades. Al momento de intervenir para transformar un conflicto no es suficiente cambiar lo visible (los actos o hechos), sino esencialmente cambiar lo profundo.

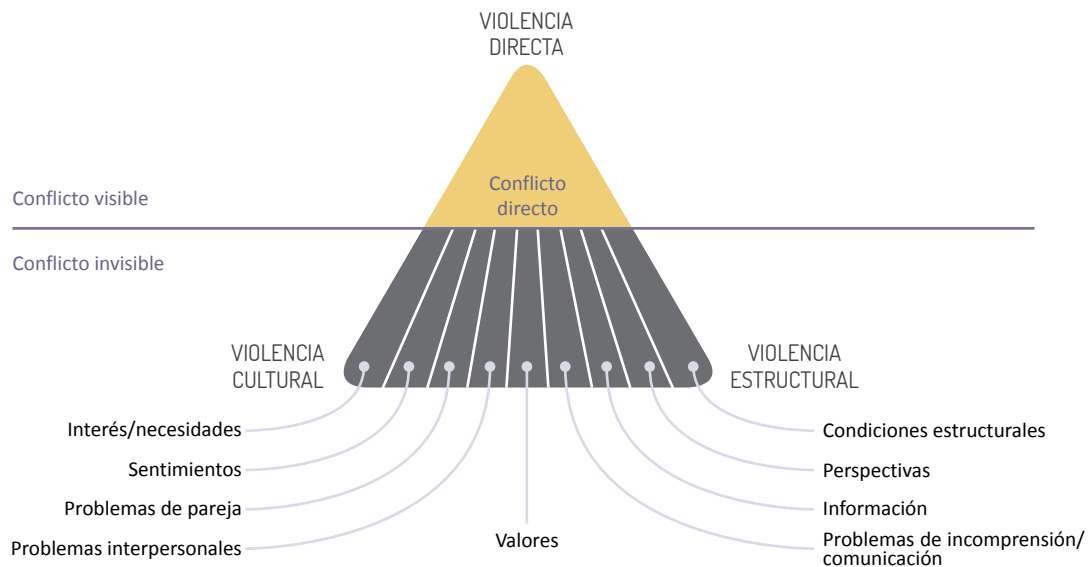


Figura 17. El modelo *iceberg*

El conflicto está constituido por tres elementos: los actos (comportamientos), las actitudes y las contradicciones. Esto puede visualizarse en un triángulo en el que el vértice superior es el comportamiento (visible y hacia el exterior de la persona), el vértice inferior izquierdo lo componen actitudes y presunciones (invisible y hacia el interior de la persona) y el vértice inferior derecho es la contradicción (invisible y entre las personas). Muchas veces solo se percibe el comportamiento violento y no las actitudes y la contradicción.

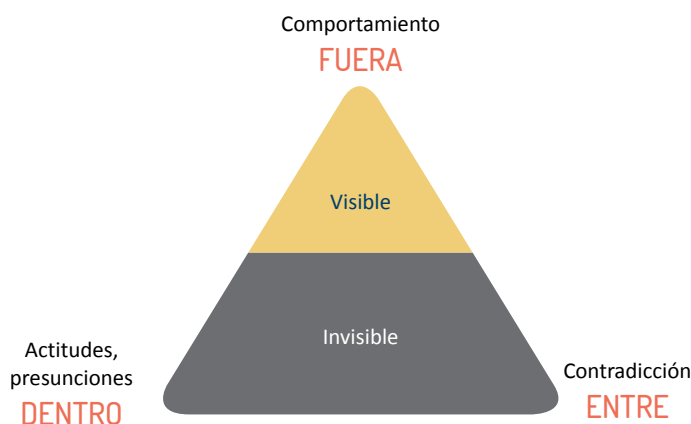


Figura 18. Actitud, comportamiento, contradicción

El triángulo de la violencia desarrollado por Galtung (Galtung, 2003) es un concepto basado en el modelo *iceberg*, en la parte visible estaría situada la violencia directa, y aparte de agresiones o actos violentos directos, existen dos dimensiones menos visibles, la de la violencia cultural que es transmitida por valores, y la violencia estructural que se transmite mediante leyes e instituciones. Según Galtung, existen tres tipos de violencia:

- **Violencia directa**, la cual se concreta en comportamientos y actos ejercidos de forma verbal o física sobre personas o colectivamente de forma deliberada.
- **Violencia estructural**, que se centra en el conjunto de estructuras que no permiten la satisfacción de las necesidades, concretándose en la negación de estas.
- **Violencia cultural**, cuyo origen parte de un conjunto de valores transmitidos por medio de costumbres, conductas y creencias que se legitiman a través del arte, la religión, la ciencia, la filosofía, etc., en el transcurso del tiempo concretándose en una discriminación social.

A menudo las causas de la violencia directa están relacionadas con situaciones de violencia estructural y justificadas por la violencia cultural.

De los tres tipos de violencia (directa, estructural y cultural) la directa es clara y visible, por lo que resulta relativamente sencillo detectarla y combatirla. En cambio, la violencia cultural y la violencia estructural son menos visibles pues en ellas intervienen otros factores, por ello detectar su origen, prevención y remedio es más complicado.

APLICACIÓN

EJERCICIO 1: ANÁLISIS DE UN CONFLICTO CON EL MODELO *ICEBERG*

1. Pensar individualmente en un conflicto cercano y buscarle un nombre a modo de titular de periódico.
2. Leer el triángulo del modelo *iceberg*.
3. Individualmente o con otra persona, identificar la parte visible del conflicto.
4. Buscar los antecedentes del caso. Se estudia qué tipo de conflicto es:
 - Si el conflicto es por sentimientos, intereses o necesidades. En este caso se responde a ¿cuáles sentimientos, intereses, necesidades están latentes en ese conflicto?
 - Si el conflicto pertenece a problemas de pareja, intrapersonales o si es una cuestión de valores, ¿cuáles valores?
 - Si hay problemas de incomprensión, comunicación, por falta de información, de perspectivas o si se da por condiciones estructurales. Detectar el qué de cada caso.

EJERCICIO 2: ANÁLISIS DE UN CONFLICTO SEGÚN EL TRIÁNGULO DE VIOLENCIAS DE GALTUNG

1. Realizar una introducción a la teoría del Triángulo de Galtung, definiendo los tipos de violencia: directa, cultural y estructural.
2. Elegir un conflicto de su contexto cultural que se quiere analizar. Por ejemplo: que afecte a una región o a un país.
3. El grupo representa el conflicto a partir del Triángulo de Galtung. Analizar los elementos del conflicto según el tipo de violencia ejercida: violencia directa, cultural y estructural.
4. Realizar un intercambio acerca del resultado.
5. Desarrollar propuestas de posibles intervenciones para prevenir los conflictos analizados y buscar posibles soluciones a los mismos.

REQUERIMIENTOS

EJERCICIO 1. Duración: 90 minutos, paso 1 (30 min.), paso 2 (5 min.), paso 3 (15 min.), paso 4 (20 min.), paso 5 (20 min.) La duración depende del tamaño del grupo. Participantes: a voluntad, en grupos de 3 a 5 personas. Lugar: flexible. Material de visualización.

EJERCICIO 2. Duración: 120 minutos, paso 1 (20 min.), paso 2 (15 min.), paso 3 (15 min.), paso 4 (20 min.), paso 5 (20 min. La duración depende del tamaño del grupo), paso 6 (30 min.). Participantes: a voluntad en grupos de 3 a 5 personas. Lugar: flexible. Se puede aplicar en grupo o individualmente. Materiales: papel, bolígrafos, papel continuo, marcadores.

4.5.3 El Tercer Lado

OBJETIVO

Esta herramienta permite entender como asesores, a los actores y roles involucrados más allá de los dos lados del conflicto, promover un proceso de negociación cooperativa y apoyar una solución que atienda las necesidades de ambas partes y de la comunidad.

DESCRIPCIÓN

Ante un conflicto es posible y quizá lo más común, que los actores se posicionen de un lado u otro de las partes, sin embargo, también puede asumirse otra posición que permite abordar el conflicto y apoyar a las partes, a través de roles que pueden ser vistos como el 'tercer lado' (Fisas, s.f. y Fisher, 2001).



Figura 19. El Tercer Lado

En el Tercer Lado, se identifican 10 roles que sirven para sensibilizar a las personas y transformar un conflicto. Hay diferentes roles para diferentes fines: proveedores, maestros, constructores de puentes, mediadores, curanderos, equilibradores, testigos, árbitros o réferis y guardianes de paz.

En la asesoría de un proceso de cambio sensible a conflictos existentes es posible preguntarse: ¿Quiénes de los actores pueden ocupar un lugar en el tercer lado frente al conflicto? ¿Cuáles actores pueden traspasar los inconvenientes que la inercia propia del conflicto acarrea y atraer a otros para sumarse a una tarea común?

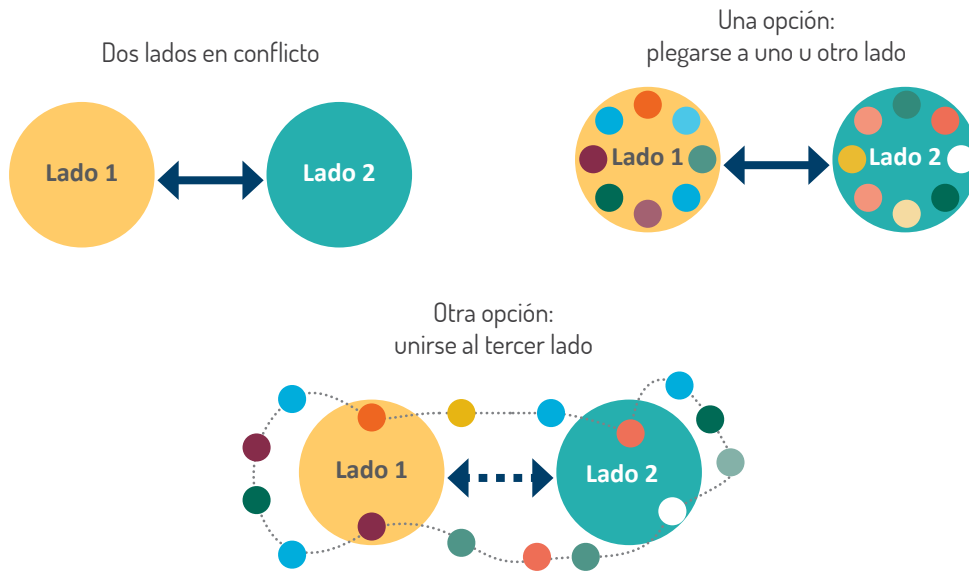


Figura 20. Opciones de posición en el conflicto

El Tercer Lado permite observar los conflictos no solo desde un lado o el otro, sino desde una perspectiva más amplia: la de la comunidad que contiene a las partes del conflicto. Según el equipo Third Side de Harvard (Third Side, 2014), el asumir el tercer lado significa:

- Buscar entender ambos lados de un conflicto.
- Promover un proceso de negociación cooperativa.
- Apoyar una solución sabia. Es decir, una solución que de manera justa atienda las necesidades esenciales de ambas partes y de la comunidad.

	Fuentes de tensión	Rol del Tercer Lado	Características del rol
Prevención	Necesidades frustradas.	Proveedor/a.	Permite a las personas la satisfacción de sus necesidades.
	Pocas capacidades.	Maestro/a.	Da a las personas las habilidades para manejar el conflicto.
	Relaciones débiles.	Constructor/a de puentes.	Ayuda a (re-) establecer relaciones que crucen las líneas de conflicto.

	Fuentes de tensión	Rol del Tercer Lado	Características del rol
Resolución	Intereses en conflicto.	Mediador/a.	Reconcilia intereses mediante la escucha y el apoyo a ir hacia el núcleo de la disputa.
	Derechos disputados.	Árbitro.	Decide qué es lo correcto.
	Desbalance de poder.	Equilibrador/a.	Democratiza, equilibra el poder.
	Relaciones dañadas.	Curandero/a.	Repara relaciones dañadas.
Contener	Falta atención.	Testigo/a.	Presta y llama atención a la escalada.
	Faltan límites a lucha.	Réferi.	Establece límites para la lucha.
	Falta de protección.	Guardián de paz. <i>Peacekeeper.</i>	Da protección cuando se violan las reglas y los límites.

Tabla 10. Roles del Tercer Lado

APLICACIÓN

1. Leer o presentar los 10 roles del tercer lado (pág. 135).
2. Individualmente o si se aplica con un grupo de personas formar grupos pequeños de 3 a 4 personas, y pensar en roles que cada uno ha desempeñado en:
 - Conflictos en la familia.
 - Comunidades.
 - Dentro de su organización.
 - Como asesor.
3. Una vez definido cuáles roles han adoptado, se reflexiona o discuten cuáles han podido ayudar a cambiar el conflicto y cuáles no.
4. Para la aplicación en un grupo: cada grupo pequeño elige uno o dos casos significativos para compartir en la sesión plenaria y los presentan en un mapa.

5. Si se aplica en trabajo individual se reflexiona acerca de las siguientes preguntas: ¿Cuál fue la sensación? ¿Está conforme con los resultados? Si no lo está, ¿por qué?
6. Para la aplicación en grupo: después de la puesta en común de los resultados, se debate respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Cuál fue su sensación? ¿Cómo lo vivieron? ¿Estuvieron conformes con los resultados? Si no lo están ¿por qué?

REQUERIMIENTOS

Duración: 95 minutos, paso 1 (15 min.), paso 2 (15 min.), paso 3 (15 min.), paso 4 (30 min.), paso 5 (20 min.). Participantes: flexible. Lugar: flexible. Materiales: cartulinas, marcadores, papel y bolígrafos.

VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

Esta herramienta se puede vincular al → [4.1.2 MALABARISMO DE ROLES EN LA PÁG. 29](#) para comparar los roles del tercer lado con los del asesor, y ver si existe conflicto entre ellos.

4.5.3

Los roles del 'Tercer Lado'

El Proveedor: permitiendo a las personas la satisfacción de sus necesidades

El conflicto generalmente surge de las necesidades frustradas, como la necesidad de amor y respeto. La frustración conduce a las personas a intimidar a los demás, a usar la violencia, y a hurtar las cosas ajenas. Las necesidades humanas básicas son la alimentación (y demás condiciones de vida), la seguridad, la identidad y la libertad. Si nosotros, como los del tercer lado, podemos ayudar a las personas a encarar una o más de estas cuatro necesidades, podemos evitar el conflicto destructivo. Este es el rol del proveedor.

El Maestro: dando a las personas las habilidades para manejar el conflicto

A veces las personas pelean simplemente porque no conocen otra manera de reaccionar cuando ven frustrada una necesidad o cuando surge una diferencia seria. Ayudando a las personas a aprender nuevos valores y habilidades, y a asumir nuevas perspectivas, nosotros, como maestros, podemos mostrarles una mejor manera de manejar las diferencias.

El Constructor de Puentes: estableciendo relaciones a través de las líneas de conflicto

Las buenas relaciones son la clave para prevenir el conflicto. Cualquiera puede ayudar a tender relaciones que crucen las líneas divisorias naturales. Tales relaciones operan como un depósito bancario: cuando surge una dificultad, las partes pueden apelar a su cuenta de buena voluntad para ayudarse a abordar el problema. La construcción de puentes ocurre siempre alrededor nuestro, a veces sin que siquiera la percibamos: en las cenas de familia, proyectos en la escuela, en transacciones comerciales y en reuniones vecinales.

El Mediador: reconciliando intereses en conflicto

En el núcleo del conflicto existen siempre intereses conflictivos. Como mediadores podemos reconciliar los intereses de las partes. El mediador no pretende determinar quién tiene la razón y quién está equivocado, sino que trata de ubicar el núcleo de la disputa y ayudar a las partes a resolverla. Puede que no pensemos que ello es mediación, pero estamos mediando cada vez que escuchamos atentamente a las personas en conflicto, cuando les preguntamos qué es lo que desean, cuando les sugerimos posibles enfoques y cuando les urgimos a pensar seriamente en los costos de no llegar a un acuerdo.

El Árbitro: determinando derechos en disputa

A veces la mediación o no es suficiente para resolver una disputa o no es apropiada porque se están violando derechos fundamentales. Mientras un mediador solo puede sugerir una solución,

un árbitro puede decidir qué es lo correcto. La figura del árbitro nos resulta familiar; la encarna el juez en la corte de justicia y sabemos que el arbitraje es común en los casos laborales. En términos más informales, son árbitros el maestro que resuelve una disputa entre dos alumnos, el padre que toma una decisión que afecta a dos hijos, o el gerente que decide cómo se resolverá una controversia entre dos empleados. En este sentido, potencialmente todos somos árbitros.

El Testigo: prestar atención a la escalada

El conflicto destructivo no solo estalla sino que también escala: desde la tensión al conflicto abierto y hasta la violencia. A través de la observación atenta, el testigo puede detectar señales de alerta, las cuales pueden prevenir la escalada del conflicto e incluso salvar vidas. Un testigo puede también hablar para persuadir a las partes a cesar la pelea y hacer sonar la alarma para llamar a otros del tercer lado que pueden intervenir como mediadores, guardianes de la paz u otros testigos.

El Réferi: estableciendo límites para la lucha

Algo de lucha puede ser saludable. Con una pelea se puede limpiar el ambiente y poner en evidencia problemas ocultos. Cuando la gente pelea es importante reducir el daño. Esta es la función del réferi, que pone límites a la lucha. Los padres conocen perfectamente este rol: “Está bien con almohadas, pero no con los puños”, “No se golpeen encima del cuello ni debajo de la cintura”. Como réferis podemos cambiar el modo en que la gente pelea, reemplazando las armas y los métodos más destructivos por otros que sean menos peligrosos.

El Guardián de la Paz: proveyendo protección

Cuando se violan las reglas y los límites establecidos para la lucha, la comunidad necesita tomar las mínimas medidas de fuerza que puedan detener el conflicto dañino. No necesariamente el guardián de la paz debe ser un especialista, como la policía y las Fuerzas de Paz de las Naciones Unidas, ya que el mantenimiento de la paz es una tarea en la comunidad que cualquiera puede ser llamado a cumplir. Cuando dos chicos pelean, el adulto puede ponerse en medio y, si es necesario, apartarlos físicamente. Los mejores guardianes de la paz nunca pelean. Nunca lo hacen porque no tienen necesidad de hacerlo. Logran sus fines interviniendo tempranamente y empleando la persuasión.

4.5.4 Reflexión de nuestras Prácticas de Paz (RPP)

OBJETIVO

Es útil para asesorar analizar el conflicto, identificar opciones de intervención y definir la estrategia de intervención para la transformación. La herramienta permite definir criterios para elegir posibles intervenciones en un proyecto en situaciones de conflicto, evita puntos ciegos, e identifica actores y niveles de cambio.

Los conceptos de la RPP elaborados en la práctica permiten analizar y tomar decisiones sobre:

- ¿Qué se debe trabajar o abordar? ¿Cuáles elementos o factores del conflicto son prioritarios?
- ¿Con quiénes se debe trabajar? ¿Cuáles actores/partes involucradas son más importantes?
- ¿Por qué se debe trabajar sobre esos elementos y con esas personas? ¿Son sólidas las razones para el abordaje elegido?

DESCRIPCIÓN

La matriz para la reflexión de prácticas de paz (RPP) muestra qué analizar y qué tener en cuenta para tomar decisiones en un proyecto de Construcción de Paz (CDA, 2009). Se analiza el enfoque conjuntamente con el grupo de trabajo, lo que conduce a explicitar hipótesis de la asesoría. Ayuda a tener coherencia entre el análisis, la generación de opciones estratégicas y la formulación de hipótesis de cambio.

En la formulación de alternativas y opciones estratégicas para la formulación de un proyecto de Construcción de Paz es necesario buscar vínculos entre actores e iniciativas existentes. El primer vínculo importante es entre el nivel individual/personal y el nivel sociopolítico. Un proyecto de Construcción de Paz que abarca cambios a nivel individual pero nunca los vincula al nivel sociopolítico no agota su potencial de impacto en construir paz. Si miramos el caso opuesto, las experiencias muestran que no es probable que solamente una acción a nivel sociopolítico afecte de manera significativa el nivel individual/personal.

El segundo vínculo importante es el de muchos esfuerzos entre sí (nivel sociopolítico). No es necesario que una única agencia u organización implemente todas las actividades, tiene que haber un vínculo estratégico.

	Más personas	Personas claves
Cambio personal		
Cambio sociopolítico		

Tabla 11. Matriz RPP

Los proyectos de Construcción de Paz pueden ser ubicados en una de las cuatro celdas, algunos en más de una.

La matriz RPP plus pregunta también por la situación actual del conflicto, los factores claves, los aspectos por detener para evitar la escalada del conflicto y los actores claves involucrados en el conflicto. Frente a esta situación, pregunta por la visión de paz (el conflicto transformado) y las necesidades para construir esta situación deseada (opciones, objetivos, estrategias). Tal como se visualiza en la matriz RPP plus a continuación:

Análisis del conflicto: ¿Cuáles son factores claves? ¿Qué hay que detener? ¿Quiénes son los actores claves?			
	Más personas	Personas claves	¿Cuál opción escoger? ¿Cuál es el objetivo? <ul style="list-style-type: none"> Nivel de intervención Hipótesis de cambio A nivel interinstitucional Hipótesis de cambio
Cambio personal			
Cambio sociopolítico			
Visión: El Futuro deseado (Cambio social, Paz)			

Tabla 12. Matriz RPP plus

APLICACIÓN

1. Leer o introducir la matriz RPP
2. Analizar el conflicto, a partir de las siguientes preguntas clave:
 - ¿Cuál es el conflicto?
 - ¿Cuáles factores hay que frenar? Es decir, los factores sin los cuales no habría conflicto o este sería muy diferente.
 - ¿Qué hay que fortalecer? ¿Qué temas existen en común? Es decir, los factores que vinculan y cohesionan a las personas.
 - ¿Con quiénes trabajar? ¿Cuáles son los actores clave?
3. Definir la situación deseada teniendo en cuenta lo distintos niveles: a nivel de país/región/comunidad, y el nivel que puede alcanzar la intervención para definir cuál es la brecha entre la situación actual y la deseada:
 - ¿Cuál es la situación deseada? ¿Cuál es mi visión de país, región, municipio, sector?
 - ¿Qué hay que cambiar para llegar de la situación actual a la deseada? ¿Cuáles son las necesidades para el cambio que nos permiten llegar de la situación actual a la deseada?

4. Desarrollar opciones:
 - ¿Con qué y cómo se puede intervenir? Hay dos dimensiones de cambio: cambiar las actitudes, capacidades y percepciones de las personas, a nivel individual, o cambiar las relaciones entre grupos y estructuras. Por ejemplo: leyes, instituciones.
 - ¿A quién dirigirse para el cambio en estas dimensiones? ¿A mucha gente o a personas clave? (ver tabla 11).
 - ¿Se busca el cambio a nivel individual o a nivel social?
 - ¿A quién enfocarse en la acción: el cambio en pocas personas clave o se opta por muchas personas? (ver tabla 11).
 - ¿Qué se ha intentado antes? ¿Qué hacen otros actores para transformar el conflicto?
 - ¿Dónde se quiere enfocar? ¿Cuáles opciones, de las que existen, se escogen? Para manejar conflictos: diálogo, mediación, arbitraje, jornada de sensibilización, campaña mediática, o no hacer nada.
5. Formular una teoría de cambio. Hacer explícita la teoría de cambio del proyecto. “Si hacemos x, pasa y”. Para esta teoría de cambio se tiene en cuenta:
 - ¿Cuál es el cambio deseado? Definir el objetivo: ¿Cuál cambio se quiere alcanzar con la intervención?
 - ¿Cuál es la teoría de cambio? Explicitar por qué las opciones estratégicas elegidas y las actividades conllevan al cambio deseado a nivel de la intervención y cómo se vincula con la visión de futuro deseado (paz).

REQUERIMIENTOS

Duración: se puede aplicar la matriz en talleres de medio día hasta dos días. Participantes: flexible. Lugar: flexible. Materiales: matriz plus visualizada de RPP y tarjetas.

VÍNCULO CON OTRAS HERRAMIENTAS

La matriz puede aplicarse en varios formatos: a solas, como insumo para pensar; en equipos y con grupos de personas, según fase y alcance. Requiere herramientas de soporte tales como: análisis de actores y factores, *Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes* (GIZ-Cercapaz, 2014) y → 4.5.5 ACCIÓN SIN DAÑO EN LA PÁG. 141

RECOMENDACIONES

En cuanto a teoría de cambio es recomendable preguntarse si la paz responde al propósito del proyecto de manera clara, sin dejar margen de ambigüedad evitando objetivos como, “contribuir a la convivencia pacífica” o formulando actividades en forma de objetivo. ¿Cuál es la contribución específica y clara del proyecto?

Ubicadas las actividades en la matriz RPP; se debe relacionar y articular las actividades previstas, identificar brechas, y revisar cómo el proyecto está vinculado con otros proyectos existentes.

4.5.5 Acción sin Daño

OBJETIVO

Propone reforzar los mecanismos, procesos y estructuras para transformar los conflictos, contribuyendo a la solución pacífica y constructiva de los mismos y evitar que las intervenciones causen daño (GIZ-Cercapaz, 2011). Las intervenciones de asesores pueden involuntariamente contribuir a la escalada del conflicto.

Con la aplicación de la herramienta se logra:

- Identificar los factores que generan o pueden generar riesgo, e intervenir sobre ellos con el propósito de eliminarlos o reducirlos, evitando que se conviertan en crisis.
- Incorporar estos factores de manera intencional y consciente en las estrategias y actividades en las que se lleva a cabo la gestión del riesgo.

DESCRIPCIÓN

Este enfoque considera los conflictos como fenómenos naturales y multidimensionales que tienen la potencialidad de indicar la necesidad de un cambio en la sociedad, en las relaciones entre personas, grupos, países, etc. Mediante la Acción sin Daño se avanza en la reflexión sobre el impacto de todas las acciones; permite ir más allá del marco de la guerra o de los conflictos armados y tener en cuenta todos los programas, proyectos e iniciativas sociales que actúan en contextos en los que existen conflictos estructurales que dan como resultado —entre otros— inequidad y pobreza.

El proyecto *Do No Harm* (DNH, en español ‘No hacer daño’) fue planteado por Mary Anderson y su equipo del Collaborative for Development Action – CDA en 1994 (Anderson, 2009). Este enfoque señala que las organizaciones que actúan en marcos de conflicto no son neutrales y, por el contrario, se integran de una forma u otra al contexto conflictivo.

Este proyecto afirma que en muchas ocasiones, los proyectos y acciones dan mensajes éticos referidos a cómo se entienden los conflictos, cómo se coopera, cómo se transfieren los recursos (físicos, humanos, económicos, etc.) y cómo por medio de acciones institucionales, se pueden fortalecer relaciones de poder y dinámicas que no contribuyen a disminuir el conflicto sino a exacerbarlo.

Los mensajes éticos implícitos

Son las señales que, por ejemplo, da un proyecto a través del comportamiento de las personas que trabajan en su ejecución. Se dan desde el momento en el que se decide con qué grupo de poder o liderazgo existen afinidades. En muchas ocasiones los comportamientos de quienes trabajan en proyectos pueden contradecir los principios que formalmente la organización defiende:

- Privilegiando a grupos no por su necesidad sino por su afiliación política, aun en medio de una crisis humanitaria.
- Excluyendo a la población más apartada y vulnerable (rural) y contando solo con la población más próxima asentada en la cabecera municipal.
- Organizaciones o agencias que trabajan y se preocupan por la pobreza o el desplazamiento forzado, pero que realizan eventos en hoteles lujosos de cinco estrellas.
- Funcionarios que trabajan en organizaciones que defienden los derechos humanos de poblaciones vulnerables, pero al relacionarse con la comunidad realizan prácticas discriminatorias, o que vulneran los derechos que defienden.
- Funcionarios que defienden la Construcción de Paz pero que refuerzan los símbolos de la guerra.
- Organizaciones/instituciones que promueven públicamente la igualdad de género pero que en su interior no reconocen el rol de las mujeres.

Una conclusión significativa del proyecto *Do No Harm* es que en toda situación de conflicto violento o guerra existen elementos de conexión entre las personas que están dentro del conflicto. Estos se denominan conectores o capacidades locales de paz.

El siguiente cuadro ilustra estas capacidades locales de paz, que pueden encontrarse en el contexto en el que se desarrollan las distintas acciones.

Conectores o capacidades locales de paz Factores que unen y/o conectan a la gente		
Categoría	Descripción	Ejemplos
Sistemas o instituciones	Permiten el contacto directo entre las personas y dan conexión o sentido de continuidad aun en medio de las divisiones por el conflicto.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones, redes o instituciones que convocan al respeto por los derechos, la tolerancia y la paz. • La solidaridad, la hospitalidad, la generosidad. • La práctica colectiva de toma de decisiones. • Liderazgos locales que son incluyentes y evitan la división y la estigmatización de los grupos. • El valor y respeto compartido por la vida. • El valor que se da a los mayores, o a los niños en algunas comunidades. • La minga o la ‘mano cambiada’. • La historia común. • Eventos deportivos o culturales locales. • Celebraciones religiosas o ancestrales que tengan igual valor y significado para todos.
Actitudes y acciones	Algunas personas expresan tolerancia, aceptación y respeto por personas del otro bando evitando la estigmatización y reconociendo las fallas del propio grupo. Estos individuos y grupos siguen actuando de manera pacífica y en contra de la lógica de la guerra.	
Valores e intereses compartidos	Algunos valores, como el amor por los niños o la protección de un sitio sagrado.	
Experiencias comunes	Un evento significativo común. Incluso la guerra misma puede ser una experiencia compartida que permita acercamientos en diferentes momentos.	
Símbolos y celebraciones	El arte, los símbolos patrios, las fiestas, los rituales o los eventos religiosos pueden ser aspectos que contribuyan a conservar la conexión entre unos y otros.	

Tabla 13. Conectores

A partir de la experiencia adquirida se demuestra que en situaciones de conflicto o guerra la presencia de factores entre las sociedades es una característica presencial. Para entender el conflicto es importante identificar que las tensiones y divisiones existentes van más allá de lo aparentemente obvio. Hay divisiones de carácter económico, político, cultural e, incluso, geográfico, que se muestran en el cuadro siguiente:

Divisores		
Factores que dividen y generan tensión en las relaciones entre la gente		
Categoría	Descripción	Ejemplos
Sistemas o instituciones	Instituciones que reproducen la exclusión, la impunidad.	<p>Algunos divisores encontrados en contextos locales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La práctica de reclutamiento de jóvenes para grupos armados. • La polarización política. • El patriarcado como sistema que legitima la violencia intrafamiliar y de género. • El evento de desplazamiento forzado como experiencia diferente para quien lo sufre y para quien hace parte de la comunidad receptora. • Diferencias religiosas (las posturas de las iglesias frente a derechos sexuales y reproductivos). • Celebraciones locales o regionales que sean excluyentes con algunos grupos (económicos, culturales o étnicos).
Actitudes y acciones	Amenazas, desconfianza, temor y/o estigmatización de minorías; discriminación de género y/o étnica; polarización política, etc.	
Valores e intereses compartidos	Intereses en torno al territorio, los recursos y/o el poder, etc.	
Experiencias comunes	Un sistema de aplicación de la ley o de servicios que sea diferente para ciertos grupos puede generar tensiones.	
Símbolos y celebraciones	Son aquellos que realzan las divisiones entre subgrupos en una nación y que pueden ser usados por quienes hacen la guerra, para aumentar el poder.	

Tabla 14. Divisores

El enfoque *Do No Harm* se considera pionero en el análisis de la intervención en contextos conflictivos, reconociendo las posibilidades que las organizaciones o instituciones tienen para causar impactos negativos y positivos en los contextos en los que actúan y propone por primera vez la reflexión sobre el daño en los escenarios de ayuda humanitaria y los aportes a la Construcción de Paz.

El siguiente cuadro es una síntesis de las lecciones aprendidas del enfoque *Do No Harm*:

Las lecciones del Do No Harm

- 1) Cuando una intervención de cualquier tipo ingresa en un contexto, ella se convierte en parte de ese contexto.
 - Ninguna intervención se ve como neutral por la gente del contexto.
- 2) Todos los contextos se caracterizan por la existencia de divisores y conectores.
 - El contexto se puede analizar en términos de conectores y divisores.
 - Este análisis es mejor si es realizado por equipos.
 - El análisis debe ser frecuente y efectuado en un cronograma habitual.
- 3) Cada intervención interactúa tanto con conectores como con divisores de manera positiva y/o negativa.
- 4) Las acciones y comportamientos tienen consecuencias.
 - Todas las intervenciones están compuestas tanto por acciones como por comportamientos.
 - Las acciones reflejan efectos de los recursos que una organización trae al contexto.
 - El comportamiento refleja la actitud de las personas que proporcionan los recursos.
- 5) Importan los detalles de una intervención.
 - Los detalles del proyecto —¿qué, dónde, cuándo, por qué, para qué?— son esenciales para generar impactos.
 - Del análisis de los detalles de una intervención se puede determinar cómo las acciones y los comportamientos generan impactos en el contexto.
- 6) Siempre hay opciones.
 - Las opciones se amplían al entender las acciones y los comportamientos.
 - La promoción de opciones debe ser realizada por los equipos implementadores.
- 7) Los financiadores importan.
 - No se trata solo de dinero, los financiadores —y las sedes centrales— pueden ser catalizadores de nuevas herramientas, presentándolas a sus socios y promocionando su adopción y aprendizaje. Este es un rol que los socios aprecian.
- 8) Las rutinas son importantes.
 - Si algo se hace periódicamente, se convierte en parte de los procedimientos de una organización.
 - Las rutinas se deben cumplir de arriba hacia abajo.

Tabla 15. Lecciones de *Do no Harm*

4.5.5

acción sin daño

APLICACIÓN

La propuesta metodológica está compuesta por cinco etapas o pasos interrelacionados, que orientan el camino para la aplicación práctica de la 'Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz' (ASD-CP).

1. Analizar y comprender. Por grupos de 3 o 4 personas realizar un análisis profundo del contexto de la organización/institución/proyecto, proceso de cambio, desarrollando las siguientes etapas:
 - 1.1 Comprender la organización/institución (el sistema cliente).
 - ¿Qué le puede aportar la ASD-CP a la organización/institución?
 - ¿Qué elementos de ASD-CP se identifican en la organización/ institución?
 - ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades con respecto a la ASD-CP?
 - 1.2 Comprender el contexto de actuación. Identificar las dinámicas de conflicto —sus estructuras, actores, dinámicas y capacidades locales de paz—, es decir, los conectores y los divisores que median las relaciones entre los pobladores.
 - ¿Cuáles elementos del contexto son relevantes para la acción de la organización/ institución?
 - ¿Cómo identificar aquellos factores que causan tensión y dividen, y aquellos que convocan y conectan?
 - 1.3 Entender la interrelación entre el contexto, la organización/institución y sus acciones.
 - ¿Cuáles son los efectos que el contexto puede causar en la organización/ institución?
 - ¿Cuáles son los efectos que la organización/institución puede ocasionar en el contexto a través de sus programas y proyectos?
 - ¿Qué preguntas pueden guiar nuestra acción orientada por la ASD-CP?
 - 1.4 Con base en estas interrelaciones, identificar alternativas que reduzcan los efectos negativos y maximicen los positivos. Realizar un análisis de los programas previo a las acciones, a la luz del marco político y ético que las motiva.
 - ¿Cómo reforzar con las acciones la dignidad, autonomía y libertad de los destinatarios?
 - ¿Cómo identificar las consecuencias que ocasiona en el contexto la forma en que se usan los recursos del programa o proyecto?
 - ¿Cómo preparar y/o valorar la estrategia de salida del programa o proyecto?
 - 1.5 Sistematizar y aprender de la experiencia. Realizar un análisis durante y posterior a la acción, interrelacionando el análisis sociocultural y de conflictos. Esto permitirá definir, entre otros, si es necesario rediseñar las acciones para que no causen efectos negativos en las comunidades o procesos acompañados. ¿Cómo recoger y aprovechar los aprendizajes? ¿Cuándo sistematizar? ¿Cómo hacerlo?

2. Introducir los resultados de las reflexiones de las etapas en plenaria.
3. Presentar los criterios para el diseño de medidas sensibles al conflicto:
 - Se toma en cuenta al contexto conflictivo en la definición de la situación de entrada y de los problemas prioritarios.
 - Se toma en cuenta el análisis de actores para la definición de beneficiarios, contrapartes y aliados.
 - Se evalúa la ubicación geográfica de las intervenciones en función de la ubicación geográfica de los conflictos.
 - Se evalúa el impacto relacionado con el conflicto para adaptar las estrategias de implementación, monitoreo de impacto, riesgos y presupuesto.
 - Se incluyen indicadores sensibles al conflicto en los sistemas de monitoreo y evaluación.
4. Discutir la aplicación de estos criterios en el contexto y tomar decisiones acerca del proyecto o proceso.

REQUERIMIENTOS

Duración: 210 minutos, paso 1 (90 min.), paso 2 (60 min.), paso 3 (30 min.), paso 4 (30 min.).
Participantes: a voluntad. Lugar: dependiendo del tamaño del grupo, mesas y sillas. Materiales: papel, papelógrafo, marcadores, hojas tamaño carta, bolígrafos.

RECOMENDACIONES

La calidad del resultado de este ejercicio depende de las fuentes de información disponibles. Es clave tener suficientes fuentes de tal manera que reflejen las diferentes perspectivas.

4.5.6 Diálogo para transformar conflictos

OBJETIVO

La herramienta contiene un resumen del concepto, de las fases, condiciones y elementos del diálogo. Aporta a estructurar y orientar espacios de diálogo. Además, relaciona algunas herramientas adicionales para aquellas personas que reciben la solicitud de actuar como facilitadoras en dichos espacios.

DESCRIPCIÓN

Desarrollar un diálogo es una forma de abordar conflictos. Los conflictos son parte de la vida, sin embargo, cuando estos escalan perjudican las relaciones e incluso hasta la vida. Cuando hay intereses opuestos y se quiere llegar a una solución que satisfaga todas las partes involucradas, dialogar con el apoyo de un [→ 4.5.3 EL TERCER LADO EN LA PÁG. 131](#) —en este caso una organización o facilitador que no es parte del conflicto— permite a los actores entender al otro e ir generando soluciones para alcanzar acuerdos.

En grandes rasgos, un proceso de diálogo, aunque no es lineal, pasa por las fases siguientes:

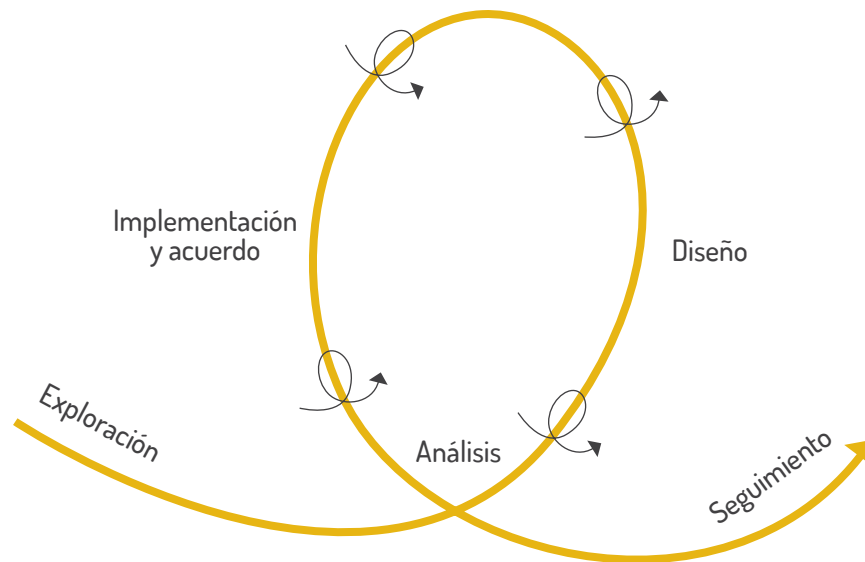


Figura 21. Fases de un diálogo

El término ‘diálogo’ proviene de las raíces griegas *día* (mediante/por/a través de) y *lógos* (palabra). En general, según sus orígenes, el concepto podría ser entendido como dos o más partes que intercambian palabras y el sentido o significado que dichas partes les otorgan.

Como un medio para transformar conflictos de interés, ha venido a significar un proceso que permite a dos o más partes comprender su conflicto, intercambiar, trabajar en su relación y crear opciones para un camino hacia adelante.

Dentro de la definición de diálogo existe una gama amplia de formatos y alcances que buscan facilitar un intercambio para ayudar a la generación de opciones, más allá del gana-pierde. Mientras que ‘debate’ y ‘discusión’ enfatizan el contenido de la conversación, ‘diálogo’ se enfoca en las posibilidades de una relación equitativa entre quienes dialogan¹¹.

Debate	Diálogo
La meta es ‘ganar’ en la argumentación, afirmando el punto de vista propio y desacreditando el de las demás personas.	La meta es comprender diferentes perspectivas y aprender de ellas.
Las personas escuchan a las demás, esperando encontrar fallas en sus argumentos.	Las personas escuchan a las demás, para comprender cómo sus experiencias forman sus convicciones.
Las personas critican las experiencias de las demás, como tergiversadas e inválidas.	Las personas aceptan las experiencias de las demás como reales y válidas.
Las personas parecen tener determinado no cambiar sus puntos de vista en el asunto.	Las personas parecen estar relativamente abiertas a expandir su comprensión del asunto.
Las personas hablan basadas en supuestos sobre las opiniones y motivaciones de las demás.	Las personas hablan principalmente desde su propio entendimiento y experiencia.
Las personas se oponen entre sí y buscan confirmar que el otro está equivocado.	Las personas cooperan hacia un entendimiento común.
Emociones fuertes como ira o rabia son usadas frecuentemente para intimidar a la otra parte.	Emociones fuertes como la ira o tristeza son apropiadas cuando transmiten la intensidad de una experiencia o convicción.

Tabla 16. Diálogo y Debate

El diálogo es:

- Trabajo en relación. El diálogo no solo implica trabajar en un tema —muchas veces llamado ‘el problema’—, sino que se enfoca sobre todo en las diferentes actitudes, perspectivas y las necesidades propias frente al otro.
- Trabajo de exploración, para conocer el contexto, las opciones posibles, las partes, las necesidades e intereses detrás de las posiciones que manifiestan. Comúnmente, lo único

¹¹ Berghof Dialogue Series 2013, según Lisa Schirch y David Campt: *The Little Book of Dialogue for Difficult Subjects*. Intercourse, PA: Good Books 2007, 9. www.berghof-foundation.org/es/programmes/america-latina/

que logra percibirse son los actos violentos, es decir el comportamiento visible de los involucrados en un conflicto. El diálogo pasa también por descubrir lo que no es visible, comprenderlo para así apoyar la transformación del conflicto.

- El diálogo es, por lo tanto, un proceso que involucra diferentes elementos, fases y roles. En esto, el rol de los asesores es apoyar a que las partes no se defiendan sino que indaguen, que no discutan sino que exploren. Los asesores no convencen sino que ayudan a descubrir, en sintonía con su rol.

Quien acompaña procesos de diálogo se beneficia de una comprensión más amplia y multidimensional, abarcando en su labor las → **4.4.2 DIMENSIONES DEL DISEÑO PARA PREPARAR UNA INTERVENCIÓN EN LA PÁG. 107**

Las precondiciones para un diálogo facilitado o apoyado por asesores son varias: la voluntad de las partes involucradas, su mandato para la persona asesora de fungir como tercer lado, cierto balance de poder y la existencia de recursos, incluyendo un horizonte de tiempo adecuado, para llevar a cabo el proceso, entre otros.

APLICACIÓN: FASES DE UN DIÁLOGO

FASE 1: EXPLORAR SI APLICA UN DIÁLOGO O MEJOR OTRO TIPO DE INTERVENCIÓN. La fase exploratoria es muchas veces la menos visible en un proceso de diálogo. En esta fase los asesores indagan por el contexto y las condiciones existentes para un proceso de diálogo: cuáles roles pueden tener, y de tratarse de un contexto sensible, cuáles intervenciones no sirven o pueden, inclusive, hacer daño o duplicar esfuerzos y roles ya existentes.

Esta fase requiere tener la información necesaria y algunos criterios para evaluarla y tomar la decisión adecuada. Además hay que estar consciente que habrá otras formas de abarcar el conflicto en cuestión. En esta fase es útil la → **4.5.4 REFLEXIÓN DE NUESTRAS PRÁCTICAS DE PAZ (RPP) EN LA PÁG. 137**

FASE 2: ANALIZAR EL CONFLICTO. La fase de análisis empieza cuando los asesores han tomado la decisión de involucrarse. Sirve para entender el contexto en el que se mueven, entender quiénes están involucrados (actores), las posiciones, intereses y necesidades de las partes, sus relaciones y los factores dinámicos. El análisis del conflicto y su contexto requiere capacidades, métodos e información. Es importante contestar una serie de preguntas analizando el conflicto. Como cada conflicto es distinto, así son los instrumentos de análisis y su combinación.

La matriz que se presenta a continuación se basa en preguntas de métodos probados y sirve para analizar un conflicto de manera participativa y acercar a los actores para que entre ellos mismos puedan trabajar y reflexionar¹².

¹² Esta matriz de preguntas fue desarrollada por Alejandro Nató y colegas con base en varios métodos probados. Aquí presentamos una versión ampliada del proceso Practicantes de Diálogo de Cercapaz.

<p>Identificación</p> <p>¿Cuál es el conflicto?</p>	<p>Historia</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuándo y cómo empezó el conflicto? • ¿De qué manera se ha desarrollado? • ¿Cuáles son los hechos más destacados?
<p>Actores</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes están directamente implicados en el conflicto? • ¿Quiénes están involucrados indirectamente? • ¿Existen alianzas o coaliciones entre personas y grupos? ¿Entre quiénes? ¿Qué buscan? 	<p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles bienes materiales están en juego entre los actores? (agua, tierra, vivienda). • ¿Cuáles bienes simbólicos están en juego entre los actores? (poder, participación, identidad).
<p>Factores</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles factores aumentan la división (por ejemplo, desigualdad, reglas que marginalizan un grupo), • ¿Cuáles factores disminuyen la división? • ¿Cuáles factores más existen, y cómo están interrelacionados? • ¿Dónde hay vínculos frágiles que permiten cambiar las dinámicas? 	<p>Problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los problemas asociados al conflicto? • ¿Cuáles otros conflictos están asociados a aquel identificado como principal?
<p>Poder</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué condiciones de poder tiene cada uno de los actores respecto a los demás? • ¿Cómo es la relación? (simetría/asimetría) • ¿Alguna de las partes tiene poder suficiente para imponer a otros su decisión? 	<p>Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles valores se identifican en la situación planteada? • ¿Qué relevancia tienen estos valores en la transformación del conflicto? • ¿Cuáles valores prioriza cada parte en su sistema de orden jerárquico?
<p>Propuestas y contribuciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué propondría para abordar el conflicto? • ¿Existen posibilidades para espacios de diálogo? • ¿Quién tiene legitimación para convocar? • ¿Cuáles actores claves pueden contribuir en el abordaje del conflicto? 	

Tabla 17. Matriz de Análisis de Conflictos

Herramientas útiles para entender y analizar el conflicto son, por ejemplo, el → **4.5.2 MODELO ICEBERG Y EL TRIÁNGULO DE GALTUNG EN LA PÁG. 127**, el mapeo de actores y de factores en *Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes* (GIZ-Cercapaz, 2014).

FASE 3: DISEÑAR EL PROCESO DE DIÁLOGO. Con base en la información recaudada en el análisis, se diseña el proceso de diálogo: cómo preparar a las partes, cuándo y dónde hay espacios de diálogo, cómo se intercalan, quiénes facilitan. Es un trabajo iterativo a base de conversaciones con las partes. Aunque no hay patrones, existen elementos que forman parte de muchos procesos: momentos de obtener el mandato o la luz verde de las partes, los eventos de inicio en los que se presentan los facilitadores, rondas de diálogo directo, rondas de conversaciones bilaterales, comunicación al exterior, etc. Se pueden plasmar en formato de un plan de trabajo o como arquitectura de proceso. En esta fase es también importante pensar en los recursos necesarios y la distribución de los roles.

A continuación se resumen aspectos que se deben reflejar y tener en cuenta en el diseño e implementación de un proceso de diálogo. Aspectos como el formato del diálogo, los asuntos logísticos y culturales influyen mucho en el éxito del proceso. La lista sirve como chequeo; la aplica el equipo o la persona encargado del diseño y como seguimiento durante la implementación.

Espacios de encuentro con las partes y entre las partes

El diálogo se concreta en espacios y formas de comunicación con y entre las partes. Por esto, el diseño del proceso requiere una arquitectura que muestre cuáles serán estos espacios y formas y cómo se conectan entre sí. Para el proceso como tal es necesario definir:

- Objetivos del proceso y de cada espacio del diálogo.
- Tiempos para el diálogo:
 - › Tiempo disponible.
 - › Cronograma.
- Arquitectura del proceso:
 - › Espacios formales para el diálogo.
 - › Espacios informales y otros eventos.
 - › Momentos de trabajo.
- Intercalación y balance entre diferentes formatos.
- Estrategia de comunicación.

Logística

La estructura de apoyo y de recursos para que el proceso de diálogo se dé prevé al menos los siguientes aspectos:

- Equipo de gestión que reúna las capacidades de:
 - › Coordinación.
 - › Administración.
 - › Logística.
 - › Documentación.
 - › Facilitación.

- › Comunicación.
- Recursos financieros:
 - › ¿Quiénes los proveen?
 - › ¿Con quiénes relacionarse?

FASE 4: IMPLEMENTACIÓN Y ACUERDO. La implementación empieza cuando las partes están de acuerdo, el equipo de facilitación está conformado y los recursos están garantizados. Si no se ha podido hacer antes, buscar el mandato para facilitar el proceso. Según el diseño, planear e implementar los diferentes formatos. Tener claridad acerca de las condiciones que tienen que ser cumplidas antes de avanzar, por ejemplo: tener la apertura de las partes para el diálogo antes de realizar el evento de arranque, preparar a las partes por separado.

Aspectos de la implementación que se deben considerar: un equipo (asesores y más personas), el organizar y facilitar los eventos necesarios identificados en el diseño, como por ejemplo charlas bilaterales, preparación de las partes por separado, eventos comunes. Todo lo necesario para que las partes lleguen a escucharse, a ver temas comunes, a estar dispuestos a ceder en sus posiciones y abrirse a opciones mutuamente aceptables. La transformación integrativa de conflictos (ver: “Tetralema” y “Modelo TIC” en la publicación *Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes* [GIZ-Cercapaz, 2014]) muestra claramente los diferentes pasos necesarios para que estos cambios se den.

Preparación de los encuentros

Es importante para el éxito del proceso de diálogo una buena preparación de los espacios de comunicación con y entre las partes: reuniones, talleres, encuentros, etc. Por ello, también es importante recordar los siguientes aspectos:

- Objetivo:
 - › Definido el cambio que se quiere ver, lo más realista posible.
 - › Concertado entre los convocantes.
- Sede:
 - › Segura.
 - › Cómoda
 - › Simbólica en términos de neutralidad.
 - › Accesible para las partes involucradas.
- Convocatoria y seguimiento:
 - › Canal de invitación (idioma, electrónico/por escrito vs. personal).
 - › Confirmación por parte de actores invitados.
- Asuntos administrativos del evento:
 - › Comidas.
 - › Alojamiento, si fuera necesario.
 - › Transporte al y desde el evento.

- Organización de las salas:
 - › Debe existir posibilidad de visualización.
 - › Se debe evitar jerarquías y divisiones.
 - › Procurar que haya la mayor cantidad posible de luz y aire natural.
- Documentación y comunicación del evento:
 - › Acuerdos sobre qué, cómo y a quiénes comunicar.
 - › Formatos de comunicación.
 - › Canales de comunicación entre representantes y bases.
- Guía metodológica de cada evento:
 - › Guión del evento para tener claridad, como plan A; igual hay que ser flexible para atender a la dinámica.
 - › Incluye espacios de reflexión y retroalimentación del equipo.
 - › Preparación temática de cada evento.
 - › Balance entre lo inductivo y lo deductivo.

Es bueno que la persona que facilita cada paso sea equidistante, y no se incline hacia un lado. Ser imparcial, es decir, no ser parcial para una parte sino escuchar a todos, es entonces muy importante.

La reflexión y el rediseño continuos, es decir, la flexibilidad durante el proceso, es clave para adaptarlo a las necesidades de las partes.

¿Cómo llegar a acuerdos?

Es una pregunta muy relevante en esta fase. Para llegar a acuerdos hay que pasar por una fase creativa de generar opciones y así evitar el esquema convencional de tener que decidirse entre la propuesta de la parte A y la de la parte B.

La generación de opciones se basa en la exploración de las metas, de las posiciones, intereses y necesidades. En relación con lo anterior, las partes del conflicto deben haber pasado por una fase de reconocer las perspectivas de la otra. La generación de opciones debe ser un ejercicio que permite lanzar ideas, sin juzgarlas todavía; las ideas deben cumplir con las necesidades de ambas partes. En este trabajo resulta imprescindible ser creativo; para llevarla a cabo ayudan los formatos, la invitación a expertos, tomar información o intercambiarla con procesos de otros grupos, hacer modelos y visitas de campo etc.; también puede ayudar el tetralema (ver caja Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes) para salir del binomio mi solución-tu solución. Los criterios se deciden conjuntamente y se aplican a la gama de opciones, buscando la diagonal o transversal de ambas metas, tal como se postula en la transformación integrativa de conflictos (ver *Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes* [GIZ-Cercapaz, 2014]).

La llegada a un acuerdo se basa entre otras cosas en qué se entiende por acuerdo. No siempre se puede llegar a una salida que complazca por completo a todas las partes. No obstan-

te, terminar un proceso de diálogo que establezca un acuerdo, aunque este no complazca por completo a las partes, puede resultar mucho mejor que dar por concluido el proceso sin acuerdo alguno. En este punto es indispensable que cada parte en conflicto tenga muy claro su BATNA —la mejor alternativa a un acuerdo negociado— antes de vetar un acuerdo ya establecido. Existe una gama para los grados de un consenso que permite bien sea volver a informar y discutir, o bien permitir que no todos tengan el mismo grado de satisfacción.

En algunos procesos largos ha mostrado su validez trabajar en un ‘texto único’. Este texto se refiere al procedimiento y recomienda que todas las propuestas, incluso las que generen controversia, sean integradas al documento, el cual debe ser revisado paso a paso para ganar una amplia aprobación.

Otro método es incluir a tomadores de decisiones en un continuo y bien documentado proceso de diálogo, alrededor de las diferentes opciones sobre la mesa para así buscar una construcción de consenso denominada ‘lugar común’.

En el tema de los acuerdos es importante superar la práctica tradicional donde las decisiones se toman por el voto de la mayoría, a partir de posturas contrapuestas o adversarias. En el abordaje de conflictos mediante el diálogo se recomienda orientarse (sin forzarlo) al consenso. Consenso se define como “acuerdo general donde no hay lugar para una oposición duradera entre gran parte de los intereses en disputa, en relación con los asuntos sustanciales en cuestión. Es un proceso que involucra la intención de tener en cuenta los puntos de vista de todas las partes en disputa, y reconciliar cualquier argumento en conflicto” (Ropers).

El consenso requiere que quienes participan en el diálogo expresen formalmente su respaldo a dicho consenso. Existe una diferencia entre *acuerdo unánime* (todas las personas tienen que acordar) y *consenso unánime* (permite a las personas dar su aprobación, aunque esta no sea su primera opción). Otro término es *consenso suficiente*, cuando la mayoría de las y los representantes de todos los grupos involucrados en el diálogo están de acuerdo con una decisión. Un *consenso cualificado* significa que la decisión es incorporada cuando un cierto número de participantes lo acuerdan.

El éxito del diálogo depende en parte de la necesidad de construir un consenso unánime en temas procedimentales. Los temas sustantivos del diálogo deben surgir en una segunda fase del proceso. El mejor abordaje es trabajar de manera colaborativa y multiparcial en todas las propuestas (Ropers).

Ahora bien, es posible desarrollar formas aceptables para las partes de expresar un disenso, sin bloquear una decisión conjunta, admitiendo que una de las partes declare reservas específicas o permanezca al margen, indicando que su desacuerdo es individual pero está dispuesta a dejar que la gran mayoría exprese su opinión.

La documentación de los acuerdos es central. Un documento que recoja de manera clara, precisa y aceptada por las partes lo que se acordó es una ayuda fundamental para la transformación del conflicto.

Hay una serie de modelos, recomendaciones y herramientas para esta fase. Véase *Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes* (GIZ-Cercapaz, 2014).

FASE 5: SEGUIMIENTO AL ACUERDO. La **implementación de los acuerdos** es importante y central para la transformación de los conflictos. En muchas situaciones se desentiende la necesidad de recursos y atención que hay que prestar a esta fase. Hay que hacer un cronograma y hay que prever qué pasa si se incumplen partes o si hay retrasos. En esta fase cambiarán los roles, por ejemplo, puede haber quienes se responsabilicen de monitorear el cumplimiento del acuerdo.

El **seguimiento** al proceso de diálogo se hace continuamente para aprender y mejorar. Existe un seguimiento que se realiza desde el inicio del diálogo. También es una fase esencial, posterior a los acuerdos. La documentación y la comunicación a las bases representadas en el diálogo y otros grupos que tengan interés es esencial en el seguimiento.

Como se dijo antes, el seguimiento es un proceso de recolectar información para reflexionar y valorar los avances logrados con relación a los objetivos del diálogo y el cumplimiento de los acuerdos. Los insumos de este seguimiento provienen de las partes del diálogo. Un actor puede ser el responsable de recolectarlos, documentarlos y difundirlos.

Tal como lo propone la *Guía práctica de Diálogo Democrático* (Cuentas & Méndez, 2013, pág. 35) algunas herramientas que apoyan el seguimiento son:

- La documentación o relatoría de cada evento del proceso.
- La matriz de avance del proceso que se trabaja con las partes del diálogo al final de cada evento formal.
- Las evaluaciones escritas por las partes del diálogo.
- Las actas.
- Los comunicados.
- Las valoraciones de las partes a partir de entrevistas formales o informales.
- Las revisiones periódicas hechas por quienes juegan el rol de facilitación y de apoyo en la gestión.

El monitoreo y evaluación de los acuerdos de un diálogo requiere una clara definición de qué se va a evaluar (las actividades, el proceso, los productos, los cambios) y una identificación de los aprendizajes que se tienen. En esta fase es indispensable el involucramiento de las partes del diálogo y la combinación de prácticas reflexivas, participación de actores multiparciales, revisiones periódicas, compilación de historias acerca de los cambios logrados, verificar indicadores, comprender los avances y resultados (o su no existencia) en virtud del contexto en que se da el diálogo y la fase posterior a los acuerdos (Pruitt & Philip, 2008, pág. 143).

Para profundizar en conceptos y herramientas del tema de diálogo: *Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes* (GIZ-Cercapaz, 2014).

5. Bibliografía

- Anderson, M. B. (2009). *Acción sin Daño: cómo la ayuda humanitaria puede apoyar la paz o la guerra*. (J. Mérat, Trad.) Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas, Programa de Iniciativas Universitarias para la Paz y la Convivencia – PIUPC.
- Arbeitsgemeinschaft freier Jugendverbände in Hamburg. AGfJ in Hamburg e.V. (s.f.). *AGfJ in Hamburg e.V.* Obtenido de <http://agfj-hh.de/>
- Berne, E. (1970). *Was sagen Sie nachdem Sie „Guten Tag“ gesagt haben?* Frankfurt.
- Berne, E. (2007). *Juegos en que participamos*.
- CDA – Collaborative for Development Action. (2009). *Reflexiones Acerca de la práctica de La Paz: Manual de Capacitación para los Participantes*. Obtenido de CDA Collaborative: www.cdacollaborative.org/publications/reflecting-on-peace-practice/rpp-training-documents/rpp-i-participant-training-manual-%28spanish%29/
- Cuentas, M., & Méndez, A. (2013). *Guía práctica de diálogo democrático*. PNUD, Organización de los Estados Americanos, CRIES, IDEA.
- Eppler, M. J., & Mengis, J. (2011). *Management Atlas*. München.
- Fisas, V. (s.f.). *Roles en un proceso de diálogo*. Obtenido de Thirdside.org: www.thirdside.org/?!language=Spanish
- Fisher, R. (2001). *Métodos de intervención de terceras partes*. Berghof Foundation.
- Friebe, J. (2010). *Reflexion im Training. Aspekte und Methoden der modernen Reflexionsarbeit*. Bonn.
- Galtung, J. (2003). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia*. Bilbao.
- Gellert, M., & Nowak, C. (2010). *Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams*. Meezen.
- Gerhold, D. (2008). *Das Kommunikationsmodell der Transaktionsanalyse*. Paderborn.
- GIZ. (s.f.). *Capacity Works. Un modelo para el desarrollo sostenible*.
- GIZ-Cercapaz. (2010). *Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades, Manual de conceptos y herramientas para iniciativas de Construcción de Paz*. Bogotá.
- GIZ-Cercapaz. (2011). *Acción sin Daño como aporte a la Construcción de Paz: propuesta para la práctica*.

- GIZ-Cercapaz. (2014). *Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes*. Bogotá.
- Goodhand, J. & Atkinson, Ph. (2001). *Conflict Aid: Enhancing the Peacebuilding Impact of International Engagement*. International Alert
- GTZ-Pacipaz. (2006). *Prácticas sensibles a los conflictos y la paz: contribuciones conceptuales y ejemplos de aplicación*. Bogotá.
- GIZ-PADEP. (2011). *Apoyo al desarrollo democrático en Bolivia Sin hacer daño*. La Paz: GIZ, COMO, Berghof Peace Support, GOPA.
- Holler, I. (2010). *Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation*. Paderborn.
- Jung, D. (2008). *Asesoramiento político: posturas y roles*. Denk Modell.
- Kingdon, J. W. (1984). *Bridging Research and Policy, Agendas, Alternatives, and Public Policies*. New York: Harper Collins.
- Königswieser, R., & Exner, A. (2002). *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart.
- Königswieser, R., & Hillebrand, M. (2004). *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg.
- Lehner, M., & Wilms, F. (2002). *Systemisch denken – klipp und klar*.
- Nowak, C., & Gührs, M. (1991). *Das konstruktive Gespräch. Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht und Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse*. Meezen.
- Nowak, C., & Gührs, M. (2003). *Trainingshandbuch zur konstruktiven Gesprächsführung*. Meezen.
- Perls, F., Hefferline, R., & Goodman, P. (2002). *Terapia Gestalt: Excitación y crecimiento de la personalidad humana*. Sociedad de Cultura Valle-Inclán, Ferrol.
- Pruitt, B., & Philip, T. (2008). *Diálogo Democrático. Un manual para practicantes*.
- Rohm, A. (2006). *Change-Tools*. Bonn.
- Ropers, N. (s.f.). *Guía para la construcción de consensos en diálogos*. Berghof Foundation. Berlín.
- Rosenberg, M. (2006). *Comunicación no violenta: un lenguaje de vida*. Buenos Aires.
- Rüttinger, R., & Kruppa, R. (2006). *Übungen zur Transaktionsanalyse*. Hamburg.
- Schlippe, A. v., & Schweitzer, J. (2013). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbek.
- Schulz von Thun, F. (1989). *Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation*. Reinbek.
- Schulz von Thun, F. (1998). *Miteinander reden 3: Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek.

- Schulz von Thun, F. (2012). *El arte de conversar*. Herder.
- Schulz von Thun, F., & Stegemann, W. (Edits.). (2004). *Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell*. Reinbek.
- Simon, W. (2004). *GABALs großer Methodenkoffer. Grundlagen der Kommunikation*. Offenbach.
- Stahl, E. (2002). *Dynamik in Gruppen*. Handbuch der Gruppenleitung. Weinheim.
- Third Side. (2014). Obtenido de Third Side.org: www.thirdside.org
- Thomann, C. (2004). *Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche*. Reinbek.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (s.f.). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Obtenido de CPP: <https://www.cpp.com/en/tkiproducts.aspx?pc=62>
- Westermann, F. (2007). *Entwicklungsquadrat. Theoretische Fundierung und praktische Anwendungen*. Göttingen.

Enlaces de interés

- <http://de.wikipedia.org/wiki/Stimmigkeit>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Tri%C3%A1ngulo_de_la_violencia
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Johari-Fenster>
- www.youtube.com/watch?v=w2JV_jvCSEM
- www.thirdside.org/
- www.pon.harvard.edu/
- www.cercapaz.org
- www.berghof-foundation.org

Excurso sobre la Asesoría Política

En la tercera fase (2011-2014) Cercapaz asumió el reto de relevar su conocimiento técnico y metodológico haciéndolo aplicable a políticas públicas de Colombia (Ley de Víctimas, Política de Seguridad y Convivencia Ciudadana e Inversiones de Desarrollo Regional). Esto evidenció la necesidad del equipo de desarrollar conocimientos, habilidades y técnicas para la asesoría a las instituciones nacionales, departamentales y locales que tienen a su cargo la implementación de dichas políticas.

Por esto, el proceso de capacitación Serdepaz integró en dos módulos del currículum el tema de asesoría política. La asesoría política no es necesariamente un eje fuerte en otros procesos de Construcción de Paz. Por eso no integramos el tema a los capítulos comunes, sino como excurso. No obstante, ha sido un tema tan clave para el equipo de asesores Cercapaz que también queremos ponerlo a disposición de otros actores que posiblemente consideran la asesoría política importante para su contexto de trabajo. Este excurso recoge los principales conceptos y herramientas conocidos y aplicados en los módulos de Serdepaz. No cubre todos los aspectos y conceptos de la asesoría, porque las unidades de trabajo fueron cortadas a la medida de las necesidades de los asesores en el Programa.

Antes de entrar directamente a los contenidos es necesario retomar el marco de la asesoría política en la cooperación al desarrollo.

La Asesoría Política en la Cooperación Alemana

En los principios corporativos de la GIZ se establece que para garantizar resultados en los procesos de cambio que configura, la empresa desarrolla soluciones, actúa como mediadora y asesora a actores políticos. El objetivo de esta asesoría en la cooperación al desarrollo es fortalecer las capacidades de construcción y gestión de políticas en los actores gubernamentales del sistema de la contraparte a cargo de la formulación e implementación de políticas públicas.

La asesoría política se mueve entre los límites fijados por dos agentes: gobierno local y gobierno donante/cooperante, lo que significa atender necesidades de la contraparte y a la vez mantener valores e intereses del gobierno y la agencia de cooperación. En la asesoría política los clientes son tomadores de decisiones del nivel gubernamental en el ciclo político para que el desarrollo de políticas públicas se dé sobre bases racionales y recomendar los contenidos y métodos para

la interacción entre políticos, expertos y Sociedad Civil con consideración de valores, intereses e instituciones.

La complejidad de la asesoría política tiene implicaciones para la cooperación al desarrollo. La existencia o no de un marco institucional estable sobre el cual las intervenciones se puedan basar es un reto para la sostenibilidad de los procesos. Los actores con los que se trabajaba en muchos casos ya no son relevantes, por lo que se hace necesario identificar a los nuevos protagonistas del cambio político y generar condiciones de confianza mínimas. No se debe esperar claridad en los objetivos, estrategias e incluso demandas precisas de muchos de los actores políticos y sociales involucrados en el proceso actual, sino que es necesario un proceso de negociación de las mutuas expectativas cliente-asesor. El dinamismo del proceso es tan grande que muchos actores políticos tienden a actuar con escasa capacidad de anticipación, mucha improvisación y poca claridad estratégica. La importancia de las demandas de participación e inclusión que se encuentran en el corazón de los actuales cambios exige a las intervenciones de la cooperación considerar tales premisas en todo momento. Hay necesidad de mayor flexibilidad operativa y una visión estratégica, y a la vez mucha capacidad de adaptación en el corto plazo.

Campos de Actuación de la Asesoría Política

El término política tiene varias acepciones que son más evidentes en el idioma inglés que en español. En inglés existen tres palabras diferentes para hablar de la política, que son: *policy*, *politics* y *polity*. Esta distinción es relevante para saber a qué tipo de asesoría se está refiriendo.

Política	Objeto	Acciones	Ejemplos
Policy	Contenidos políticos	Formular planes de acción y programas.	Sectores de la política: cultura, ciencia, seguridad.
Politics	Proceso político	Debate, hablar de política y movilización.	Tareas parlamentarias. Competencia partidista. Control político.
Polity	Estructuras legales y políticas	Gobernar o implementar un concepto o modelo de Estado.	Editoriales. Artículos de opinión. Reformas.

Tabla 18. *Policy, Politics, Polity*

Se denomina **policy** a los **contenidos políticos** —por ejemplo, a los programas de un gobierno—, es decir lo que un partido en el gobierno pretende hacer o hace. Cuando se habla de una política ‘buena’ o ‘mala’, generalmente se refiere a la *policy* de un gobierno tal y como se evalúan sus beneficios según el punto de vista de los afectados por las decisiones.

Politics remite al **proceso político** —por ejemplo, la formación de una voluntad política, el desarrollo del procedimiento para llegar a una decisión y ejecutarla—. El término se refiere especialmente al poder y su imposición en un marco de reglas formales e informales que determinan la forma de esos procesos. En el desarrollo e influencia de la *policy*, las *politics* muestran su lado conflictivo, la lucha por el poder y la influencia desigual de grupos y personas con distintos capitales y recursos.

Polity son las **estructuras políticas, normas, principios y reglas** que permiten el funcionamiento de los dos conceptos anteriores. En los estados modernos estas estructuras y normas se establecen, en primer lugar, mediante la Constitución, que define la forma organizativa básica que reglamenta las relaciones políticas. Sin embargo, la *polity* como forma organizativa va más allá del contenido de la Constitución y abarca otras leyes, como el código electoral, el ordenamiento administrativo territorial y las relaciones entre los poderes ejecutivo, legislativo y judicial.

De lo anterior se desprende que el campo de actuación de la asesoría política comprende las estructuras, los contenidos y los procesos políticos. El idioma inglés también divide la asesoría política de acuerdo a las diferencias mencionadas:

Policy Advise es la asesoría de los contenidos políticos, por ejemplo, a través de expertos o científicos que llevan evidencias al debate político.

Political Consulting es la asesoría a los procesos políticos —por ejemplo, el diseño de la estrategia de comunicación en una campaña electoral.

Polity Consulting es la asesoría al diseño institucional. Este campo de asesoría política no es muy frecuente, puesto que las reformas constitucionales y jurídicas no suelen formar parte de los negocios corrientes del asesor político. Sin embargo, en la cooperación internacional es diferente: reformas constitucionales, modificaciones del derecho electoral, descentralización, modernización, etc., son áreas de asesoría en muchos proyectos de la cooperación al desarrollo.

En consecuencia, la asesoría política va más allá de asesorar a una institución para hacer política pública, e involucra también desarrollarse en un contexto y hacer acciones directas e indirectas cuando la variable poder está presente o predomina, sea por el tipo de actor o el sistema al que se asesora.

Al respecto, Dirk Jung introduce el siguiente cuestionamiento: “El problema comienza con la pregunta si realmente es posible asesorar a la política. Se puede asesorar a personas, a grupos y a organizaciones, pero ¿a la política? Otro problema parece ser que dicho asesoramiento puede ser realizado en base a posturas y roles muy diversos, con diferentes mandatos, intereses y métodos” (Jung, 2008).

Modelos de Actuación en la Asesoría Política

En la asesoría política es relevante tanto qué se asesora —cuál aspecto de la política—, a quiénes se asesora —rol del cliente en la política— y la posición de quien asesora —qué se hace cuando se realiza asesoría política—.

Para esto es de gran ayuda e ilustración pedagógica la distinción que hace Dirk Jung entre cinco modelos, a partir de los siguientes símiles. El asesor político como:

- El aguatero.
- El bufón.
- El lobista temático, que a su vez puede ser o ‘llamador en el desierto’ o ‘empresario político’.
- El suplente.
- El chamán.

A continuación una tabla síntesis de estos modelos, con base en el artículo “Asesoramiento político – posturas y roles” de Dirk Jung:

Modelo	Ejemplos de actividades del rol	Características
El aguatero	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar trabajos intelectuales de preparación y de retoque. • Preparar e implementar la decisión. • Adquirir, procesar información y dejarla en el umbral del espacio de la decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estar de acuerdo con un rol de servicio y aceptación. • El cliente es soberano y competente en sus decisiones. • La confianza técnica y humana, valores y objetivos comunes son la base de trabajo.
El bufón	<ul style="list-style-type: none"> • Irritar y fastidiar como <i>coach</i>. • Hablar de tabús políticos y temas inimaginables. • Preparar cambios radicales de dirección. • Romper esquemas. • Burlarse de la corriente dominante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Audacia. Poder trabajar sin miedo ni represiones. • El cliente valora sus servicios y le da libertad para hacerlos. • El cliente demanda lealtad y discreción absolutas. • Trabajo en espacio protegido para asesor y cliente. • El éxito depende de la conexión en valores y las posibilidades de llevar a la práctica.
Lobista temático (llamador en el desierto)	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar, presentar ideas, proponer a partir de una agenda propia explícita. • Persuadir a cada generación de políticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soportar el sufrimiento al no ser escuchado significativamente. • Convicción en las ideas. • Saber que se tiene la razón en el mundo técnico y esperanza de ser tomado en serio. • Seriedad técnica.

Modelo	Ejemplos de actividades del rol	Características
Lobista temático (empresario político)	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer en el tiempo oportuno. • Ubicar la oferta de asesoría cuando exista la ventana de oportunidad para que esta sea eficaz y eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • El tiempo correcto es la clave.
Suplente	<ul style="list-style-type: none"> • Empeñarse en que haya avances en las políticas y su implementación. • Asumir funciones y competencias del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente pasa a un segundo plano. • Creciente influencia del asesor y posibilidades de implementar, y clientes dedicados a otras prioridades. • Si hay fracaso, se echa la culpa a la asesoría. • Estructuras organizativas complejas.
Chamán	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar sistémicamente: estudiar la dinámica del sistema, intereses, resistencias. • Invitar, abrir espacios y opciones para que el cliente supere bloqueos internos. • Dialogar con el sistema. Para que éste cambie, el asesor también cambia. • Hacer puente y permitir cercanía entre políticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El asesor se mueve según su dirección, de manera autónoma y oportuna. • Paciencia, modestia y mente abierta. • Intervenciones poco emocionantes y aparentemente sin intención.

Tabla 19. Asesoramiento político: posturas y roles

Estos modelos de actuación pueden ser útiles para que los asesores identifiquen cuál o cuáles de ellos predominan en su actuar y motivación, y qué implicaciones tiene esto para ellos en su práctica de asesoría.

Metodologías para Procesos de Asesoría política

Ciclo de la Política

El ciclo de la política es un modelo de las ciencias políticas estadounidenses, que divide el proceso político en varias etapas. Fue formulado por Harold Dwight Lasswell en 1956. Luego, el enfoque fue retomado por las ciencias políticas alemanas y tuvo posteriores desarrollos. Las fases del ciclo se visualizan de la siguiente manera:

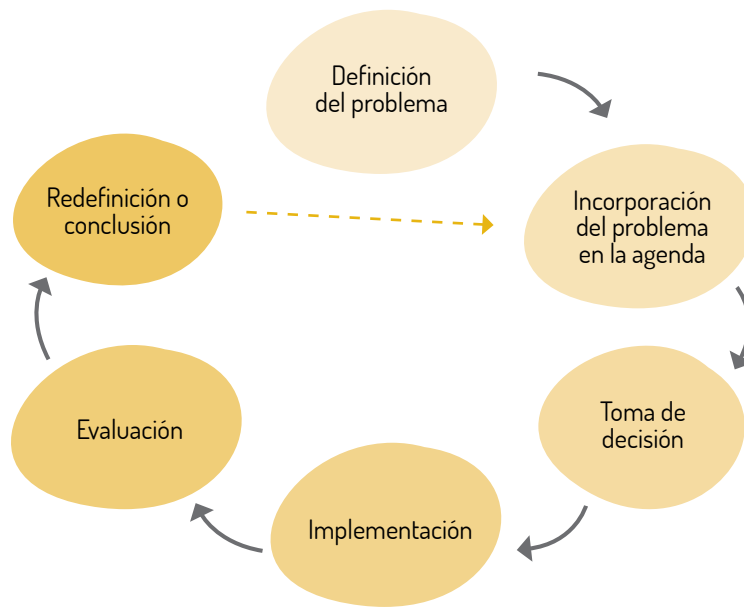


Figura 22. Fases del ciclo de la política

Definición del Problema

El ciclo de un programa político (función, organización, campo político, programa) comienza en el momento que se decide abordar un problema. De acuerdo con Gabriel Almond, dicha fase es iniciada idealmente por asociaciones de interés u otros grupos sociales responsables.

Incorporación del Problema en la Agenda

Consiste en la tematización del problema y su incorporación en la agenda del debate político. En la práctica convencional, esto se hace por medio de partidos políticos que sitúan determinadas propuestas en la discusión política a través de presidentes en los congresos del partido, documentos de posicionamiento y declaraciones o comentarios a la prensa.

Toma de Decisión

Si un determinado problema logra ser incluido en la agenda política para hacer una aparentemente necesaria modificación de la legislación, se llega al proceso de toma de decisión entre los actores relevantes, es decir, entre aquellos que realmente participarán en la decisión. Dependiendo de la distribución del poder, del juego de diferentes intereses y la estructura de las instituciones donde tienen lugar dichas concertaciones y las decisiones finales, se llega a una decisión política. En la literatura alemana dicho punto se llama también *formulación de la política*.

Implementación

Una decisión tomada es transformada en derecho o norma, se realizan eventuales ajustes en otras leyes, se hacen decretos, etc., y de este modo se implementa la ley en el sistema jurídico. De ello forma parte también la aplicación de una nueva política o ejecución del derecho por parte de los ministerios, la administración y/o la fuerza pública.

Evaluación

En el transcurso de la ejecución, se consta mediante administraciones ejecutivas y la justicia (p.ej. a través de sentencias en el área afectada o con base en dicha ley), si y hasta qué punto la ley conlleva determinados defectos que el legislador no había previsto o que demostraron ser muy problemáticos en el transcurso de la ejecución.

Redefinición o Conclusión

Es la fase en la que culmina el ciclo de la política. En caso de que conste en la evaluación la necesidad de realizar modificaciones, el tema vuelve a incluirse en la agenda y en un nuevo proceso se realiza una modificación de las normativas existentes o se crean nuevas. Caso contrario un programa político también podrá ser concluido, lo que sin duda puede confrontar con un gran número de impedimentos legales y políticos, pero también con posibles ventajas debido al ahorro de costos o la reducción de la burocracia.

Utilidad y limitaciones del modelo de ciclo de la política en la Asesoría Política

Utilidad	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none">• Útil para la estructuración analítica de la política.• Permite analizar los planteamientos temáticos en cada fase.• Se relaciona con modelos de investigación clásica, para procesos de evaluación.• Introduce una racionalidad en el proceso político.	<ul style="list-style-type: none">• Si se le utiliza como un reflejo de la realidad política. En la realidad, las fases se solapan o se desarrollan simultáneamente.• Si se pretende que la definición del problema es un asunto objetivo, y no un asunto de poderes y procesos de luchas entre actores políticos y sociales.

Tabla 21. Ciclo de la política: utilidad y limitaciones

Para el uso del ciclo de políticas se recomienda

- Analizar cómo se crea una percepción del problema.
- Usar la metodología en forma analítica y no dogmáticamente.
- Analizar los contextos en los que se construye la percepción del problema.
- Combinar la metodología con análisis de actores, sus posiciones, necesidades e intereses.
- La práctica exige una fase de seguimiento a todo el ciclo y la necesaria difusión de la política.

Multiple stream —Corriente múltiple—

El modelo fue desarrollado por John W. Kingdon bajo el nombre modelo de *Multiple Stream*, basado en la observación continua de tres corrientes (Kingdon, 1984, pág. 165):

La primera corriente es la de los problemas y planteamientos percibidos y formulados públicamente. Se denomina *problem stream*. Hay varios asuntos que los diseñadores de políticas y ciudadanos quieren que sean abordados, con diversas definiciones del problema.

La segunda corriente son las propuestas y modelos de solución que están de moda circulando en el momento y que son considerados como adecuados por la opinión pública. Se denomina *policy stream*.

Abarca una “sopa” de ideas y estrategias que compiten por la aceptación en las redes políticas. Las ideas son generadas por especialistas en comunidades políticas (redes, incluyendo burócratas, académicos e investigadores en think tanks con una preocupación común por una sola área política, como por ejemplo la política de salud o de medio ambiente). Las ideas son consideradas en diferentes foros y en distintas formas, como, por ejemplo, audiencias, documentos y conversaciones. Mientras algunas ideas son capaces de sobrevivir a esta fase inicial sin modificaciones considerables, otras son transformadas en otras propuestas o desaparecen por completo (Jung, 2008, pág. 1).

La tercera corriente es denominada *politics stream* y consiste, en una primera dimensión, en la opinión pública, es decir, el supuesto de que un número significativo de personas en una determinada sociedad tiende a pensar de la misma manera y que esta cambia de vez en cuando. Frente a esta ‘opinión’ los funcionarios estatales y otros actores reaccionan para promover ciertos puntos o enturbiar otras ‘opiniones’. La segunda dimensión de esta corriente consiste en la resistencia o el apoyo a campañas de grupos de presión, que son utilizados por los políticos como indicadores de los niveles de consenso o desacuerdo existentes. El tercer aspecto son los cambios legislativos o administrativos que suelen tener efectos dramáticos en la selección de estrategias.

Estas tres corrientes suponen un orden temporal, lo que significa que la adopción de alternativas específicas depende de cuándo las políticas son formuladas y su relación con oportunidades existentes. Por ello, este modelo se asocia con la noción de ventanas de oportunidad política en la que cada corriente es conceptualizada según su propia dinámica y reglas, aunque los emprendedores políticos las suelen unir en algunos puntos críticos. Kingdon define cada corriente como “oportunidades veloces para defensores de propuestas con el objetivo de seguir insistiendo en sus soluciones preferidas, o para llamar la atención sobre sus problemas específicos” (Kingdon, 1984, pág. 165). Las ventanas se abren mediante problemas convincentes o eventos en la corriente política y son de corta duración. El accidente de un avión, por ejemplo, llama la atención sobre la seguridad aérea.

Si los emprendedores políticos tienen éxito, el resultado es un cambio político considerable. La combinación de las tres corrientes en un solo paquete incrementa significativamente la posibilidad de que una política o estrategia específica sea adoptada por los diseñadores de políticas. Los

problemas surgen cuando los emprendedores políticos utilizan la ventana equivocada para conseguir sus objetivos.

Un buen ejemplo de la unión de las tres corrientes fue la adopción de un programa ambiental internacional para el río Rin a comienzos de la década de los años 90. El Rin es uno de los ríos más transitados del mundo. La cuenca del Rin, con una población de 50 millones de personas en nueve países, es una de las regiones más pobladas de Europa. En la región se encuentra la mayor concentración a nivel mundial de la industria química y farmacéutica. Así mismo el Rin juega un papel importante en la navegación, el suministro de agua potable y de agua industrial, descarga de aguas residuales, enfriamiento de centrales eléctricas, producción de energía hidroeléctrica, recreación y turismo, algo de riego y el apoyo de valiosos ecosistemas.

Después del incendio en octubre de 1986 de la planta química de Sandoz (hoy Novartis) en Basilea y una serie de derrames de otras plantas químicas, la vida acuática estaba casi totalmente extinguida río abajo hasta Loreley, cerca de Koblenz. Este hecho escandalizó a la opinión pública y llevó a que los emprendedores políticos lograran unir las tres diferentes corrientes y utilizaran la *window of opportunity*. En unas pocas semanas las instancias de decisión responsables del Rin llegaron a amplios acuerdos políticos y financieros para un nuevo enfoque pragmático destinado a una estrategia de cooperación ambiental regional, estipulada en el Programa de Acción para el Rin de 1987.

Utilidad y limitaciones del modelo de *multiple stream* en la asesoría política

Utilidad	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Útil para la comprensión de la política a partir de motivaciones e intereses. • Permite comprender la política como la relación y negociación entre decisores, técnicos, opinión pública y círculos académicos. • El modelo se focaliza en las probabilidades de éxito en la construcción de política. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su uso puede verse limitado a los ‘emprendedores políticos’ o empresarios dentro de la política, desconociendo otros roles de quienes asesoran desde el ámbito político. • El supuesto de la ‘opinión pública’ puede dejar la política solamente en el ámbito mediático sin efectos reales en quienes están afectados por ella.

Tabla 22. *Multiple stream*: utilidad y limitaciones

En la aplicación del modelo de *multiple stream* se recomienda

- Analizar la utilización que los medios de comunicación hacen de los problemas y su percepción por parte de la opinión pública. Establecer canales directos de información con

grupos de poder, de presión y con poblaciones afectadas, para triangular con lo expresado en los medios de comunicación.

- Comparar y comprender la diversidad de opiniones que están ‘en boga’ a partir de las élites de poder que las ponen a circular, sus intereses y posibilidades de acceso a los lugares de toma de decisiones.
- Estudiar las constantes entre diversos momentos de oportunidad política, desde la óptica de actores participantes, motivaciones de las luchas políticas, posiciones e intereses, y los efectos logrados a partir del aprovechamiento o no de estas ventanas de oportunidad.

El modelo de capital social y su relación con la asesoría política

Evolución del concepto

El fundador del concepto de capital social es James Coleman, quien en un amplio estudio empírico investigó a mediados de los años 80 la tasa de deserción escolar en escuelas públicas y privadas de los Estados Unidos, y llegó al resultado de que la tasa de deserción es significativamente más baja en escuelas privadas, y sobre todo en las escuelas confesionales, que en las escuelas públicas.

Para Coleman este hecho no se debe, como supuesto, a los ingresos financieros más altos de los padres de alumnos de escuelas privadas, sino más bien al hecho de que los alumnos de escuelas privadas en las que se realizó el estudio disponen de un contacto más intensivo entre padres e hijos en las familias, el apoyo en el aprendizaje por parte de los padres que es posible gracias a dicho contacto y la integración en grupos sociales más allá de la familia. Además, encontró que la incorporación de las escuelas a una estructura comunal vivaz también influye positivamente en los resultados del aprendizaje. **Este recurso expresado en contactos, redes, cercanía, apoyo mutuo e incorporación a estructuras comunales es el ‘capital social’.** El trabajo de apoyo de los padres y la transferencia continua de valores uniformes constituyen “capital social en la conformación de capital humano”, como denominó Coleman a su estudio.

Una ampliación importante del concepto de capital social son los trabajos del politólogo Robert D. Putnam. En un estudio publicado en 1993 sobre la democracia en la Italia moderna, Putnam investigó la relación entre la participación ciudadana y la eficiencia del gobierno provincial, comparando las administraciones en el norte y sur de Italia.

Un criterio para la participación ciudadana era la pertenencia a asociaciones e iniciativas de diferente orientación. Hubo una relación claramente positiva entre el número de membresías en asociaciones y grupos y el tiraje de periódicos, la participación en elecciones y la participación en votaciones políticas. En todos estos indicadores, el norte mostró ser superior al sur del país, lo que de acuerdo a Putnam explica la mayor eficiencia del gobierno y de la administración pública, como también el mayor nivel de desarrollo del norte. **El capital social como capacidad para auto-organizarse, la formación de grupos y la participación ciudadana es considerada, en este caso, una condición previa fundamental para una administración y un gobierno eficiente.**

Los hallazgos de Coleman y Putnam sobre la influencia positiva del capital social en la educación y la eficiencia de gobiernos dieron el impulso para que también en la teoría de desarrollo y en la

política de desarrollo se vuelva a pensar en mayor grado sobre el valor de las relaciones sociales. Las teorías de modernización de los años cincuenta y sesenta consideraron las relaciones sociales tradicionales ante todo un obstáculo para el desarrollo, y concluyeron de ello que el avance es posible tan solo en la medida en que estas tradiciones puedan ser superadas. De manera similar, la teoría de la dependencia en los años setenta evaluaba con escepticismo el papel de las relaciones sociales en el proceso de desarrollo, si bien la argumentación era otra. Las relaciones sociales entre empleador y empleado, entre representantes de la economía y de la política, como también entre países industrializados y países en vías de desarrollo, se vieron sobre todo bajo el aspecto de la dependencia y explotación.

Recién el comunitarismo posicionó, a finales de los años ochenta, a las comunidades locales en el centro de las reflexiones, sobrevalorando y a veces romantizando su rol. Esto puede ser visto como una reacción frente a la teoría de desarrollo neoclásica que dominaba en los años ochenta, y que descuidó totalmente el aspecto de las relaciones sociales en el proceso de desarrollo.

Sobre todo en el entorno del Banco Mundial, tiene nuevamente lugar, desde mediados de los años noventa, una discusión intensa sobre la importancia de las relaciones sociales en la lucha contra la pobreza y para el desarrollo económico, lo que contribuyó esencialmente al desarrollo teórico ulterior y la confirmación empírica del concepto de capital social.

Diferenciaciones del concepto de Capital Social

La capacidad de una sociedad de cooperar y crear redes sociales es un potencial que podrá ser utilizado para los más diversos fines, y, por consiguiente, puede tener efectos muy distintos. Relaciones sociales estrechas pueden fomentar procesos de desarrollo, por ejemplo, si las familias numerosas o las minorías étnicas se apoyan mutuamente, ofrecen seguridad material e inmaterial, y así facilitan el desarrollo social.

Sin embargo, también pueden frenar el desarrollo individual y social, si la obligación frente a otros miembros obstaculiza la iniciativa propia o si dominan valores tradicionales que llevan al distanciamiento y la extrema competencia frente a otros grupos sociales. Determinados patrones de comportamiento grupal pueden incluso estar en la base de fenómenos de corrupción, nepotismo y criminalidad, cuando, por ejemplo, relaciones ‘sociales’ como clanes familiares, pandillas o carteles de drogas cooperan estrechamente para defender sus intereses propios en detrimento del bien común.

Se desprende de aquí que la descripción formal del comportamiento cooperativo no es suficiente para un análisis del capital social, por lo tanto hay que añadir también una determinación de la orientación del contenido de la cooperación. No se trata de incrementar el número y la densidad de la red social por sí misma sino de lograr un equilibrio óptimo entre la libertad individual y la integración social.

El capital social toma varias formas según diferentes niveles sociales. Una forma ‘comunitaria’ fundamental a nivel micro —el *bonding social capital*—, son las relaciones sociales dadas por la familia, el círculo de amigos, las comunidades rurales o las comunidades de base. Las personas se apoyan mutuamente a través de la acción colectiva. Puesto que dichas relaciones, en su mayoría

informales, por lo general están caracterizadas por valores comunes, los miembros consideran su entorno social digno de confianza y pueden suponer que los acuerdos convenidos realmente serán cumplidos por todos los involucrados.

Estos vínculos tan estrechos también pueden acarrear obligaciones insoportables, frenar el desarrollo y fomentar conflictos cuando, por ejemplo, a las niñas no se les permite el acceso a la educación superior, haciendo referencia a las expectativas tradicionales de la comunidad, o si la obligación frente a la comunidad lleva consciente o inconscientemente al aislamiento frente a otros grupos sociales.

Avances duraderos son posibles tan solo si hay una diversificación de las relaciones sociales. Tienen que darse formas complementarias de integración social que sean capaces de superar las diferentes líneas de división social que existen debido a diferentes estatus socioeconómicos, a asignaciones de rol por género o a la pertenencia a grupos étnicos o religiosos.

Ello se da por lo general a través de formas institucionalizadas ‘más débiles’ de relaciones sociales a un nivel social medio (nivel meso) que permiten un intercambio mutuo entre diferentes comunidades que tienen un vínculo más estrecho, y de este modo los límites sociales se hacen más permeables.

Así, mientras el *bonding social capital* asume, sobre todo, una función defensiva de aseguramiento, el *bridging social capital*, destinado a la red más allá de la red comunitaria, tiene una orientación más bien ofensiva. Un ejemplo de este tipo de capital social que tiende puentes es el contacto entre integrantes de diferentes estratos sociales, nacionalidades, etnias o comunidades religiosas en clubes, iniciativas ciudadanas o centros de encuentro¹³.

En sociedades modernas con división de trabajo, las relaciones sociales a nivel macro son coordinadas principalmente por la red estatal y oficial de instituciones. Por este motivo, la estructura organizativa del Estado, sus condiciones marco institucionales como también la unión de los individuos y grupos sociales a esta red, son otra parte importante que integra el capital social. Este *linking social capital* abarca la seguridad jurídica y la protección de los derechos humanos a través de la constitución, la administración y la jurisprudencia, así como todas las estructuras políticas y otras que son importantes para la creación de normas y vínculos de confianza en una sociedad.

El capital social de vínculos y de puente puede generarse en la medida en que tanto los grupos informales de autoayuda como también los actores formales de la Sociedad Civil y de la economía privada reciban el espacio libre necesario para sus actividades. Ello requiere unas condiciones estables de marco político, legal e institucional, como también una administración estatal sin corrupción y burocracia. En sentido inverso, la estabilidad del conjunto estatal de instituciones depende de un amplio apoyo público y de un mínimo de estabilidad social. Las condiciones de apoyo ‘desde arriba’ y el desarrollo social ‘desde abajo’ dependen el uno del otro.

¹³ La diferenciación entre capital social *bonding* y *bridging* se remonta a Deepa Narayan, *Bonds and bridges: social capital and poverty*, Washington D.C. 1999, The World Bank.

Utilidad y limitaciones del concepto de capital social en la asesoría política

Utilidad	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none">• Útil para la comprensión del valor de las redes, relaciones, contactos, en grupos de poder o grupos excluidos convencionalmente de la formulación de las políticas.• La variable de capital social introduce una comprensión más amplia de la política, más allá de los asuntos financieros y materiales, y de las estructuras administrativas.• Abre la ventana a la dimensión cultural (valores, creencias, relaciones significativas) en la formulación de políticas.• En entornos conflictivos, permite comprender las raíces de la fragmentación y la desconfianza.	<ul style="list-style-type: none">• El uso meramente conceptual y abstracto del modelo dificulta su aplicación práctica.• En políticas nacionales, el modelo es muy general. Puede ser más aplicable en políticas municipales, con impacto comunitario.• El uso del modelo desde el sesgo comunitarista limita la comprensión de la relación entre libertades individuales y visiones compartidas en las políticas locales y regionales.

Tabla 23. Capital social: utilidad y limitaciones

En la aplicación del modelo de capital social para la asesoría política se recomienda: concretar los conceptos y nociones del modelo mediante técnicas específicas de análisis: mapas de actores, análisis de relaciones, comprensión de conflictividades y posibilidades de diálogo.

Otros recursos útiles para la asesoría política

Eichbarn, Chris y Richard Shaw. (2010). *Partisan Appointees and Public Servants. An International Analysis of the Role of the Political Adviser*. Edward Elgar Publishing Limited.

German Development Institute. (2009). Policy advise in Development Cooperation: A Distinct Type of Policy Advice. Briefing Paper.

McKinley, Andres y Patrick Baltazar. (2005). *Manual para la facilitación de procesos de incidencia política*. WOLA. CEDPA.

Pinilla, Juan Pablo. (2012). "Think Tanks, saber experto y formación de agenda política en el Chile actual". En: *Polis. Revista de la Universidad Bolivariana*, Volumen 11, No. 32. Páginas 119-140.

Von Haldenwang, Christian y Marianne Alker. (Sin fecha). Asesoramiento político en la cooperación al desarrollo: un tipo distinto de consultoría política. Sin lugar.

Zetter, Lionel. Lobbying. (2008). *The Art of Political Persuasion*. Harriman House: Great Britain.

