

La Guía Descalza

para el Trabajo con

Organizaciones y Cambio Social

POR UNAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO SOBERANAS

Cambio



EL COLECTIVO DESCALZO

Esta publicación ha sido posible gracias al valioso y constante apoyo de estos socios de la Asociación de Recursos para el Desarrollo Comunitario (Community Development Resource Association CDRA):





*EL COLECTIVO
DESCALZO*

© **Copyright** Barefoot Collective
(Ver página 5 para más detalles)

ISBN 978-0-620-43240-5

Primera impresión en español: Noviembre 2012

Autores iniciales: Doug Reeler, Rubert Van Blerk, James Taylor, Desiree Paulsen, Sue Soal
(Community Development Resource Association, Sudáfrica)

Editor e Ilustrador: Andy Mason (N.D.Mazin)

Co-autores:

Catherine Collingwood (Profesional independiente, Sudáfrica)
Christine Mylks (Voluntary Service Overseas (VSO) International)
Karabo Monatisi (Treatment Action Campaign (TAC), Sudáfrica)
Khayalethu Mofu (Treatment Action Campaign /TAC), Sudáfrica)
Manas Ranjan (ActionAid India)
Maureen Mbuyongha Anfumbom (Voluntary Service Overseas (VSO), Camerún)
Nomusa Sokhela (Church Land Programme, Sudáfrica)
Phakama Pyoos (Treatment Action Campaign (TDA), Sudáfrica)
Saani Yakuba (ActionAid Ghana)
Simon Brown (Voluntary Service Overseas (VSO), Nepal)
Tracey Martin (Voluntary Service Overseas (VSO), Nepal)

Traducción: Mariana Lome, Fabiola Amariles, Laura García Puig, Mildred Guerrero

Revisión y Edición de Textos: Mildred Guerrero

Website: Laura García-Puig (Voluntary Service Overseas (VSO), Nepal) and Rubert Van Blerk
(Community Development Resource Association, Sudáfrica)

Diseño Gráfico y Montaje Electrónico: Paula Wood (Paula Wood Design, Sudáfrica),
Doug Reeler, Lizet Verwoerd

Administración y Finanzas: Linda Njambatwa and Vernon Weitz (Community Development
Resource Association, Sudáfrica)

Contribuciones: Rama Naidoo (The Democracy Development Programme, Sudáfrica) and Azer
Hasanov (Oxfam UK)

Contacto: Por favor contáctanos vía e-mail – contact@barefootguide.org

Este libro puede descargarse libremente en:

www.barefootguide.org

En **The Barefoot Guide Resource Centre** puedes encontrar una colección creciente de
ejercicios, lecturas, folletos y estudios de caso que acompañan a la Guía Descalza, en www.barefootguide.org



Producida por
El Colectivo Descalzo
2009

Ilustrada por

N. D. MAZÍN

Contenido

1 Introducción — ¡Bienvenidos!

¿Qué es esta Guía Descalza?

La Gente del Colectivo Descalzo

Dando crédito a las fuentes de esta guía

COPYRIGHT y LICENCIAS

7 Capítulo Uno — Configurando Nuestro Mundo

Nuevas formas de ver las organizaciones y el cambio social

Por qué importan las organizaciones?

Observar lo que hay, apoyar lo factible

Viendo el futuro en las organizaciones locales soberanas

Aspectos clave de las organizaciones soberanas

Organizaciones: ¿máquinas o sistemas vivos?

Principios e ideas clave que guían este libro

Viendo las formas en que cambian las organizaciones

Vislumbrar la organización futura de la sociedad



23 Capítulo Dos — De adentro hacia afuera

Hacia la comprensión de nosotros mismos, de los demás y de cómo cambiamos

Formular buenas preguntas

Buena facilitación y liderazgo facilitador

Los tres pliegues del ser humano

Fases del desarrollo individual

Los cuatro temperamentos

Polaridades de liderazgo



47 Capítulo Tres — De persona a persona

Crear y trabajar con las relaciones en las organizaciones

¿Porqué son tan importantes las relaciones?

Ver a través de las relaciones

Poder, relaciones y cambio

Tipos de Poder

Las cinco bases del poder

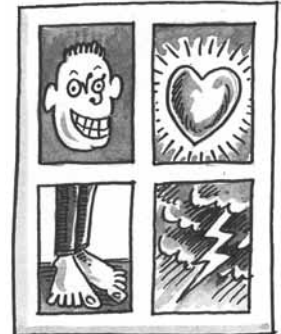


¿Por qué es importante para nosotros hablar de poder?
 ¿Qué es necesario?
 ¿Qué puede interponerse?
 Algunos consejos prácticos

65 Capítulo Cuatro – A través del espejo

Observar y entender a las organizaciones

Facilitar la comprensión de lo organizacional – Algunos Principios y Guías
 ¿Ayuda a alguien la evaluación organizacional?
 Las fases de desarrollo organizacional
 Utilizar las Fases del Desarrollo en la Práctica
 Elementos organizacionales y ciclos
 Técnicas para observar y entender organizaciones



101 Capítulo Cinco – Entrar en lo desconocido

Facilitar el cambio en la organización

Cuestiones frecuentes en la facilitación del cambio
 Facilitar el Cambio Emergente
 Usar el ciclo de Acción/Aprendizaje como herramienta
 Facilitar el Cambio Transformador
 Las siete tareas del Proceso-U
 Facilitar el Cambio Proyectable
 Tres retos importantes del Ciclo de Proyecto
 Atar cabos



125 Capítulo Seis – Encontrar un hogar para el cambio

Dar apoyo, integrar y preservar el cambio

¿Por qué es tan difícil llevar a cabo cambios en organizaciones?
 Gestionar la transición del cambio transformador
 Sugerencias prácticas para líderes que implementan cambios



135 Capítulo Siete – Sobrevivir al cambio

Organizaciones que Aprenden e Innovan

¿Qué significa ser una organización que aprende?
 Diseñar nuestro propio enfoque para aprender en la organización
 Orientaciones prácticas para diseñar el aprendizaje
 Ten cuidado con...
 ¿Por qué las organizaciones se resisten a aprender?
 Elementos clave para el aprendizaje organizacional
 Historias, aprendizaje y cambio social...
 Planificación, Seguimiento y Evaluación (PSE)
 Cartografía del PSE en el sector del desarrollo
 Mapeo de alcances
 Aprendizaje Horizontal - y nuevas formas de organización...



ABRIR LOS OJOS

El día que ví bajo las nubes oscuras
la luz que pasa sobre el agua
y escuché hablar a la voz del mundo,
supe entonces, como antes
que la vida no es la memoria de lo que ha sido
ni las páginas que quedan de un gran libro
que espera ser leído.

Es el abrir de ojos largamente cerrados.
Es la visión de las cosas lejanas
vistas desde el silencio que mantienen.
Es el corazón que tras años
de conversación secreta
habla en voz alta en el aire claro.

Es Moisés en el desierto
que cae arrodillado ante la zarza encendida.
Es el hombre que tira lejos sus zapatos
como si entrara al paraíso
y se encontrara sorprendido a sí mismo,
abierto al fin,
al amor de la tierra sólida.

Por David Whyte
De Canciones para venir a casa
© 1984 Many Rivers Press

INTRODUCCIÓN

¡Bienvenidos!

... a la Guía Descalza para el Trabajo con Organizaciones y Cambio Social

Por favor quítate los zapatos...

¿Qué es esta Guía Descalza?

Esta es una guía práctica (hágalo-usted-mismo), para líderes y facilitadores que quieren ayudar a organizaciones a funcionar y desarrollarse de maneras más saludables, humanas y efectivas en su lucha por contribuir a la construcción de una sociedad más humana. Ha sido desarrollada por el Colectivo Descalzo. La Guía y su página web incluyen conceptos, enfoques, historias y actividades probadas en su efectividad. Su propósito es ayudar a estimular y enriquecer las prácticas de cualquiera que asesore a organizaciones y movimientos sociales en sus retos de trabajar, aprender, crecer y cambiar para enfrentar las necesidades de nuestro complejo mundo. Aunque está dirigida a líderes y facilitadores de organizaciones de la sociedad civil, deseamos que sea útil para cualquiera que esté interesado en desarrollar una organización humana saludable en cualquier esfera de la vida.

La Guía Descalza es ofrecida libremente al mundo y puede ser descargada en esta website: www.barefootguide.org, que también contiene una biblioteca creciente de ejercicios, lecturas, estudios de caso y diagramas descargables que la complementan.





Este libro ofrece una perspectiva de porqué existen las organizaciones, los verdaderos roles que juegan y la importancia de apoyar la soberanía de organizaciones locales y movimientos sociales para lograr un cambio social significativo.

Aquí encontraremos una gama de enfoques para entender nuestro papel como líderes y facilitadores que tratan de comprender y estimular el cambio en las organizaciones. Además, exploraremos el significado de las relaciones y dinámicas de poder en las organizaciones y los procesos de cambio organizacional. Conseguiremos algunas herramientas para interpretar cómo las organizaciones tienden a moverse a través de varias fases de desarrollo y cómo podemos facilitar ese recorrido enfrentando los desafíos que presenta la implementación y el mantenimiento del cambio. Finalmente, esta Guía nos dará apoyo en los procesos de construir organizaciones que aprenden, y en cómo podemos aprender continuamente de nuestras experiencias y de las de otros.

¿QUIÉN ES EL COLECTIVO DESCALZO?

Esta Guía es ofrecida por un equipo global de colaboradores y activistas del Community Development Resource Association (Sudáfrica), Voluntary Service Overseas (Nepal, Camerún, Canadá), ActionAid (Ghana, India), el Treatment Action Campaign y el Church Land Programme (Sudáfrica), y algunos activistas independientes. También incorpora importantes contribuciones de The Democracy Development Programme (Sudáfrica) y de Oxfam UK.

NECESITAMOS SUS COMENTARIOS

Nosotros vemos esta guía como un trabajo en proceso que será actualizado anualmente gracias a las contribuciones y comentarios de los usuarios.

Lanzamos esta edición piloto con una invitación para cualquiera que la utilice a enviarnos sus comentarios basados en su propia experiencia. Estamos deseosos de que esta guía se utilice en muchos contextos diferentes, lo que nos ayudará a expandir nuestra comprensión del trabajo real que los líderes y facilitadores realizan y a mejorar de esta manera la guía. Queremos producir ediciones revisadas periódicamente ¡quizá hasta que la guía nos sobrepase y se convierta en algo totalmente distinto!

PREGUNTAS DE RETROALIMENTACIÓN:

PREGUNTAS DE RETROALIMENTACIÓN:

1. ¿La Guía te ha inspirado algún cambio en tu manera de hacer las cosas o en tu comprensión del mundo? Sería útil que nos contaras brevemente cómo has usado la guía y qué respuesta ha producido.
2. ¿Cuáles capítulos han sido particularmente útiles y por qué?
3. ¿Hay algún tema adicional que quisieras ver en la guía?
4. ¿Hay alguna parte de la guía que te ha sido difícil de entender?
5. ¿Hay algún aspecto de la guía con el que estás en desacuerdo? Por favor cuéntanoslo y sugiere alguna alternativa.

Envía tus comentarios a: feedback@barefootguide.org

COMPARTE TUS HERRAMIENTAS Y RECURSOS

COMPARTE TUS HERRAMIENTAS Y RECURSOS

También agradeceremos el aporte de materiales adicionales para futuras ediciones y para la página web. Podrían ser actividades, lecturas, estudios de caso, hasta poemas o imágenes que han sido útiles para tí y quieras compartir con otros. No podemos prometer que los incluiremos siempre, pero cada contribución será seriamente considerada y será citada apropiadamente, cuando se utilice.

Envía tus contribuciones a: contact@barefootguide.org

LA GENTE DEL COLECTIVO DESCALZO

Redactores iniciales: Doug Reeler, Rubert Van Blerk, James Taylor, Desiree Paulsen, Sue Soal (Community Development Resource Association, Sudáfrica)

Editor y Dibujante: Andy Mason (N.D.Mazin)

Co-redactores:

Catherine Collingwood (activista independiente, Sudáfrica)

Christine Mylks (Voluntary Service Overseas (VSO) Internacional)

Karabo Monatisi (Treatment Action Campaign, Sudáfrica)

Khayaletu Mofu (Treatment Action Campaign, Sudáfrica)

Manas Ranjan (ActionAid India)

Maureen Mbuyongha Anfumbom (Voluntary Service Overseas (VSO), Camerún)

Nomusa Sokhela (Church Land Programme, Sudáfrica)

Phakama Pyoos (Treatment Action Campaign, Sudáfrica)

Saani Yakuba (ActionAid Ghana)

Simon Brown (Voluntary Service Overseas (VSO), Nepal)

Tracey Martin (Voluntary Service Overseas (VSO), Nepal)

Website: Laura Garcia-Puig (Voluntary Service Overseas (VSO), Nepal) y Rubert Van Blerk (Community Development Resource Association, Sudáfrica)

Diseñadora: Paula Wood (Paula Wood Design, Sudáfrica)

Administración y Finanzas: Linda Njambatwa y Vernon Weitz (Community Development Resource Association, Sudáfrica)

Contribuciones: Rama Naidoo (The Democracy Development Programme, Sudáfrica) y Azer Hasanov (Oxfam UK)

CONTÁCTANOS

Por favor contáctanos vía e-mail – contact@barefootguide.org

Dando crédito a las fuentes de esta guía

Las ideas en esta guía provienen de muchas fuentes distintas. Hemos bebido de ideas publicadas por otros, de los que han trabajado con nosotros, de nuestras propias experiencias y de lo que hemos aprendido a través de los años de toda una multitud de activistas en muchos países y lugares. Hemos tomado ideas para trabajar con ellas y adaptarlas a experiencias reales en terreno. Nos es casi imposible por todo ello trazar o dar un completo reconocimiento de la rica historia que está reflejada en estas páginas.

Pero quisiéramos hacer una mención especial del impulso Antroposófico en particular de Rudolf Steiner y Bernard Lievegoed, cuyas ideas de desarrollo humano han cristalizado en toda una escuela de pensamiento sobre el desarrollo de la gente, las organizaciones y la sociedad.

También merecen una mención especial algunos miembros del NPI Institute of Organization Development (www.npi-academie.nl), fundado por Bernard Lievegoed en 1954. Ellos trabajaron y desarrollaron sus propias ideas y conceptos, algunos de los cuales se encontrarán en estas páginas. Entre ellos están Mario van Boeschoten, Fritz Glasl, Dik Crum y Leo de la Houssaye. David Scott, que trabajó con CDRA por muchos años, fue quien nos introdujo a varios de estos ejercicios y enfoques.

Los conceptos particulares que hemos utilizado, asociados a estas personas, son:

- Los Tres Pliegues del Ser Humano - Rudolf Steiner
- Fases del Desarrollo Humano y Biografía - Bernard Lievegoed y Mario van Boeschoten
- Fases del Desarrollo Organizacional - Bernard Lievegoed y Fritz Glasl
- Los Cuatro Temperamentos - Rudolf Steiner y Dik Crum
- Polaridades del Liderazgo - Leo de la Houssaye
- Proceso en U - Fritz Glasl

Es muy posible que hayamos dejado fuera de esta lista algún reconocimiento, lo que trataremos de corregir en las futuras revisiones de la Guía.

COPYRIGHT y LICENCIAS

Este libro puede ser descargado LIBREMENTE de la página web de la Guía Descalza. Agradecemos que se mantenga de esta manera, y que ninguna parte del texto, gráficos o dibujos de este libro sean utilizados para fines comerciales.

La intención del Colectivo Descalzo es que los usuarios de este libro se sientan libres de copiarlo y distribuirlo, de cualquier manera impresa o electrónica, y sin fines de lucro. Puede distribuirse completo o por partes, ya que algunas de sus páginas son ideales para ser fotocopiadas como carteles.

Si deseas utilizar alguna parte de este libro en la creación de tus propios materiales, por favor asegúrate de reconocer apropiadamente los créditos de la Guía Descalza, del Colectivo Descalzo y del ilustrador N. D. Mazin, y de incluir la dirección de la página web, www.barefootguide.org.

Puedes incluir también un enlace desde tu página web a la de la barefootguide.org, pero no debes alojar las partes descargadas del libro en tu página, ya que estaremos haciendo correcciones y actualizaciones a la Guía periódicamente.

Por favor, escríbenos a contact@barefootguide.org si quieres comentar o aclarar algo sobre lo anterior.

Términos Legales

La Guía Descalza para el Trabajo con Organizaciones y Cambio Social, del Colectivo Descalzo, está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir en iguales condiciones 3.0 Licencia no portada.

Permisos más allá del alcance de esta licencia pueden estar disponibles en www.barefootguide.org

ERES LIBRE PARA:

- Compartir - copiar, distribuir y transmitir el trabajo
- Reestructurar - adaptar el trabajo

Bajo las siguientes condiciones:

- Atribución: Debes citar el trabajo de la manera especificada por el autor o portador de la licencia (pero no de ninguna manera que sugiera que ellos te respaldan a tí o al uso que hagas del mismo).
- Sin fines de lucro: No puedes utilizar este trabajo para fines comerciales.
- Mantener las condiciones: Si alteras o transformas algo de este trabajo, debes distribuir el resultado sólo bajo la misma licencia o una similar a ésta.

Para cualquier reutilización o distribución, deberás aclarar los términos de la licencia de este trabajo. La mejor manera de hacerlo es mediante un enlace a esta página web.

Las condiciones anteriores sólo pueden ser modificadas con permiso del Colectivo Descalzo.

Nada en esta licencia restringe o invalida los derechos morales de los autores.



Si me das un pescado

Me habrás alimentado por un día.

Si me enseñas a pescar,

Entonces me habrás alimentado

Hasta que el río esté contaminado,

O la costa transformada por el desarrollo.

Pero si me enseñas a organizarme,

Entonces cualquiera que sea el reto,

Podré unirme con mis iguales

Para construir nuestra propia solución.

CAPÍTULO UNO

Configurando nuestro mundo

Nuevas formas de ver las organizaciones y el cambio social

Somos mucho más que nuestra desesperación.
Los aspectos negativos de la humanidad
no son los más reales y auténticos;
Lo más auténtico de nosotros
es nuestra capacidad de crear, de superar,
de resistir, de transformar, de amar,
y de ser mas grandes que nuestro sufrimiento.
Lo que mejor nos define es el misterio
de que todavía estamos aquí, y de que podemos aún
crecer y crear mejores civilizaciones,
Que podemos afrontar nuestras crudas realidades
y que sobreviviremos
a la enorme desesperanza
que el inmenso futuro puede traernos.



“Lo que mejor nos define es el misterio”

DE “LUCHA MENTAL” por Ben Okri, 1999

HOLA. SOY LOFTY...

¿Has pensado alguna vez por qué las organizaciones son importantes o qué tipo de organizaciones necesitamos en el futuro? ¿Te suena interesante una “organización local soberana”? ¿Es una organización una máquina o un ser vivo? ¿Cómo cambian las organizaciones con el tiempo? ¿Eres “culturalmente creativo”? Si te interesan estas preguntas, ¡sigue leyendo!





JAMES CUENTA ESTA HISTORIA

Una de mis historias favoritas trata de un grupo de mujeres campesinas que fueron asistidas por una agencia de cooperación para iniciar una huerta en su comunidad. Aunque el objetivo del proyecto era mejorar la dieta de los miembros de la comunidad, sus resultados llegaron mucho más lejos. De hecho, las mujeres aprendieron tanto y tomaron tanta fuerza por pertenecer al grupo, que sus ambiciones crecieron y fructificaron tanto como sus siembras. Pronto estuvieron produciendo más de lo que sus familias requerían y vendiendo el excedente. Se presentaron respetuosamente al jefe de la comunidad, solicitando y obteniendo más tierra. Contrataron a un montón de hombres sin empleo para cercar sus nuevas tierras y construir un cobertizo para las herramientas... En poco tiempo su posición en la comunidad había cambiado, también. Empezaron a involucrar a más personas en sus actividades y a ampliar el proyecto a otros aspectos de la vida comunitaria, tanto económicos como políticos. Al final, fue el éxito de su organización, más que el de su huerta, lo que generó el mayor impacto en la comunidad.

¿POR QUÉ IMPORTAN LAS ORGANIZACIONES?



Las organizaciones importan. Ellas hacen posible que potenciemos las fortalezas que tenemos como individuos para conseguir lo que no podríamos hacer solos. Ellas nos permiten movilizar colectivamente nuestros poderes individuales para responder a los desafíos humanos con mayores posibilidades. ¿Por qué mantenemos entonces organizaciones que no funcionan?, ¿por qué toleramos estructuras viejas y obsoletas que no nos satisfacen y que empeoran los problemas que deberían resolver?, ¿por qué no prestamos más atención al tipo de organizaciones que creamos? Sobre todo ahora, cuando esto cada vez importa más.

En este punto de la historia, la humanidad enfrenta decisiones urgentes y significativas. Las personas que toman estas decisiones son las que están respaldadas por el poder de organizaciones, ya sean gobiernos y sus burocracias, empresarios y sus corporaciones, o gente corriente y sus organizaciones locales y movimientos sociales.

Cuando las personas corrientes son capaces de crear, enlazar y fortalecer sus propias organizaciones y a través de ellas manifestar y hacer lo que piensan, sienten y quieren, adquieren mayor poder sobre las decisiones que afectan sus propias vidas. Para los innumerables millones que viven en la pobreza y sin acceso a derechos básicos, la organización hace posible un futuro diferente.



Podríamos caer en la tentación de considerar a las organizaciones y movimientos sociales como armas para eliminar la marginación y la opresión y para luchar por los derechos básicos universales. Y también podríamos esperar que si ganamos suficientes batallas, ganaremos “la guerra” y marcaremos el comienzo de un nuevo futuro. Pero no es suficiente luchar contra la injusticia cuando la encontramos. Y no es evidente que obtengamos logros permanentes si vemos nuestros desafíos como un conjunto de luchas entre gente opresora y oprimida, entre izquierda y derecha o entre personas ricas y pobres.

Tal vez ganemos algunas batallas que traigan justicia y alivio, y debemos hacerlo cuando sea necesario. Pero sería ingenuo pensar que la “guerra” contra la pobreza, la marginación y la opresión se ganará finalmente si participamos en ella únicamente como en una lucha. De hecho, si vemos esto como una guerra, tendremos una gran probabilidad de perderla.

El poder económico de las élites siempre se asegurará de ganar cualquier lucha que haya definido previamente, y de adaptar la contienda a su favor en caso de perder una o dos batallas. Así, una mentalidad de guerra puede minar nuestra creatividad para imaginar nuevas posibilidades. Tenemos que ser más inteligentes y analizar las oportunidades de conseguir una transformación más profunda.

Una mentalidad de combate puede minar nuestra creatividad de imaginar nuevas posibilidades.

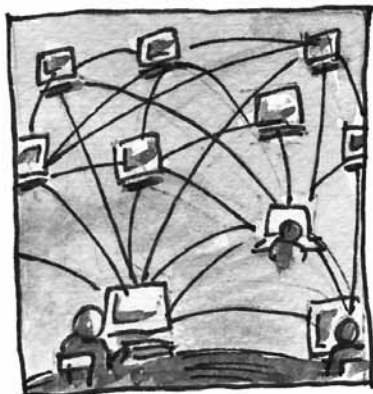




LOS ZAPATISTAS MEXICANOS



PEQUEÑOS GRANJEROS Y REDES DE COMERCIO JUSTO



PERIODISMO CIUDADANO
SOFTWARE Y REDES ABIERTAS
COMUNIDADES VIRTUALES
BIENES CREATIVOS COMUNES



PARA MÁS RECURSOS
NO OLVIDES NUESTRA
PÁGINA WEB:
www.barefootguide.org

NEGARSE A PARTICIPAR EN JUEGOS DE GUERRA

El problema no es ganar o no ganar el juego (de guerra) de una u otra manera, el problema es el juego en sí. De muchas maneras todos estamos atrapados en este juego, ricos y pobres por igual, esclavos de un sistema que, a largo plazo, no atiende a los intereses de nadie. Este juego necesita una transformación hacia un pensamiento o una lógica alternativa, con principios y valores diferentes que transformen a las personas y organizaciones inmersas en él mediante nuevas formas de organización, relación y compromiso.

“Nunca cambias nada luchando contra la realidad existente. Para cambiar algo, construye un modelo nuevo que haga obsoleto el modelo actual”
R. Buckminster Fuller

UN NUEVO PENSAMIENTO SE ESTÁ AFIANZANDO...

Ya existen signos claros de que un pensamiento nuevo se está afianzando. Considera...

Los zapatistas mexicanos, después de haber depuesto las armas y con la posibilidad de alcanzar el poder político en México en los 90, eligieron un papel diferente, reconociendo que si lo hacían podrían caer en corruptelas y compromisos – como cualquier otro partido político. En lugar de eso se han concentrado en transformar su relación con la idea misma de gobierno, comenzando por cambiar su propia manera de hacer las cosas. Así, en la región de Chiapas, están recreando desde la base un gobierno autónomo, soberano y auténticamente propio, una imagen de futuras posibilidades.

En todo el mundo, los pequeños agricultores están reorganizando sus relaciones entre ellos mismos y con sus clientes, mediante la creación de “mercados de granjeros” que disminuyen su dependencia de las grandes corporaciones agrícolas a través de las redes de comercio justo. Se desarrollan nuevas formas de banca ética comunitaria, como los sistemas de ahorro diario, que permiten a millones de personas acceder a recursos para invertir en el futuro, creando al mismo tiempo nuevas formas de solidaridad y pertenencia.

Internet está rompiendo el monopolio de los medios de comunicación tradicionales y elitistas, permitiendo la emergencia de sorprendentes redes de organización, no sólo en el Norte (la campaña electoral de Obama fue un ejemplo interesante), si no por todo el mundo. Las comunidades virtuales en las redes sociales, los “open source” y los “creative commons” están redefiniendo la manera en que la gente se relaciona, especialmente entre los jóvenes. Las ideas se intercambian horizontalmente a un ritmo extraordinario. Evidentemente, nuevos modelos ya están emergiendo.

CREAR ESPACIO PARA LAS ALTERNATIVAS

Es evidente que se está forjando un nuevo camino que no sólo hace frente a las viejas jerarquías y va reemplazando las formas tradicionales de poder, sino que abre un espacio en el cual ofrecer y construir alternativas. En lugar de recrear continuamente las formas tradicionales

de lucha, hay un desafío emergente y experimental para crear nuevas formas de organización y conexión y nuevos tipos de compromisos entre ellas. Habrá seguramente muchos comienzos en falso y muchas duras lecciones, pero algo nuevo, de lo que vale la pena aprender, está germinando.

MÁS ALLÁ DEL CINISMO

Muchos activistas sociales contemplan cínicamente cualquier enfoque que no se centre en la lucha y consideran a los llamados espacios innovadores, como los foros multiactorales, como procesos sutiles de cooptación o simplemente, como un engaño. Algunos puede que lo sean. Pero seguramente no lo serán si están basados, sobre todo, en una fuerte organización de base. Si todas estas innovaciones están llamadas a tener un impacto significativo y duradero para todo el mundo, deberán basarse en el protagonismo y el compromiso de la gente común y de sus propias organizaciones locales soberanas, auténticas y orientadas hacia el futuro. Estas son las piezas constitutivas de cualquier futura movilización.

¿QUÉ TIPO DE ORGANIZACIONES NECESITA EL FUTURO?

Pero nuevamente tenemos que insistir en que esta pregunta debe seguir haciéndose: ¿qué tipo de organizaciones necesita el futuro?

Basándonos en nuestra experiencia suponemos que las organizaciones del futuro que realmente funcionen serán más interdependientes y participativas, más humanas, menos jerárquicas y competitivas, más libres de las discriminaciones tradicionales, más interconectadas, ágiles y capaces de reconocer los diversos puntos fuertes y las necesidades reales de sus diferentes miembros, menos atadas a los viejos dogmas y más capaces de aprender de la experiencia. Hemos comenzado a ser testigos del surgimiento de organizaciones como éstas, y creemos que la sociedad civil tiene un papel clave a la hora de experimentar e innovar en su formato.

¿Qué tipo de organizaciones necesita el futuro?

Al final los agresores siempre se destruyen a sí mismos, dejando paso a los que saben como cooperar y llevarse bien. La vida no es tanto una lucha competitiva por la supervivencia, como un triunfo de la cooperación y la creatividad.



Fritjof Capra



Observar lo que hay, apoyar lo factible

“El hecho de que la gente, bajo las peores circunstancias, sea capaz de unirse y organizarse, es una demostración de que el estímulo y la necesidad de desarrollo y organización son innatos en nosotros”



Las organizaciones locales pequeñas a menudo llegan a ser mucho más de lo que preveían, tal como le ocurrió a nuestro grupo de mujeres campesinas. El hecho de que la gente, en las peores circunstancias, sea capaz de unirse y organizarse, es una demostración de que el estímulo y la necesidad de desarrollo y organización son innatos en nosotros.

El apoyo externo de donantes, de ONG, de activistas o de funcionarios puede ayudar, pero la voluntad de las personas para desarrollar sus propias organizaciones es un hecho innato que no tiene que ser importado, sino desbloqueado o apoyado si acaso. De hecho, los intentos de importar modelos de organización y de gestión foráneos han sido propensos a fracasar, matando las iniciativas locales, por su falta de sentido de pertenencia.

Estamos de acuerdo en que las organizaciones locales autogestionadas son algo positivo, pero ¿cualquier tipo de organización lo es? ¿Cuántas veces hemos visto organizaciones, desde comunitarias hasta mundiales, divididas por conflictos, debilitadas por falta de liderazgo, destruidas por egos desmedidos o por incapacidad de aprender y adaptarse a un entorno cambiante? ¿Y cuán frecuentemente hemos encontrado que las mismas cosas que las organizaciones tratan de cambiar se practican en su propio seno? Muchas ONG que abogan por un reparto más equitativo del poder, continúan gestionándose mediante jerarquías tradicionales y autoritarias.

Nuestra tarea no es ayudar a formar o perpetuar organizaciones que exploten a la gente o al medio ambiente de maneras excluyentes, depredadoras o discriminatorias.

UNA SENSACION DE SOBERANÍA

Desde hace tiempo hemos tenido claro que, para que las organizaciones o comunidades evolucionen, han de tener un fuerte sentido de soberanía en la toma de decisiones y en la forma de relacionarse con el mundo. Esto se ha conseguido muchas veces y de maneras casi desapercibidas, gracias al trabajo y al apoyo de muchos líderes y facilitadores de organizaciones de la sociedad civil – ellos mismos miembros de esas comunidades, dedicados a la creación de organizaciones saludables.

Hay miles y miles de organizaciones de la sociedad civil que, a pesar de las enormes dificultades con que se encuentran, han conseguido tener altos niveles de soberanía.



Viendo el futuro en las organizaciones locales soberanas

Las organizaciones de pequeños agricultores y sus asociados, utilizan a menudo la palabra soberanía al referirse a la soberanía alimentaria o a la soberanía de semillas como un derecho a la autosuficiencia, a la apropiación local y a una toma de decisiones libre, razonada e independiente de la voluntad o los caprichos de cualquier foráneo que pretenda controlarlos o explotarlos.

El concepto de soberanía es particularmente poderoso cuando se refiere a una organización – implica resiliencia, flexibilidad, identidad propia, libre elección y voluntad de sus miembros. Debe quedar claro que los derechos como el de la soberanía alimentaria sólo pueden existir si están ligados a organizaciones fuertes y soberanas.

La soberanía es, a la vez, la capacidad de la organización para desarrollarse y el derecho a ser respetada y defendida. Si definimos el desarrollo como una transformación en las relaciones de poder, tenemos que tener bien claro dónde ese poder puede ser ejercido de forma legítima y sustentable. Las organizaciones y movimientos sociales soberanos son el lugar ideal para ello.



LA SOBERANÍA NO ES FÁCIL

Somos testigos de organizaciones, movimientos y ONG locales vibrantes aunque desorganizadas, que continúan haciendo cola para conseguir financiamiento, y que ajustan su trabajo, su estructura, su lenguaje – de hecho su propia vida, a un financiamiento cíclico y de corto plazo. Estas entidades siguen proporcionando e implementando servicios y objetivos definidos por donantes y gobiernos que están lejos de estas comunidades y que utilizan unos pocos procesos participativos para darle “color local” a sus proyectos. Y todo ello se realiza con la asistencia de ONG y consultores profesionales que también compiten por su propio financiamiento y que rinden cuentas con indicadores totalmente ajenos a la situación local. La soberanía es una cosa difícil de mantener.

CUIDADO CON LOS FALSOS PREDICADORES

Algunas de las ONG internacionales más importantes que trabajan el enfoque basado en derechos, han comenzado a reconocer a los movimientos sociales como titulares de derechos. Pero a pesar de hablar de “derechos”, continuamos viendo cómo las organizaciones o “socios” locales son evaluados, incluso auto-evaluados, mediante plantillas, indicadores y modelos de “buenas prácticas” desarrollados en el Norte, y cómo construyen sus capacidades de acuerdo a ellos.





Hemos presenciado cómo vitales organizaciones de voluntarios y movimientos de base pierden su carácter al profesionalizarse, y acaban representando solamente los intereses de las comunidades que están alineadas con las directrices de los donantes o las ONG. Somos testigos de cómo éstos se convierten en buenos ciudadanos que se enfurecen únicamente cuando el financiamiento desaparece, y no contra las injusticias por las que luchaban inicialmente. De este modo se convierten en una pálida sombra de su potencial, o en el peor de los casos, en obstáculos para un desarrollo auténtico. ¡A veces nos preguntamos si algunas ONG y donantes del sector del desarrollo se han convertido en “falsos predicadores”, que debilitan el potencial de las comunidades, ablandando a los nativos con promesas ingenuas que los llevan a una nueva globalización post-colonial!

Este es un desarrollo sin soberanía local, que lleva tiempo acompañando el aumento de la pobreza de los marginados de este mundo. Pero es extremadamente difícil que los agentes de desarrollo admitan este velado rol que ejercen, sin exponer al mismo tiempo su propia falta de soberanía y la carencia de vertebración de sus propuestas.



“Hay organizaciones y movimientos soberanos en todos los continentes rebelándose contra esta tendencia, normalmente apoyados por donantes y ONG para el desarrollo; y el sector necesita buscarlos y aprender de ellos.”

LA SITUACIÓN ESTÁ LEJOS DE SER IRREMEDIABLE

La situación no es desesperada. Hay organizaciones y movimientos soberanos en todos los continentes rebelándose contra esta tendencia, normalmente apoyados por donantes y ONG para el desarrollo; y el sector necesita buscarlos y aprender de ellos. Hay numerosas iniciativas, programas y proyectos muy prometedores, sobre todo si éstos pueden ajustarse o transformarse mediante la incorporación de un enfoque más organizacional.

Para que esto sea cierto, es necesario que los profesionales del desarrollo, incluidos los donantes, presten más atención al propio concepto de la organización y a apoyar el desarrollo de organizaciones y movimientos sociales locales auténticos y soberanos. Seguramente hay un número creciente de facilitadores del desarrollo organizacional (DO), pero creemos que es una disciplina y un conocimiento que debería extenderse y ser cada vez más central en la práctica del sector en su conjunto, en vez de reducirse a un enclave profesional reducido.

Aspectos clave de las organizaciones soberanas

¿Cuáles son algunos de los aspectos clave que identifican una organización o movimiento soberano?



... Se esfuerza por definir y conocer sus propios objetivos y de trabajar en base a ellos. Se sustenta en principios y valores claros y se aferra a ellos con coraje.



... Es la expresión auténtica de la voluntad y la voz de sus miembros. Puede proporcionar servicios, pero no a otra organización que tenga objetivos diferentes a ella, y aunque acepte financiamiento externo, no implementará proyectos fuera de su misión.



... Una organización soberana es cultural y estructuralmente única – no un clon de cualquier modelo externo catalogado como “mejor práctica”.



... Una organización soberana es consciente políticamente, conoce sus derechos y sus responsabilidades y entiende las relaciones de poder en las que está inmersa.



... Una organización soberana es capaz de cooperar y trabajar con diferentes compañeros de viaje sin perder su identidad. La soberanía no denota un comportamiento aislado, aunque puede haber fases de independencia, de desarrollo interno y de búsqueda de la propia identidad antes de abrirse a posibles colaboraciones.



... La soberanía es a la vez una cualidad y un proceso de aprendizaje continuo. La capacidad de aprender y adaptarse determinará su soberanía en un mundo cambiante y volátil y, por lo tanto, su eficacia creciente. Una organización soberana aprende no solamente de numerosas fuentes y de sus propias y duras experiencias, sino también a través de sus múltiples relaciones horizontales con sus compañeros de viaje.

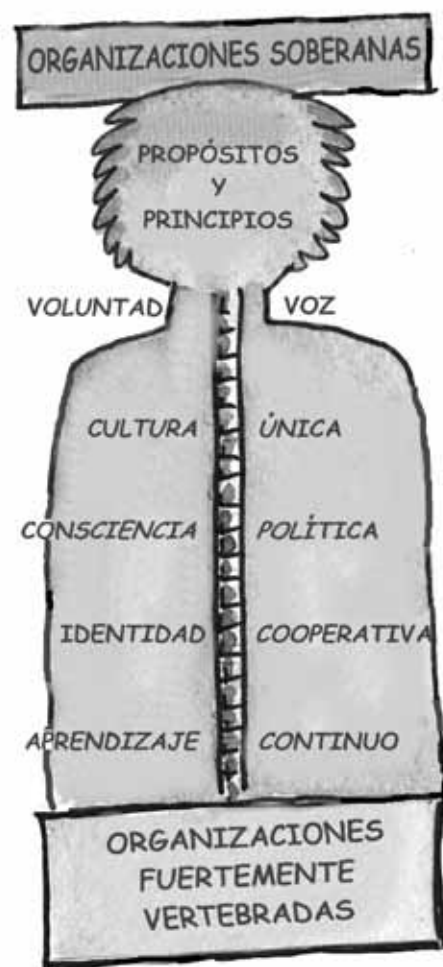


... Es muy probable que una organización soberana no satisfaga los criterios de la mayoría de los donantes.

ENCONTRAR LOS VERDADEROS RETOS DE LA PRÁCTICA DEL DESARROLLO

El verdadero reto de ONG y donantes es fomentar y apoyar estas cualidades y procesos. Ello requiere tiempo para ver lo que es realmente auténtico de lo que pasa en las comunidades, lo que tiene verdadero potencial, y acompañarlo con un profundo respeto por lo local y autóctono, y un apoyo considerado y cauteloso allí donde se necesite.

También requiere facilitadores y donantes que trabajen en su propia soberanía manteniéndose leales a sus propósitos y valores, derivados de los derechos y necesidades de la gente y las organizaciones que ellos tratan de apoyar.



“Se necesita un profundo respeto por lo que es local y auténtico y un apoyo considerado y cauteloso allí donde haga falta.”

Ver el mundo a través de las organizaciones

La comunidad es una gran organización formada por muchas otras organizaciones formales e informales, basadas en última instancia en familias, amistades y vecindarios. Todas ellas son organizaciones.

Las comunidades son parte de “organizaciones” más grandes, tales como redes de la sociedad civil o movimientos sociales que trabajan a nivel local, nacional o, incluso, global. También podríamos verlas como la base de los municipios, el conjunto de los cuales forman estructuras más grandes – gobiernos provinciales, estados y naciones, que conforman a su vez las comunidades de naciones, ya sean regionales o globales. El mundo de los negocios tiene sus propias formas organizativas que van desde las pequeñas tiendas y mercados locales hasta las grandes corporaciones mundiales.

Los seres humanos somos seres sociales que formamos organizaciones para estar juntos y para hacer cosas que no podríamos conseguir solos. Las organizaciones son algo tan intrínseco a lo que somos, que podemos fácilmente olvidar cuánto significan para nosotros. La humanidad ha conseguido hazañas casi inimaginables (aunque también desastres terribles) al reunir las necesidades, capacidades y habilidades de los individuos, relacionándolas en organizaciones.

La naturaleza y la calidad de la sociedad humana vienen determinadas no sólo por lo que las organizaciones hacen para cambiar el mundo, sino también por el tipo de organizaciones que creamos y por la manera en que nos organizamos. “Nosotros” somos “organizaciones”.



James Taylor

Mi percepción es que la gente concibe las organizaciones como vehículos para conseguir cosas en el mundo, sin advertir de que al construir organizaciones están dándole forma a ese mundo.

Organizaciones: ¿máquinas o sistemas vivos?

Mucha gente ve a las organizaciones como máquinas operadas por humanos – y, de hecho, probablemente, hoy en día ésta sea la idea dominante.

Esta visión mecánica de las organizaciones facilita la gestión de quienes las dirigen con la aspiración de controlarlas y conducir las de forma previsible y segura hacia objetivos planificados, obligando a la gente a comportarse como piezas de un gran engranaje, obedientes, predecibles y carentes de emociones. Pero actuando de esta manera, se apaga la chispa de la creatividad, la energía y el espíritu humano que permiten a las organizaciones saludables avanzar y ser sostenibles en el futuro.

Para nosotros, las organizaciones son sistemas vivos, desordenados y multifacéticos, al estar formadas por seres humanos que activamente se relacionan entre sí con la complejidad multiplicada de todos los individuos involucrados. Así como la gente necesita ser tratada con amor, curiosidad e incentivos para sacar lo mejor de ellos, las organizaciones también responden a un tipo diferente de estímulos. ¿Qué es lo que distingue a las organizaciones vibrantes y creativas de la burocracia gris y aburrida?



Margaret Wheatley

La vida busca organizarse, pero lo consigue de forma desordenada. La organización es un proceso, no una estructura.

SISTEMAS VIVOS: ¿QUÉ LOS MOTIVA?

Si vemos las organizaciones como algo distinto a su gente, algo distinto a su humanidad, estaremos reforzando lo que subyace bajo todo lo que es erróneo en el mundo: organizaciones mecánicas e inhumanas y comportamientos que buscan el control a través de la dominación y la exclusión sistemáticas.

Si, consciente o inconscientemente, vemos a una organización como a una máquina, seguramente prestaremos mucha atención a sus atributos visibles: su estructura, su gestión, sus procedimientos, las normas y procesos a través de los cuales se organiza y planifica.

Es evidente que estos atributos más visibles son importantes, pero si realmente queremos entender lo que mueve a una organización, deberíamos verla como a un ser vivo que posee las siguientes características:

- Valores y principios que guían los comportamientos y acciones de su gente;
- Prácticas reales – no sólo aquello que su estrategia y su plan dice, sino lo que realmente hace, y el pensamiento e ideas que hay detrás de todo ello;
- Relaciones humanas con y entre su gente, y entre la organización y el mundo exterior;
- Cultura y hábitos que describen el comportamiento único, real y no escrito de cada organización;
- Evolución – la forma en que responde, aprende, crece y se transforma con el tiempo. A diferencia de las máquinas que se degradan con el tiempo, los sistemas vivos evolucionan con su transcurso.

Encontraremos “la vida” de cualquier organización en estas áreas. Si nos centramos únicamente en sus aspectos más mecánicos y formales, probablemente ahogaremos el empuje que hay en ella. Pero si prestamos más atención a estos aspectos vitales, probablemente daremos vigor e interés a lo mecánico, apoyando y fomentando su parte más creativa y humana, en lugar de obstaculizarla.

EL ENFOQUE DE SISTEMAS VIVOS

Un enfoque de sistemas vivos nos ayuda a advertir que estos elementos están dinámicamente e históricamente relacionados, que la salud y la disfunción están cada una enraizada en la otra, en ciclos que pueden ser virtuosos o viciosos. Así, el bajo rendimiento de una organización puede tener mucho que ver con una cultura y unas relaciones competitivas y conflictivas. Puede ser también el producto de una falta de inversión en el desarrollo de su equipo humano, que con frecuencia queda atrapado en un ritmo de trabajo muy exigente que no le permite detenerse a reflexionar sobre la utilidad y pertinencia de sus prácticas. Es un círculo vicioso, como el del leñador que está demasiado ocupado para detenerse a afilar su propia hacha.

“Cuando vemos las organizaciones como algo distinto a su gente, algo distinto a su humanidad, estamos reforzando lo que subyace bajo todo lo que es erróneo en el mundo”



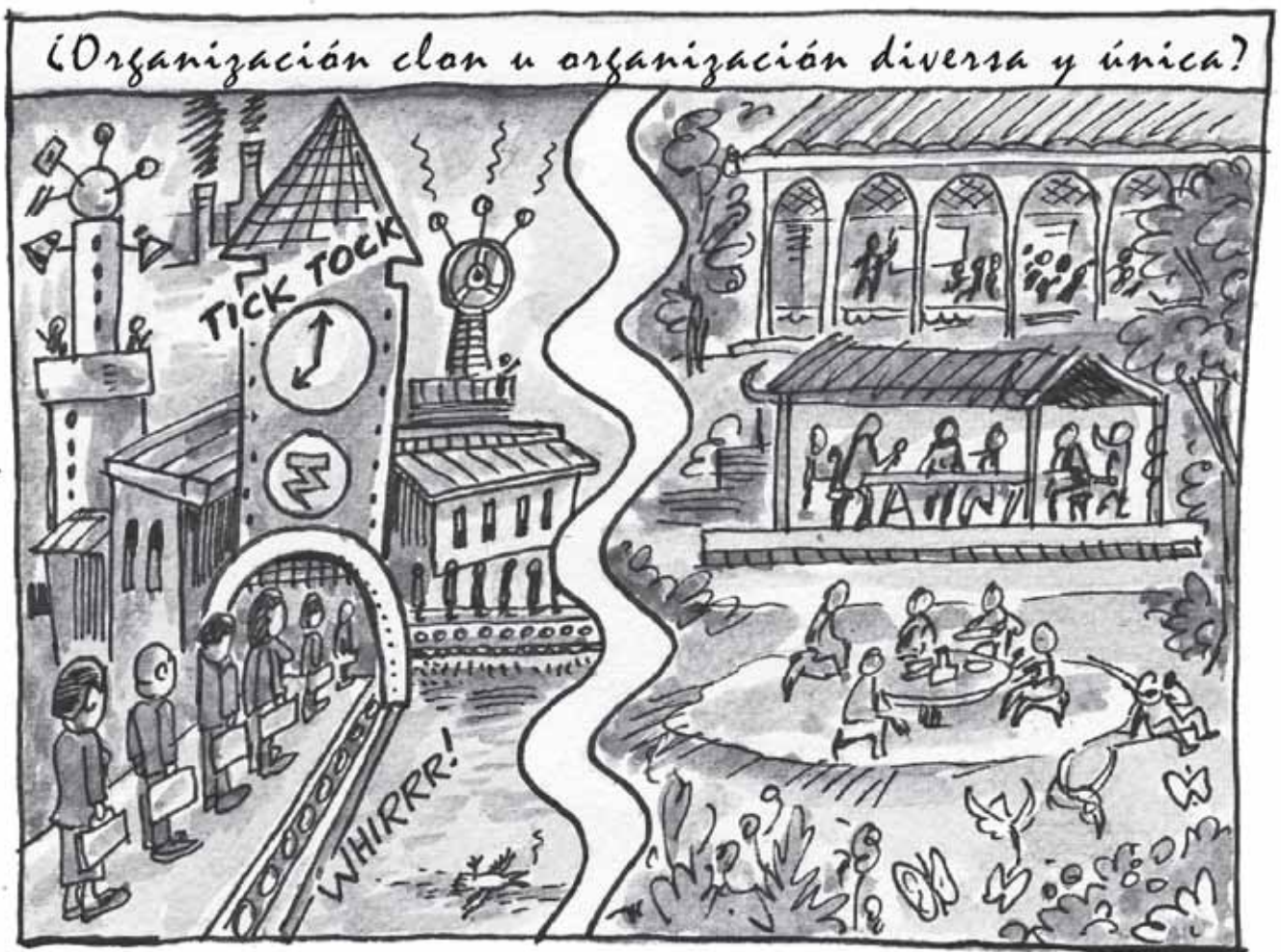
Así que en lugar de tratar de construir clones de “mejores prácticas”, deberíamos preguntarnos “¿cuál es el objetivo real de esta organización y cuál la mejor forma de organizarse para conseguirlo?”

Un enfoque de sistemas vivos requiere que busquemos las raíces y los ciclos más ocultos y complejos de salud y disfunción organizacional, en lugar de utilizar el simplista y mecánico pensamiento de causa y efecto que domina nuestro mundo.

Este mundo, habitado por sistemas dinámicos y cambiantes, ha desarrollado una extraordinaria diversidad. Los gerentes de mente mecánica tratan de “gestionar esta diversidad”, e incluso de reducirla al mínimo, con normativas y políticas estándar, en lugar de aprovechar sus tensiones y desórdenes, matando así la creatividad que esta diversidad puede ofrecer.

CLONES DE “MEJORES PRÁCTICAS” O CREATIVIDAD ÚNICA

Dada la complejidad de las organizaciones (y lo hemos experimentado) que no hay dos organizaciones iguales. Muchas de las más creativas y exitosas tienden a romper las reglas de las “mejores prácticas” para encontrar sus propias maneras de actuar, apropiadas a sus objetivos y a la gente con quien trabajan. Reconocer esta diversidad les permite ser ellas mismas y, de este modo, ser más creativas y mejores. Así que en lugar de tratar de construir clones de otras, deberíamos preguntarnos “¿cuál es el objetivo real de esta organización y cuál es la mejor forma de organizarse para conseguirlo?”. Irónicamente, cuando vemos una organización exitosa, instintivamente queremos copiarla, sin percatarnos de que al hacerlo reducimos nuestras posibilidades de éxito basado en nuestra singularidad.



PRINCIPIOS E IDEAS CLAVE QUE GUÍAN ESTE LIBRO

Muchos principios e ideas guían este libro, muchos de ellos aprendidos de otros, pero todos configurados desde la propia experiencia. Aquí ofrecemos cuatro líneas que hemos valorado como particularmente pertinentes y útiles en nuestro trabajo.

El desarrollo (y la voluntad de desarrollarse) es un proceso natural e innato.

Independientemente del estado en que se encuentren las organizaciones, estas están ya en desarrollo. Puede que no evolucionen de una forma saludable, consciente o como le gustaría a sus integrantes, pero llevan evolucionando desde mucho antes de que los facilitadores llegasen, y continuarán haciéndolo mucho después de que se vayan. No podemos suministrar desarrollo – él ya está ocurriendo como un proceso natural que tenemos que entender y respetar y con el que tenemos que trabajar.

La capacidad de la gente y de las organizaciones para aprender de su experiencia es la base de su desarrollo, independencia e interdependencia.

Sabemos que se aprende de las experiencias pasadas – es un proceso natural que nos permite desarrollarnos, aunque muchas veces de forma inconsciente. Aprendemos haciendo, pensando en lo que hemos hecho, y haciéndolo un poco mejor la próxima vez. También aprendemos de nuestros compañeros y compañeras que, al compartir su experiencia horizontalmente, nos permiten relacionarla con la nuestra.

Aprender cómo aprender de forma efectiva, desde nuestra experiencia, nos permite sentirnos orgullosos de nuestra inteligencia y conocimiento, y mantener una sana independencia de los expertos externos.

El desarrollo es a menudo complejo e impredecible y suele estar caracterizado por la crisis.

¿Cómo se puede y por cuánto tiempo, ayudar a una mujer a encontrar el coraje de enfrentar a un marido abusivo, o a una comunidad a conseguir la confianza necesaria para hacer frente a concejales corruptos? Cuando una organización parece estar al borde del colapso, ¿es éste el final o una oportunidad de renovación? ¿Qué fuerzas inesperadas y complejas contribuyen a que una iniciativa social que alguna vez fue próspera dé un vuelco y muera? El desarrollo es inherentemente impredecible y propenso a la crisis. Sin embargo, y de forma casi milagrosa, las crisis conllevan oportunidades para el surgimiento de nuevos movimientos y cambios cualitativos.

A menudo, los profesionales y donantes evitan ofrecer su apoyo en tiempos de crisis, pensando que ésta es signo de fracaso, cuando puede ser lo contrario. Reconocer y trabajar con las crisis y sus incertidumbres es central en un enfoque de desarrollo.

El poder ocurre y se transforma en las relaciones.

Vivimos, aprendemos y nos desarrollamos dentro de tres tipos de relaciones: las relaciones con nosotros mismos; las relaciones interpersonales, con los que nos rodean; y las relaciones externas, con el resto del mundo. El poder se consigue a través de relaciones – ya se trate de la lucha con nosotros mismos por nuestro poder interior, o del poder de unos sobre otros, o del poder que construimos con otros, o del poder que el Estado ejerce sobre sus ciudadanos – sin relaciones el poder no significa nada, no tiene fuerza para bien ni para mal. Si queremos cambiar el poder, tenemos que cambiar las relaciones.



Viendo las formas en que cambian las organizaciones

TIPOS DE CAMBIO



CAMBIO EMERGENTE



CAMBIO TRANSFORMADOR



CAMBIO PROYECTABLE

Los sistemas vivientes están en constante y necesaria transformación. Solemos preguntarnos “¿Cómo podemos cambiar nuestra organización?”, pero sería más útil dar un paso atrás y empezar por preguntar “¿Cómo tienden a cambiar las organizaciones?, ¿Cómo está cambiando esta organización, aunque no sea de forma evidente?, y ¿Qué condiciones y posibilidades de cambio existen?”. Saber cómo una organización está cambiando y en qué condiciones lo hace, e incorporar nuestro trabajo en ese proceso que ya está en marcha, es clave para un enfoque de desarrollo.

Hemos observado tres tipos principales de cambio social, que también pueden aplicarse a las organizaciones.

EL CAMBIO EMERGENTE

Es el que ocurre en el día a día, donde los individuos, familias, comunidades, organizaciones y sociedades cambian gradual e inconscientemente, aprenden a partir de la experiencia y de los errores, tratan de mejorar lo que saben y lo que hacen, construyen paso a paso y con incertidumbre, aprendiendo y adaptándose para bien o para mal. Este es el cambio caracterizado por el aprendizaje a través de la acción.

EL CAMBIO TRANSFORMADOR

A veces, las organizaciones se quedan ancladas o atrapadas en alguna crisis – en el momento en que su crecimiento y complejidad superan su capacidad o cuando sus necesidades importantes ya no se satisfacen. La organización entonces se vuelve inestable y aparecen todo tipo de comportamientos inusuales. Los síntomas de este tipo de cambio a menudo se manifiestan en conflictos interpersonales o en tensiones mayores de lo habitual. Normalmente, la tensión, el conflicto y las luchas de poder son experiencias negativas que tratamos de evitar. Sin embargo, estas situaciones de crisis pueden convertirse en oportunidades de transformación y cambio significativo.

El cambio transformador ocurre principalmente a través de difíciles procesos de desaprendizaje de las actitudes, los enfoques, las creencias y los valores más profundos que subyacen en una crisis y obligan a enfrentar temores, dudas y odios. Desaprender despeja el camino para que nuevas bases más sólidas y adecuadas puedan ser establecidas o renovadas.

EL CAMBIO PROYECTABLE

Este cambio proyectable puede ocurrir cuando las organizaciones son razonablemente estables y saludables y cuando las condiciones externas no son demasiado impredecibles. A menudo en esas condiciones, la gente puede mirar más allá del día a día, creando visiones de lo que quieren y haciendo planes para hacerlas realidad: Realizando “Proyectos”.

CREAR LAS CONDICIONES PARA EL CAMBIO PROYECTABLE

Muchas comunidades pobres y marginadas (y sus organizaciones) viven en situaciones inestables e impredecibles (de cambio emergente o transformador), donde el esfuerzo para iniciar un cambio proyectable es inadecuado y a menudo fracasa, incluso teniendo financiamiento externo. Los donantes externos prefieren condiciones proyectables (existan realmente o no) porque ofrecen la promesa o la ilusión de un resultado seguro. Es así como a menudo los donantes insisten en apoyar proyectos irrealizables. Muchas veces, la situación aún requiere trabajar en condiciones complicadas, propias de un cambio emergente o transformador, hasta conseguir que las condiciones internas y externas preparen el terreno para un cambio proyectable.

Vislumbrar la organización futura de la sociedad

Nicanor Perlas, un activista filipino, escribe sobre la triple naturaleza de la sociedad. Él ve a la sociedad compuesta por tres esferas que se superponen: la sociedad civil, el gobierno y el sector privado o de los negocios. Lo denomina la naturaleza triple de la vida social y enfatiza la importancia de la tensión creativa entre estos tres subsistemas para el desarrollo saludable de la sociedad. La fuerza creativa en la sociedad cobra vida cuando las tres esferas se combinan para moldearse y limitarse unas a otras. La sociedad padece cuando una de ellas se vuelve demasiado dominante, hasta el punto de impedir que las otras cumplan su rol específico.

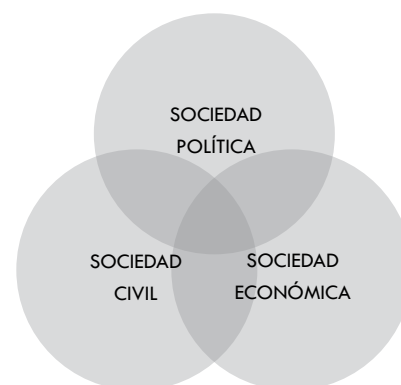
Perlas comienza describiendo las funciones principales de cada una de las tres esferas. Él ve la sociedad económica ocupándose de “la producción, distribución y consumo de bienes y servicios para satisfacer adecuadamente las necesidades humanas”. Su función es la de “aprovechar la naturaleza para satisfacer eficientemente las necesidades humanas”, organizando a la sociedad para que trabaje junta. La sociedad política, en gran medida el gobierno, es el “subsistema que se ocupa de la igualdad en todos los aspectos de las relaciones humanas”.

SOCIEDAD CIVIL: LA “ESFERA CULTURAL”

Perlas percibe a la sociedad civil como la “esfera cultural” de la sociedad y la describe como “el subsistema de la sociedad comprometido con el desarrollo de las capacidades humanas y con la generación de conocimiento, sentido, arte, ética, y valores. La cultura es el ámbito que da identidad y significado a la comunidad y que representa su voz más profunda. Es el ámbito que desarrolla el potencial humano de las personas y organizaciones y les permite participar de forma competente en la economía, la vida política, la cultura y en la sociedad en general.” Por lo tanto, la sociedad civil (personas y organizaciones), tiene un rol único que humaniza profundamente el desarrollo de la sociedad.



Nicanor Perlas



“El futuro de una sociedad justa, sana y libre requerirá la transformación de la organización de todos los sectores de la sociedad.”



PARA MÁS RECURSOS
NO OLVIDES NUESTRA
PÁGINA WEB:

www.barefootguide.org

CREATIVOS CULTURALES

Perlas reconoce que hay personas en la sociedad civil, en el gobierno y en los negocios que trabajan para cambiar su mundo mediante los valores de la sociedad civil. Él los llama “creativos culturales”. Es probable que estos creativos culturales, como líderes y facilitadores, ayuden a conectar el mundo con nuevas formas de organización.

El futuro de una sociedad justa, saludable y libre necesitará la transformación de la organización de todos los sectores de la sociedad: del gobierno con su burocracia centrada en sí misma, en una organización que proteja sin miedo a sus ciudadanos, garantizando igualdad y justicia; de los negocios con su obsesión de corto plazo y ganancias trimestrales, en inversores de largo plazo con estilos de vida sustentables; y de una sociedad civil con su imagen de víctima combativa, en su rol cultural de expandir la libertad de los individuos, comunidades y sociedad por igual.

En cada caso, estos roles requerirán nuevas formas de organización en sistemas vivos que nos permitan movilizar colectivamente nuestros poderes individuales para hacer frente a los desafíos humanos con mayor posibilidad de éxito.



DE ADENTRO HACIA AFUERA

CAPÍTULO DOS

La comprensión de nosotros mismos, de los demás y de cómo cambiamos

HOLA, MI NOMBRE ES KAMA...

Pero este capítulo trata de tí. Si intentas ayudar a otros a entenderse mejor a sí mismos, tal vez quieras comenzar por hacerlo tu primero. Aquí examinaremos el modo en que, como líder o facilitador, puedes formular mejores preguntas y puedes ser de más ayuda. Introduciremos una serie de “ventanas” a través de las cuales podrás verte mejor a tí mismo y a los otros. Espero que disfrutarás de la experiencia, y que también descubrirás ¡que eres mucho más interesante de lo que imaginas!



LOFTY NOS CUENTA ESTA ANÉCDOTA...

Hace muchos años, una colega me ofreció un consejo maravillosamente simple. “Si quieres saber lo que realmente está sucediendo dentro de una organización o grupo con el que trabajas,” dijo, “deberías prestar mayor atención a lo que sucede dentro de tí. Tus propios sentimientos a menudo proporcionan las claves más profundas.”

Lo que ella quería decir es que nuestros corazones también son órganos sensoriales. A través de nuestros sentimientos, instintos e intuiciones, somos capaces de percibir las cosas a un nivel más profundo. Pero aprender a escuchar y confiar en nuestros sentimientos no es fácil. Creemos desconfiando de ellos – no son lógicos, nos han dicho, y por ello no son fiables. Desaprender actitudes profundamente arraigadas como ésta no es fácil. Yo todavía tengo un largo camino por recorrer, pero el consejo de mi amiga me permitió asomarme a una nueva ventana para ver el mundo. Estar más en contacto con mis sentimientos e intuiciones me ha ayudado a sentirme más vivo por dentro.

Si quieres ser un líder o facilitador efectivo, primero deberías examinarte ante el espejo.



PREDICAR CON EL EJEMPLO

Si nuestra intención como líderes, profesionales o facilitadores es ayudar a otros a verse a sí mismos y a los demás más claramente, primero necesitamos conocer nuestros propios pensamientos, sentimientos y deseos. Si realmente queremos ver y escuchar a la gente con la que trabajamos, necesitamos practicar con nosotros mismos primero – predicar con el ejemplo.

FORMULAR BUENAS PREGUNTAS



No es sólo lo que preguntas, sino a quién se lo preguntas.

¿PORQUÉ NECESITAMOS BUENAS PREGUNTAS?

Una de las características de un líder facilitador es la habilidad de hacer las preguntas adecuadas en el momento adecuado. El arte del liderazgo implica saber formular las preguntas que hacen la diferencia.

Esta habilidad depende a su vez de la capacidad de escuchar de una manera efectiva, lo cual es fácil de entender. Escuchar realmente a la gente nos ayuda a hacer buenas preguntas. Y si sabemos hacerlas, es más probable que obtengamos respuestas que vale la pena escuchar!

Como profesionales o líderes, el proceso de interrogación comienza por nosotros. Pero el objetivo final es ayudar a la gente a escuchar el mundo más profundamente y hacerse sus propias preguntas sobre él. Allí radica la clave del empoderamiento.

IRINA MOCLAIR, TRABAJADORA DEL DESARROLLO EN CAMBOYA, NOS RELATA ESTA HISTORIA...

Antes de cada encuentro con nuestras contrapartes, debíamos desarrollar diferentes escenarios y preguntas, elegir metáforas adecuadas y experiencias comunes, y enlazarlas con el saber popular. Debíamos pensar en los que nos escucharían, ponernos en sus zapatos y tratar de identificarnos con sus vivencias y su historia: ¿Quiénes eran ellos? ¿Cuál era su historia? ¿Cuál era su experiencia de vida hasta entonces? ¿Cómo ésta afectaría su percepción de su situación, y cómo sus reacciones estarían influenciadas por las nuestras? A esta luz debíamos reevaluar nuestras interrogantes y tratar de moldearlas de manera de estimular la conversación.

Preguntas eficaces

De acuerdo a Irene Leonard, hacer buenas preguntas es la mejor forma de obtener respuestas adecuadas. Parece sencillo, pero es algo que a menudo pasamos por alto. Las preguntas efectivas, según ella, son potentes y provocadoras, sin ser demasiado agresivas. Son las que interrogan “¿qué?” o “¿cómo?”, más que “¿por qué?”. Estas últimas, advierte, son buenas para solicitar información pero suelen poner a la gente a la defensiva. Otro truco clave para hacer buenas preguntas es esperar pacientemente por las respuestas, dando a la gente tiempo para pensarlas.

“Cuando estamos trabajando en conjunto con otras personas para resolver un problema, no es suficiente decirles cuál es el problema, ya que necesitan descubrirlo por ellas mismas. Podemos ayudar a ello planteando interrogantes que estimulen la reflexión.” En lugar de asumir lo que nosotros pensamos de lo que las otras personas deben saber, podemos preguntarles: “¿Cuál crees tú que es el problema?”

Preguntar efectivamente es inútil si no tenemos la habilidad de escuchar sin juzgar. Esto requiere un esfuerzo por entender lo que la persona que habla está realmente diciendo, o lo que está tratando de decir. ¿Qué se esconde detrás de sus palabras? Hay que abandonar las propias opiniones para que éstas no interfieran nuestra posibilidad de comprender y aprehender informaciones importantes, y prestar atención a nuestro instinto, que nos aportará información adicional.

“Detrás de un cuestionamiento efectivo, está la habilidad de escuchar sin juzgar.”

EJERCICIO

Formular mejores preguntas

Este ejercicio contiene una herramienta sencilla pero potente de aprender-haciendo (action-learning). Utiliza un enfoque dirigido por preguntas, que ayuda a los participantes a identificar las cuestiones que realmente importan. Los participantes son animados a reflexionar sobre lo que propició su pregunta inicial, para luego mejorarla, profundizarla o repensarla. Luego se les interroga sobre qué harían para conseguir la respuesta a su pregunta. El ejercicio no les obliga a conseguir respuestas simples o rápidas, pero les ayuda a decidir el siguiente paso en su proceso de interrogación.

El ejercicio puede adaptarse a muchas situaciones y realizarse con individuos o colectivos. En esta versión, los participantes trabajan en parejas.

1. RECOPIRAR TUS PREGUNTAS – ESCOGER UNA IMPORTANTE

Dedica unos minutos a pensar y anotar algunas cuestiones candentes que enfrentes en tu práctica vital. Asegúrate que tú formes parte de la pregunta – como en “¿Cómo puedo ganar mayor confianza de la organización?” No debería ser una pregunta que alguien más pudiera hacer – como “¿Porqué el gobierno no le presta más apoyo a los pequeños agricultores?”. Escoge una de tus preguntas y piensa en cómo está formulada. Escribe los sentimientos tuyos que la acompañan.

2. ENTENDER LO QUE HAY DETRÁS DE LA PREGUNTA

¿De dónde surge en realidad esta pregunta? Trata de recordar una o dos experiencias que te condujeron a esa pregunta.... Retrocede hasta ellas. Escribe cualquier recuerdo u observación importante. ¿Qué sentimientos acompañan esta historia?

3. COMPARTIRLA CON UN COMPAÑERO

Cuenta tu pregunta y tu historia a tu compañero (¡que te escucha con curiosidad!), quien deberá decirte qué fue lo que más le impactó sobre la historia y la pregunta, y luego sugerir lo que piensa que realmente sucedió – la verdadera historia detrás de la historia. ¿Qué consejo tiene para tu pregunta?

4. REPENSAR LA CUESTIÓN ORIGINAL

Ahora trata de mejorar tu pregunta. Tal vez una nueva interrogante viene a tu mente. Escríbela. También escribe los sentimientos que acompañan a esta pregunta nueva o mejorada.

5. ¿QUÉ HACER AHORA?

Escribe tu siguiente paso en la búsqueda de una respuesta a tu pregunta.

6. COMPARTIRLA CON EL GRUPO

Si estás trabajando con un grupo más grande, puede ayudar compartir todas las preguntas y sentimientos que las acompañan.

Compartir interrogantes profundas puede promover conversaciones provechosas.

BUENA FACILITACIÓN Y LIDERAZGO FACILITADOR



ALGUNOS PRINCIPIOS

Una buena cuestión que plantearse en un proceso de desarrollo organizativo y comunitario es:

“¿Quién está participando en el proceso de quién?”

- Como líderes y facilitadores entendemos que las personas están ya recorriendo sus propios caminos. Nuestro rol es ayudarlas a ver el camino y el paisaje más claramente para que puedan hacer sus propias elecciones. ¡Nosotros estamos participando en sus procesos!
- Sentimos un profundo respeto y curiosidad por lo que las personas son, lo que saben, lo que ven y aún más por lo que todavía no ven. (Siempre hay más de lo que vemos a simple vista).
- Estamos interesados y por ello escuchamos cuidadosamente lo que la gente piensa, lo que siente y lo que quiere.
- Ayudamos a las personas a descubrir sus saberes y potencialidades escondidas, y a valorar y celebrar su propio poder.
- Ayudamos a las personas a hacerse preguntas desde sus propios juicios, y a tomar sus propias decisiones aún si estamos en desacuerdo con ellas.
- Ayudamos a la gente a aprender por sí misma y de las experiencias de los otros. Más aún, los ayudamos a aprender cómo aprender eficazmente para que puedan convertirse en pensadores más independientes.
- Trabajamos por el bien de toda la comunidad o la organización, y no por el interés de unos pocos.

“Como líderes y facilitadores, entendemos que las personas ya están recorriendo sus propios caminos.”

¡FACILITAR, NO FACIPULAR!



Remando

Tony Watkins

Esta historia ilustra excelentemente la diferencia entre un liderazgo autoritario y un liderazgo facilitador.

Por buena suerte tuve la oportunidad de remar aguas abajo del Río Motu dos veces durante el último año. El magnífico recorrido de cuatro días atraviesa uno de los últimos parajes vírgenes en la Isla del Norte.

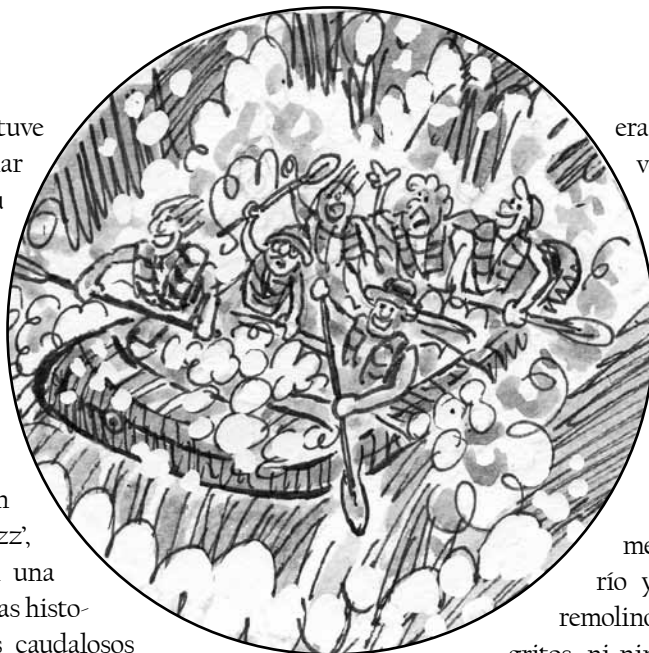
La primera expedición estaba dirigida por 'Buzz', un guía americano con una gran experiencia y muchas historias que contar de ríos caudalosos como el Colorado. Con un líder como Buzz no había nada que temer en los grandes rápidos del Río Motu.

El primer medio día, en los tranquilos tramos superiores del río, lo empleamos en desarrollar y coordinar el equipo de trabajo. Para dominar los rápidos, la disciplina sin cuestionamientos de los seguidores era esencial. En la furia trepidante de un rápido no hay espacio para los errores: cuando Buzz gritara por sobre el rugido del agua, reaccionar instantáneamente sería esencial.

Dominamos el Motu. En todos los rápidos luchamos contra el río y le ganamos. Las órdenes de Buzz sólo eran contestadas por la furia de nuestros remos, y así llevamos la balsa exactamente a donde él quería.

Al final del recorrido había un gran sentimiento de triunfo. Habíamos ganado. Habíamos probado que éramos superiores. Sabíamos que lo podíamos hacer y nos sentíamos poderosos. El misterio y la majestad del Río Motu habían sido derrotados.

La segunda vez que bajé por el Motu la experiencia que ya tenía debía haber sido muy útil. Pero el guía



era un Kiwi que hablaba con voz tan suave que parecía que no podríamos escucharla sobre los rápidos.

Mientras nos acercábamos al primero, él ni siquiera levantó la voz, ni hizo ningún intento por tomar el mando de nosotros en el río.

Amable y tranquilamente él sintió el humor del río y observó cada pequeño remolino. No había dramas ni gritos, ni ningún duelo que ganar. Él amaba al río.

Sorteamos los rápidos con gracia y belleza, y al final del primer día el río se había convertido en nuestro amigo, no en un adversario. El plácido Kiwi no era nuestro líder, sino solamente una persona cuya sensibilidad estaba más desarrollada que la nuestra. Las risas desplazaron a la tensión en nuestro recorrido.

Pronto el plácido Kiwi fue capaz de apartarse y dejarnos tomar el liderazgo por turnos. Un breve gesto era suficiente para llamar nuestra atención sobre lo que que nuestra falta de experiencia no nos dejaba advertir. Al cometer un error nos reíamos y entonces era el turno del siguiente.

Comenzamos a penetrar los misterios del Motu. Ahora, al igual que el plácido Kiwi, nosotros escuchábamos al río y observábamos cuidadosamente cosas de las que al principio ni siquiera nos percatábamos.

Al final del recorrido sólo nos habíamos derrotado a nosotros mismos. No queríamos vencer a nuestro amigo el río. No había habido ningún duelo y nada habíamos ganado. En su lugar, nosotros y el río nos habíamos convertido en uno solo.

LAS CUATRO VENTANAS

Hay docenas de maneras diferentes de entendernos mejor a nosotros mismos – es un poco como mirar a través de las diferentes ventanas de una casa. Cada ventana nos da un punto de vista distinto. En este capítulo miramos a través de cuatro ventanas que nos ayudan a mirarnos a nosotros mismos como individuos, como miembros de la comunidad y como seres humanos.



MODELOS Y METÁFORAS PARA ENTENDERNOS

En este capítulo exploraremos cuatro modelos para mirar al individuo humano:

- Los tres pliegues del ser humano;
- Las fases del desarrollo individual;
- Los cuatro temperamentos; y
- Las polaridades del liderazgo.

Como muchos otros modelos utilizados en este libro, estas ventanas han surgido de décadas de trabajo en procesos sociales conducidos por trabajadores del desarrollo en todo el mundo. En lo posible, hemos tratado de dar alguna idea de los orígenes de estos modelos, de los pensadores clave detrás de ellos, y de dónde encontrar más información sobre los mismos.



PARA MÁS RECURSOS
NO OLVIDES NUESTRA
PÁGINA WEB:
www.barefootguide.org



¿DÓNDE NOS DA ALGUNOS ANTECEDENTES...

Por nuestra naturaleza los seres humanos somos criaturas complejas, y comprendernos a nosotros mismos y a los otros ha sido un pasatiempo favorito – y muy necesario – desde siempre. A lo largo de los siglos hemos elaborado metáforas, modelos y sistemas en la creencia de que ayudan a entendernos mejor a nosotros mismos y a nuestro papel en el mundo.

Uno de los más antiguos sistemas de comprensión del ser humano está basado en la idea de que estamos formados por tres grandes componentes: Mente, Cuerpo y Espíritu. A pesar de los avances de la ciencia y la tecnología, este sistema de creencias sigue vigente. Es común a la mayoría de las religiones mundiales y también conforma muchas otras ramas del conocimiento.

Mientras las tradiciones religiosas orientales tienden a enfatizar la integración de mente, cuerpo y espíritu, las tradiciones occidentales las conciben como

partes separadas. La tradición científica positivista o “Newtoniana” (por Isaac Newton 1643-1727) ha evitado en general mencionar siquiera el espíritu. Eludiendo aquellos aspectos de la vida que no pueden ser probados a través de la observación científica, los científicos occidentales han preferido dejar que la Iglesia se ocupe de los asuntos espirituales.

Hoy tenemos acceso a modelos científicos que demuestran claramente las profundas imperfecciones del sistema newtoniano. Los modelos innovadores, basados en la física cuántica, la teoría de sistemas, la ecología y otros sistemas avanzados de pensamiento, trabajan con la certeza de que todo está interconectado y de que es imposible observar algo aisladamente. Las transformaciones mundiales que vivimos han debilitado la dominación de las tradiciones científicas positivistas, que evolucionan hacia modelos más integrales que combinan lo mejor de los sistemas de pensamiento orientales y occidentales.



LA PRIMERA VENTANA

LOS TRES PLIEGUES DEL SER HUMANO

Escuchar a la cabeza, el corazón y los pies

Escuchar y preguntar son, sin duda, dos cualidades muy importantes. Es sorprendente, pero si somos capaces de escuchar profundamente a la gente, hacerles buenas preguntas y lograr que hagan lo mismo, más de la mitad de nuestro trabajo está hecha.

Esta es una ventana muy práctica que pretende ser un modelo para escuchar a la gente. ¿Eres capaz de leer entre líneas? ¿Puedes escuchar lo que esconde el discurso principal? ¿Puedes escuchar, no sólo lo que la gente dice, sino lo que trata de decir? ¿Eres capaz de conectar con lo que verdaderamente sienten y no sólo con lo que dicen que sienten? ¿Puedes identificar lo que ellos realmente quieren?

A eso lo llamamos escuchar profundamente, y es una de las habilidades más importantes para un líder, un facilitador o un trabajador del desarrollo.

ESCUCHAR A TRES NIVELES... ¡AL MISMO TIEMPO!

Tendemos a darle un gran peso al pensamiento racional, sin advertir que nuestras decisiones en la vida resultan de la poderosa combinación entre el pensamiento, el sentimiento y la voluntad.

Muy a menudo lo que pensamos, lo que sentimos y lo que queremos son cosas diferentes. A veces pueden ser opuestas. El reto es prestar atención no sólo a la lógica y el sentido común, sino también a los intensos mensajes que nos transmiten las emociones y los deseos.

Cabeza, corazón y pies



Somos seres humanos RACIONALES
– pensamos sobre las cosas que percibimos para entenderlas.



Somos seres humanos SENSIBLES
– experimentamos el mundo a través de nuestras emociones.



Somos seres humanos con VOLUNTAD
– nuestros deseos y necesidades nos mueven a actuar.



LOFTY COMPARTE ESTE ESCENARIO...

Imagina que soy un miembro antiguo del equipo y que tu eres un nuevo miembro. Yo te pido que te sientes conmigo a reflexionar sobre tu trabajo. Tú dices "¡Muy bien! – parece una buena idea – pero luego te sientes ansiosa, has tenido malas experiencias con este tipo de interacción en el pasado. Así que aunque parece una buena idea, dentro de tí no quieres hacerlo. Tu mente racional y tus deseos están enfrentados sin que siquiera seas consciente de ello. Una vez que nos sentamos juntos, las emociones afloran, me enfrentas a la defensiva y comienzo a preocuparme por tu rendimiento, aunque en realidad, tu trabajo es impecable.

El truco es escuchar no sólo las respuestas lógicas, sino también los sentimientos y deseos. Como un miembro de más experiencia, yo debería ser sensible a tus inquietudes, y preguntar cómo te sientes discutiendo tu trabajo conmigo. Al escuchar tus respuestas, yo debería buscar claves sobre tus verdaderos sentimientos, más allá de lo que me dices.

ESCUCHAR NUESTRAS CABEZAS, CORAZONES Y PIES... AL UNÍSONO

ESCUCHAR A LA CABEZA

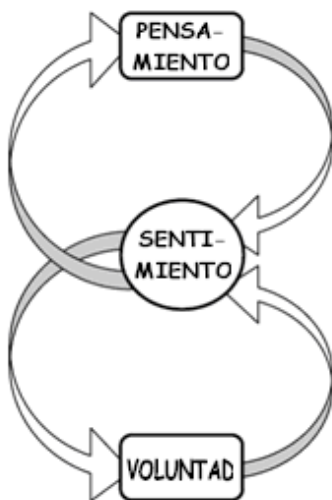
Este es el nivel del pensamiento, hecho de percepciones, hechos, conceptos, argumentos, ideas y nociones espirituales. Escuchar sin juzgar, tener una mente abierta y estar genuinamente interesados en la historia de la otra persona, sus pensamientos y sus suposiciones.

ESCUCHAR AL CORAZÓN

Este es el nivel del sentimiento, hecho de emociones, sensaciones y experiencias no verbales. Escuchamos los sentimientos prestando atención al tono de voz, las expresiones faciales, los ojos y los gestos. Escuchar empáticamente significa ponerse en los zapatos del otro. Escuchar los silencios puede revelar sentimientos de desacuerdo o insatisfacción, aburrimiento o rabia.

ESCUCHAR A LOS PIES

Este es el nivel de la voluntad, donde escuchas lo que la gente realmente quiere. A menudo los que hablan no están totalmente conscientes de sus propias intenciones y deseos, de lo que las motiva y de lo que quieren en una situación. Una escucha experta desvela lo que yace tras sus pensamientos y bajo sus sentimientos. El lenguaje corporal puede revelar la voluntad – una fuerte presencia corporal puede demostrar un fuerte deseo, mientras un cuerpo retraído puede revelar una voluntad muy débil.



RETOS ESENCIALES PARA ESCUCHAR A LOS TRES NIVELES



Todas las personas tienen sus propias maneras de ver el mundo y pensar sobre las cosas. Debes estar alerta de no asumir que los demás ven las cosas igual que tú.



Escuchar los sentimientos verdaderos de otra persona nos da claves importantes sobre lo que realmente le importa.



En el nivel de la voluntad es donde reside usualmente la resistencia al cambio. Ayudar a la gente a escuchar y transformar su voluntad es uno de los retos más profundos del cambio.

Algunos retos para escuchar más profundamente

SOSEGAR LA MENTE...

Dada la cantidad de cuestiones que dan vueltas en nuestras cabezas, es sorprendente que podamos siquiera seguir lo que otros están diciendo. Seguir los pensamientos del que habla no es en realidad algo fácil de hacer. Requiere que pongamos en suspenso por un momento nuestros propios pensamientos, sentimientos y deseos. Una vez que lo hacemos somos más capaces de oír lo que realmente nos están diciendo.

ESCUCHAR LOS TRES NIVELES... AL UNÍSONO

Intenta percibir si lo que la persona está diciendo refleja realmente lo que piensa, siente y desea, y si son similares o diferentes. No es fácil separar estos tres componentes. Hacerlo requiere de destreza para escuchar.

SEGUIR LOS SENTIMIENTOS

Los pensamientos superficiales que la gente suele expresar pueden ser engañosos. Por ello es necesario escuchar sus sentimientos verdaderos si queremos descubrir lo que realmente les importa. Si no los sabemos identificar, será difícil que entendamos a cabalidad por qué piensan de una manera particular, o lo que realmente quieren. Muchas personas están desligadas de sus propios sentimientos, y nuestro trabajo involucra entonces ayudarlos a acceder a ellos y a ser capaces de describirlos.

Una buena manera de comenzar es preguntar a la gente sobre sus sentimientos, estimulándolos a expresar la gama de sentimientos que están experimentando – especialmente sus sentimientos mezclados – lo que puede ser muy revelador.

Muchas personas carecen de un vocabulario para expresar sentimientos diferentes. ¿Cómo podemos ayudarlos a construirlo sin sugerirles lo que puedan sentir?

Como seres humanos somos capaces de albergar sentimientos mezclados, muchas veces contradictorios. Todos tenemos relaciones de amor/odio. Yo puedo estar feliz de verte pero molesto por tu retraso al mismo tiempo. Sacar a la superficie los sentimientos encontrados puede ayudarnos a entender por qué la gente se comporta como lo hace, ya menudo de una forma muy confusa!

¡NO PRESIONAR!

Las personas que luchan por expresar sus sentimientos, no deben ser presionadas para que lo hagan en público. Experiencias traumáticas en sus vidas pueden haberlos llevado a apartarlos para protegerse de revivir el pasado. Algunas personas sólo revelarán sus verdaderos sentimientos en privado y con alguien de su confianza.

LA TRAMPA DE LA IMPACIENCIA

Cuando escuchamos a alguien, con frecuencia completamos sus palabras sin dejarlos terminar. Esperar por alguien que está batallando con una

Un ejercicio divertido

En parejas y uno frente al otro, cuéntense lo que hicieron el día anterior... ¡pero deben hablar los dos al mismo tiempo!

Háganlo por espacio de un minuto.

Ahora discutan lo que pasó, y luego pregúntense a sí mismos con qué frecuencia hacen lo mismo en la vida diaria sin ni siquiera darse cuenta.

ALGUNAS IDEAS PRÁCTICAS

Para poner a las personas en contacto con sus propios sentimientos y pensamientos antes de participar en una discusión.

- Antes de una discusión en grupo, dejar a los participantes algunos minutos para pensar sobre el tema por sí mismos, de manera que puedan encontrar sus propias ideas y sentimientos al respecto.
- Sugerir que cada uno hable brevemente con la persona a su lado para probar sus propias ideas. Esto generalmente lleva a una mayor participación.
- Cuando resulte apropiado, animar a las personas a expresar sus sentimientos y deseos y no sólo sus pensamientos.
- **Una palabra de precaución:** Algunas personas, cuando se les pregunta lo que sienten, dicen "Yo siento que..." Y eso casi siempre será un pensamiento, no un sentimiento.
- Redactar es una gran técnica para lograr que las personas se concentren. Ofrece a los participantes el chance de sentarse tranquilamente y escribir sus ideas, sentimientos y deseos, y de pensar en las cuestiones que les importan.

La Parálisis de la Voluntad

¿Por qué no actuamos en base a nuestros pensamientos y sentimientos?



A menudo nos sentimos impotentes porque sabemos que necesitamos cambiar, pero no podemos. Hay algo que nos lo impide. Sufrimos una "parálisis de la voluntad".



Normalmente ésto es el resultado de:

Duda o falta de confianza en sí mismo:

Dudamos de si las personas o las situaciones pueden mejorar realmente. Desconfiamos de nuestra habilidad para superar los desafíos del futuro.

Odio o resentimiento contra sí mismo:

Nos sentimos molestos o incluso odiamos a los que nos han herido en el pasado. Nos odiamos a nosotros mismos por lo que hemos hecho.

Miedo:

Tenemos miedo de desprendernos de lo conocido aunque no funcione. Tenemos miedo del futuro desconocido.

La transformación puede requerir que tengamos que hacer aflorar estas dudas, odios y miedos para poder manejarlos.

larga explicación de algo que parece obvio puede ser agotador. La reacción más común es apurarlos o pensar en otra cosa mientras esperamos que termine.

Pero como facilitadores deberíamos cuidarnos de caer en la trampa de la impaciencia. Necesitamos continuar escuchando, conscientemente, a los sentimientos detrás de las palabras, y a la voluntad expresada por el que habla. Esto es escuchar profundamente.

FORMAS DE PENSAR

Todo esto indica que cada uno tiene su propia manera de pensar y dar significado a las palabras, y basa su conocimiento en experiencias únicas y singulares.

En conversaciones con otros, probablemente estaremos hablando de cosas distintas, si no permitimos que afloren las diferencias en los marcos de referencia de cada uno. Peor aún, asumiremos que entendemos lo que están diciendo cuando en realidad no es así.

Todos hemos oído a alguien decir: "Sé exactamente lo que quieres decir", y hemos visto que este "sabelotodo" no tiene ni idea de lo que en realidad estamos diciendo. Debemos tener mucho cuidado en no hacer lo mismo.

Suponer que todo el mundo piensa igual es una importante fuente de confusión.

3 DESAFÍOS:

PIENSA LO QUE QUIERES – DI LO QUE PIENSAS – HAZ LO QUE DICES



Martin Buber

“ Hay tres principios en el ser y en la vida de un hombre, el del pensamiento, el de la palabra, y el de la acción. El origen de todo conflicto entre yo y mis iguales es que no digo lo que pienso y no hago lo que digo. ”

- 1 CONÓCETE**
¡Valora más tus pensamientos! ¡Cuestiona más tus preguntas! ¡Entra en contacto con tus sentimientos! ¡Descubre lo que tú quieres!
- 2 EXPRÉSATE**
¡Sabiendo lo que piensas, sientes y quieres, será más fácil expresarte y defenderte!
- 3 HAZ LO QUE DICES**
¡Haz lo que piensas, sientes y quieres! ¡Sé tú mismo! ¡Haz lo que debes hacer! ¡Ten coraje!



LA SEGUNDA VENTANA

FASES DEL DESARROLLO INDIVIDUAL

Entender la vida de un individuo

“Contar historias es central en el trabajo del sector del desarrollo”



LOFTY NOS NARRA ESTA ANÉCDOTA...

Hace diez años participé en un “Taller de Biografías” de cuatro días en Ciudad del Cabo. Teníamos que echar un vistazo a nuestro pasado y narrar cuentos sobre experiencias clave de nuestra vida. Me encontré examinando la historia de mi vida como si estuviera estudiando una novela o la biografía de otra persona. Pensé mucho en las relaciones que marcaron mi vida, y luego traté de imaginarme mi futuro, mirando adonde quería conducir mi vida.

Mirar mi pasado, presente y futuro de esta forma fue una experiencia dolorosa y alegre a la vez. Nunca había tenido una imagen tan completa de mí mismo. Salí del taller sintiéndome bien interiormente, arraigado a mi pasado y con una nueva visión de lo que sería capaz de hacer en el futuro.

Creo que fue entonces cuando me di cuenta de que contar anécdotas es una parte central en el trabajo de desarrollo y es una práctica que ayuda a las personas a tomar conciencia de su historia, su pasado, presente y futuro, de tal modo que les permite empezar a modelar sus vidas y crear el futuro que desean.

Al tomar conciencia del poder del trabajo biográfico, empecé a advertir que muchos profesionales del desarrollo lo utilizan. Me han hablado sobre la efectividad de esta técnica, por ejemplo, en el trabajo con mujeres maltratadas de los suburbios de la Ciudad de México, o con jóvenes en programas culturales en Khayelitsha, en Ciudad del Cabo, o con agricultores propietarios de pequeños terrenos en Masvingo, Zimbabue. El común denominador de estos casos es el uso de las anécdotas para ayudar a las personas a reconstruir (re-escribir, en sentido figurativo) sus vidas y las vidas de sus comunidades. En este proceso la gente llega a valorar la riqueza de su historia y la importancia del conocimiento local.

MI VIDA EN UN LIBRO

Una de las sesiones del “Taller de Biografía” consistió en re-escribir nuestras vidas (mediante ejercicios de escritura y dibujo) con cada uno de nosotros como tema de un libro. Tuvimos que dividir nuestra vida en capítulos e hilvanarlos llegando hasta

el presente, y después tratamos de imaginar nuestro siguiente capítulo.

Al leer mi vida en un libro pude identificar patrones de comportamiento recurrentes en todos los capítulos de mi vida: por ejemplo, noté que me sentía débil en compañía de hombres mayores, y que en numerosas ocasiones recurría a comportamientos rebeldes o inmaduros cuando me sentía desafiado o estaba en desacuerdo con ellos. Ahora era capaz de darme cuenta de que podría haber manejado estas circunstancias de una forma más efectiva, y de reconocer y anticipar estas respuestas para poder comportarme de diferente manera en el futuro.

Hay algunas cosas de mi pasado de las que no me siento orgulloso, y aun tengo algún remordimiento que pesa sobre mí. El trabajo biográfico me ha ayudado a perdonarme y a desprenderme de la carga que llevaba. También me ha ayudado a perdonar a los demás, liberándome del dolor y del rencor que me agobiaban.

Al mismo tiempo, me dio la oportunidad de ver todo lo bueno que he hecho en mi vida y, al reconocer los éxitos de mi pasado, valorar en mayor medida mis propias fortalezas.

Cada uno de nosotros utiliza las lecciones de la vida de forma diferente. Ello se demuestra claramente en la actitud de las personas mayores – algunas parecen encerradas en el pasado, continuamente quejándose de las oportunidades perdidas, mientras que otras, a pesar de su edad, todavía están entusiasmadas con lo que la vida les ofrece. Para mí, éstas últimas revelan una inmensa sabiduría.

Obviamente, examinar tu pasado no es tarea fácil, pero hacerlo en un taller facilitado por profesionales es mucho más sencillo que hacerlo solo. Con demasiada facilidad tendemos a dejar fuera todas las cosas que no queremos recordar y es por ello que narrar anécdotas requiere una audiencia, aunque sólo sea de una persona. Compartir tu historia con alguien de tu confianza es comenzar a practicar la técnica biográfica. Y obviamente, como líder o facilitador es importante que te hayas enfrentado a tu propia historia antes de poder ayudar a los demás con las suyas.

3

FASES ARQUETÍPICAS

Estas fases no sólo se encuentran en el pensamiento occidental, sino que parecen ser un arquetipo común a muchas culturas.



DEPENDENCIA

La fase dependiente abarca desde el nacimiento hasta alrededor de los 20 años.



INDEPENDENCIA

La fase independiente abarca desde los 20 años aproximadamente hasta alrededor de los 40.



INTERDEPENDENCIA

La fase interdependiente a menudo empieza en la mediana edad, pero puede llegar mucho más pronto.



Fases del desarrollo humano

Nadie nace completo ni plenamente desarrollado. A lo largo de la vida vamos aprendiendo y creciendo, en función de la etapa de la vida en que nos encontramos. Este proceso de aprendizaje puede verse como continuo, pero está al mismo tiempo moviéndose a través de fases. Y aunque la trayectoria de cada individuo es única, toda vida humana tiene ciertas fases comunes.

Ha habido muchas interpretaciones de estas fases, y en la psicología moderna del desarrollo se pueden encontrar muchos modelos diferentes. Éstos se remontan a las bases teóricas establecidas por Aristóteles y otros eruditos clásicos, que fueron posteriormente elaboradas por Descartes y otros filósofos de la Ilustración durante el siglo 18. En el siglo 20, Freud esboza cinco etapas del desarrollo psicosexual y Rudolf Steiner describe 10 etapas del desarrollo de la vida de una persona. Sea cual sea el modelo elegido, queda claro que todos ellos son variaciones de un modelo arquetípico en el que la vida humana se divide en tres fases: la niñez, la edad adulta y la vejez. En términos de nuestras relaciones personales, estas fases se caracterizan por tres estados: la dependencia, la independencia y la interdependencia. Estas fases no sólo se encuentran en el pensamiento occidental, sino que parecen ser un arquetipo común a muchas culturas. Por ejemplo, las enseñanzas chinas antiguas reflejan fases similares conocidas como un tiempo para aprender, un tiempo para luchar y un tiempo para hacerse sabio.

En el modelo, la fase dependiente abarca desde la concepción hasta que empezamos a ser capaces de hacer nuestra propia vida: normalmente alrededor de los 20 años. La fase independiente empieza cuando ponemos en duda, e incluso rechazamos, los "supuestos" con los que crecimos, tratando de llevar adelante nuestras propias ideas y de llegar a ser independientes económicamente. Esta fase puede durar hasta alrededor de los 40-50 años. La fase interdependiente surge cuando con la madurez reconocemos que para alcanzar nuestro potencial máximo tenemos que cooperar activamente con los demás y así poder aportar algo a la sociedad. Esta fase a menudo empieza en la mediana edad, pero puede llegar mucho más pronto.

Las diez etapas del desarrollo individual

Según Bernard Lievegoed, las tres fases principales de la vida pueden subdividirse en diez etapas de siete años cada una. El problema con el modelo de Lievegoed es que mientras todo el mundo parece estar de acuerdo con las tres fases en sí mismas, diferentes culturas o sociedades divergen en los grupos de edad que se asocian a cada una. Por ejemplo, en países donde la esperanza media de vida es más corta debido a la prevalencia de enfermedades infecciosas, un menor número de personas pueden llegar a la edad de 63 años que, según Steiner, señala el comienzo de la etapa que calificó de "Tiempo Libre". Del mismo modo, en sociedades como la Sudafricana donde, debido a las muertes ocasionadas por el SIDA o por otros factores, niños todavía adolescentes son responsables de cuidar a toda una familia, la transición de la niñez a la edad adulta puede adelantarse y ser muy traumática.

Por este motivo, hemos adaptado el modelo de Steiner para que sea más flexible, manteniendo las diez etapas que sugiere pero sin asociarlas a ninguna edad específica.

DEPENDENCIA

1 LA ETAPA DE LA IMITACIÓN

- Un bebé depende totalmente de sus padres para cubrir sus necesidades básicas de alimentos, refugio y abrigo, y sus necesidades emocionales de amor y confianza.
- En la infancia se aprende principalmente a través de la imitación y el modelaje de conductas, por lo que el juego es sumamente importante en edades tempranas pues permiten al bebé imitar y copiar el comportamiento que ve a su alrededor. La figura de la madre y del padre son los primeros modelos de los que dispone el niño para aprender el equilibrio entre lo masculino y lo femenino.
- En la infancia se aprende a utilizar el lenguaje a una edad temprana, construyendo hasta un sesenta por ciento del vocabulario en este período.
- La imaginación en la infancia es muy fértil, y en este período no siempre se puede distinguir entre fantasía y realidad.
- En esta etapa es importante que niños y niñas desarrollen la confianza en sí mismos y una buena imagen de sí mismos y de sus capacidades.



...de 0 a
± 20 años



2 PONER A PRUEBA LA AUTORIDAD

- El mundo exterior es cada vez más importante en esta fase. Niños y niñas integran en su visión del mundo a las escuelas, los maestros y las amistades.
- Emergen otros modelos de conducta además de los padres: los maestros y los amigos.
- Los niños pueden comenzar a contradecir la autoridad, sobre todo la de sus padres. Esto también puede verse como un proceso de aprendizaje.
- Los niños pueden comenzar a articular sus pensamientos en torno a cuestiones como: el bien y el mal, la rivalidad, la belleza y la fealdad, la verdad y la mentira y la fantasía y la realidad, empezando a tomar conciencia de sus propios valores.
- En esta etapa, a menudo los niños están listos para asumir alguna responsabilidad.



3 “¿QUIÉN SOY?”

- La pubertad puede ser vista como el momento en que una persona busca su propia individualidad e identidad en el mundo, a menudo desafiando y explorando la noción de autoridad.
- Es el momento en que se toma conciencia y se cuestiona la sexualidad. Es el inicio de su feminidad/virilidad, que se expresa en cambios físicos tales como la menstruación en las niñas y las voces más graves en los niños.
- Los ideales e ídolos se vuelven importantes, como los cantantes de pop y las estrellas de cine. A menudo hay una identificación estrecha con un determinado grupo o héroe/heroína.
- Puede ser un período de intensas emociones tales como inseguridad, soledad, aburrimiento e ira. A veces, éstas pueden relacionarse con la búsqueda del ‘sentido de la vida’ por la que está pasando el adolescente.



INDEPENDENCIA

...de ± 18 a 45 años



4

UN TIEMPO PARA LA CREATIVIDAD

- Ésta puede ser vista como una fase exploratoria, en la que el joven adulto quiere vivir el mayor número posible de experiencias nuevas. Es una búsqueda de sensaciones, un tanteo de fronteras y límites, un tiempo de vagabundear y viajar pero también de procrear y criar. Durante este período, los jóvenes adultos pueden cambiar a menudo de trabajo, o incluso de lugar de residencia.
- Es un momento de independencia creciente, en el que el propio espacio y estilo de vida adquieren importancia, ocasionando a veces un distanciamiento de sus familias.
- La noción y el miedo al conformismo son frecuentes, a medida que el joven adulto quiere tener una vida diferente y apasionante.



5

“MI PROPIA FILOSOFÍA”

- Es un momento en el que se tiende a la especialización y hay una disposición a profundizar en el conocimiento.
- Como adulto hay más capacidad creativa para responder a situaciones diferentes.
- Es un momento en que las personas pueden haber encontrado su lugar en el mundo y lo están aprovechando. Están echando sus raíces.
- Pueden correr algunos riesgos como el de quedar atrapados en una determinada rutina y no acceder a nueva energía creativa.



6

A MEDIO CAMINO

- Este período, a veces denominado “una segunda pubertad”, nos lleva a cuestionar nuestra identidad personal.
- Es un período en el que a menudo dudamos de nosotros mismos al ver que los supuestos en que nos basamos son cuestionados por la experiencia.
- No es fácil aceptar que muchas de las cosas que se querían hacer no se han realizado todavía, ni observar los primeros signos de deterioro físico, ni constatar que la vejez es inevitable y que nos vamos a morir tarde o temprano.
- Puede ser un período doloroso y emocional, y algunas personas responden con comportamientos de evasión tales como el alcoholismo, la adicción al trabajo o los pasatiempos caros.



Diez Etapas del Desarrollo (continuación)

INTERDEPENDENCIA

± 40 años hasta...

7

LA ETAPA VANGUARDISTA

- Salir de la crisis con valores y propósitos nuevos puede ser una experiencia edificante. En este punto, algunas personas realizan cambios radicales en su vida: nuevos trabajos y carreras y una actitud diferente para afrontar la vida.
- Con esta nueva actitud, se valora más cada momento y cada situación de la vida.
- Esta liberación trae consigo nuevos intereses y fortalezas.
- Se dispone de una mayor capacidad para hacer coincidir nuestros mundos interiores y exteriores, sin perder de vista las opiniones de los demás.
- Un sentimiento de real autoconocimiento emerge de las experiencias vividas.



8

TIEMPO PARA LA SABIDURÍA

- Un tiempo sin demasiados sobresaltos en el que se desarrolla un nuevo respeto por la naturaleza y se descubre la propia singularidad.
- Se corre el peligro de hablar y actuar de forma despreciativa si no se acepta que la juventud se escapa. Se debe respetar la tarea y la responsabilidad de los jóvenes en esta vida.
- Se desarrolla una sensación de sabiduría, basada en las experiencias vividas y en el conocimiento de sí mismo y del mundo en general.
- Surge un interés en el desarrollo a largo plazo.



9

TIEMPO PARA LA REVISIÓN

- Los temas que no han sido solucionados totalmente en el pasado pueden regresar con fuerza.
- Se puede reconocer que quedan muchas cosas por hacer en esta vida y que ya queda poco tiempo para hacerlas.
- Es el momento para hacer frente a los puntos débiles de nuestra personalidad.
- El temor a ser demasiado viejo para cuidarse de sí mismo y a depender de los demás puede ser muy doloroso.
- Hay una mayor conciencia y asimilación de la muerte.



10

TIEMPO LIBRE

- En estos últimos años, somos "libres" si decidimos que somos responsables y tenemos la capacidad de amar de verdad. Si no, estaremos necesitados pero seremos incapaces de dar amor incondicional.
- Hay que tomar una decisión importante: aferrarse al pasado o dejarlo ir y amar y dejarse amar con dignidad.
- Percibir la vida en retrospectiva: nos damos cuenta de que las personas, aunque imperfectas, en su mayoría luchan por algo mejor. Es un respeto verdadero hacia el individuo.





LA TERCERA VENTANA

LOS CUATRO TEMPERAMENTOS

Fuego, aire, agua y tierra dentro de nosotros

Los cuatro temperamentos humanos básicos provienen de los elementos básicos de Fuego, Aire, Agua y Tierra.



FUEGO

Las personas de temperamento Fuego a menudo se comportan de una manera fogosa. Son apasionadas, enérgicas, propensas a enfadarse y perdonar rápidamente y con frecuencia ansiosas por asumir posiciones de liderazgo.

AGUA

Las personas de temperamento Agua son tranquilas, relajadas, discretas, tolerantes y pacientes – aunque parezcan lentas para otras personas.



AIRE

Alegres, positivas, locuaces y optimistas, a las personas de temperamento Aire les encanta hacer malabares con las tareas que llevan entre manos, pero a veces, dejan caer la bola.

TIERRA

Prudentes, serias, sensibles y críticas, las personas con un temperamento Tierra pueden ser demasiado críticas consigo mismas y con los demás.



Introducción

El modelo de los Cuatro Temperamentos existe desde hace mucho tiempo. Su origen se remonta al antiguo Egipto o Mesopotamia, pero no se formalizó hasta alrededor del año 400 AC, cuando los antiguos médicos griegos lo vincularon a la teoría de los cuatro elementos: Tierra, Agua, Aire y Fuego. Hipócrates llevó este vínculo a la teoría de los cuatro “Humores”, al creer que los fluidos corporales (que él llamaba “humores”) causan ciertas conductas humanas. Los cuatro humores son la sangre, la bilis amarilla, la bilis negra y la flema. Aunque esta teoría ha sido desacreditada por el sistema médico de una manera amplia, el arquetipo de los cuatro humores, vinculado a la Cuatro Temperamentos y a los Cuatro Elementos, ha perdurado en el tiempo. El modelo de los Cuatro Temperamentos (sanguíneo, colérico, melancólico y flemático) sigue resultando útil en diferentes contextos.

Sanguíneo (o sanguinolento) está vinculado a la sangre, a la primavera (húmeda y caliente) y al elemento Aire.

Colérico (o bilioso) está vinculado a la bilis amarilla, al verano (seco y caliente) y al elemento Fuego.

Melancólico está vinculado a la bilis negra, al otoño (seco y frío) y al elemento Tierra.

Flemático está vinculado a la flema, al invierno (húmedo y frío) y al elemento Agua.

Los Cuatro Temperamentos nos pueden ser de mucha utilidad para ayudar a entendernos a nosotros mismos y para entender a los demás, y también para valorar, celebrar y hacer uso de los dones que tenemos, y que tiene la gente que trabaja con nosotros.

Sin embargo, debemos evitar estereotipar a la gente y recordar que, por naturaleza, los seres humanos son complejos y una combinación de muchas cosas. La teoría de Los Cuatro Temperamentos es sólo una ventana a través de la cual se puede observar a la gente.



Una visión general de los 4 temperamentos

FUEGO – El temperamento de Fuego también es denominado Colérico. Las personas con este temperamento son enérgicas, ambiciosas y apasionadas, y a menudo quieren inculcar estos valores a los demás. Tienden a ser emprendedoras y, como líderes, son dinámicas e independientes, aunque pueden ser compulsivas. Actúan en base a sus principios, son decisivas y prefieren hacer lo correcto que gozar de popularidad. Están seguras de sí mismas, son independientes y no se desaniman fácilmente, pero pueden ser impacientes y enfadarse con rapidez. Tienden a trabajar por objetivos, con buen criterio y aptitudes para la toma de decisiones. Sin embargo, pueden ser impacientes en las reuniones con otros empleados, y pueden ser incapaces de ver el efecto que tienen sobre los que les rodean.

AIRE – El temperamento de Aire es también conocido como Sanguíneo. Indica una personalidad alegre, locuaz, divertida y entusiasta, con buena aptitud para la relación personal, seguras de sí mismas y espontáneas. Son por naturaleza afectivas y demostrativas, pero pueden tender hacia la arrogancia y la auto-indulgencia. En el trabajo transmiten una atmósfera positiva y, a menudo, se ofrecen a ayudar a los demás. Sin embargo, pueden soñar despiertos y sufren para terminar el trabajo, haciendo malabares con la multitud de tareas que barajan al mismo tiempo. Su energía creativa y entusiasta puede inspirar a los demás, pero tienden a perder concentración cuando la novedad se desvanece con el paso del tiempo.

AGUA – El temperamento del Agua representa una personalidad Flemática. Las personas de este temperamento son relajadas y de trato fácil. Normalmente mantienen la calma, son tranquilas y se les considera versátiles y hábiles. A pesar de que no se enfadan rápidamente, pueden explotar si se les lleva demasiado lejos. En el trabajo son estables y tienen claros los procesos y los plazos. Son buenas mediadoras de conflictos y trabajan bien bajo presión, pero necesitan tener objetivos marcados. A veces les cuesta hacerse escuchar y evitan el conflicto.

TIERRA – Al temperamento de Tierra también se le llama Melancólico. Son personas profundas y reflexivas, que aprecian la belleza y son sensibles hacia los demás. Pueden ser filosóficas y poéticas, auto sacrificadas y concienzudas. Pueden deprimirse fácilmente y auto criticarse. Tienden a actuar en base a sus principios e ideales. Trabajan por objetivos, de forma organizada y con estándares muy altos, manteniendo su lugar de trabajo limpio y ordenado. Hacen preguntas difíciles, son persistentes, exhaustivos y detallistas. Pueden llegar a soluciones creativas, pero siempre esperan lo peor. Es posible que se resistan al cambio, si los precedentes no son buenos.

ALGUNAS IDEAS PARA TRABAJAR CON EL MODELO DE LOS 4 TEMPERAMENTOS

El modelo proporciona a los participantes de cualquier taller un lenguaje maravilloso para hablar de sus diferencias y similitudes individuales. Ha ayudado a muchas personas a tomarse con más tranquilidad las relaciones a veces tensas que tienen en el trabajo, a auto valorarse mejor y a reafirmarse con más confianza, procurando un ambiente laboral más reflexivo y tolerante.

El modelo también puede utilizarse en el proceso de selección de nuevo personal. No debe ser visto como un equivalente “Nueva Era” de las pruebas psicométricas que usan las organizaciones corporativas, sino más bien como un conjunto amable de directrices sobre cómo uno encajaría entre las personas con las que estaría trabajando.

El capítulo 6 expone algunas ideas de cómo los diferentes temperamentos responden al cambio.

Un Ejercicio Divertido
 ¡Pruébalo! Empieza con una lluvia de ideas de palabras que asocias con cada uno de los cuatro elementos: fuego, aire, agua y tierra. Luego pregúntate cuáles de éstas también describen cualidades humanas. Puedes sugerir palabras como pasión (fuego), frío (agua), profundo (tierra), luz (aire). ¿Qué palabras describen con más precisión tus cualidades?



PARA MÁS RECURSOS
 NO OLVIDES NUESTRA
 PÁGINA WEB:

www.barefootguide.org

La tabla de los temperamentos



POR FAVOR, RECUERDA

- La mayoría de nosotros tenemos dos temperamentos dominantes, y uno mucho menos presente. El temperamento menos presente es el que a menudo nos ayudará a encontrar nuestros retos. Por ejemplo, temperamentos fuertes de agua son a menudo desafiados a encontrar su fuego, lo que realmente quieren.
- Debemos utilizar los temperamentos para valorar los dones que tenemos y que tienen los demás. También nos puede ayudar a identificar nuestros desafíos, pero no debemos utilizarlos para juzgarnos negativamente a nosotros mismos o a los demás.
- A veces la combinación de temperamentos que tenemos está oculta por los comportamientos que se nos impusieron o que adoptamos en la infancia, o por enfermedad o depresión. Encontrar nuestra combinación de temperamentos nos puede llevar tiempo.
- Organizaciones funcionales pueden beneficiarse de tener una buena diversidad de temperamentos, ya que se complementan entre sí de muchas maneras diferentes.

Los cuatro temperamentos en la práctica: consejos y retos

CONSEJOS PARA PERSONAS DE TEMPERAMENTO FUEGO

- Trata de ser consciente de tu propio poder y de cómo influyes emocionalmente en los demás.
- Respetar lo que brindan otros temperamentos, especialmente aquellos que son más cuidadosos, menos decisivos o más lentos.
- Permite que los procesos acaben y no juzgues de forma rápida – espera a que la gente participe.



CONSEJOS PARA TRABAJAR CON PERSONAS DE TEMPERAMENTO FUEGO

- Vé directo al grano, sé claro y decisivo.
- Expón buenas razones argumentadas con hechos y datos.
- No te quejes a menos que sea absolutamente necesario.
- Estate preparado para ser rebatido.
- Piensa en consecuencias y en planes B.
- Ayúdales a ver la necesidad de incluir a los demás.

CONSEJOS PARA PERSONAS DE TEMPERAMENTO AIRE

- Sigue hasta el final y se exhaustivo.
- Busca e identifica las fronteras internas y externas.
- Escucha atentamente.



CONSEJOS PARA TRABAJAR CON PERSONAS DE TEMPERAMENTO AIRE

- Sé informal y relajado, no vayas directamente al grano.
- Crea un ambiente positivo, propicio para trabajar.
- Proporciona imágenes claras.
- No seas demasiado estructurado.
- Delimita y esboza el cambio.
- Mantén plazos de entrega.

CONSEJOS PARA PERSONAS DE TEMPERAMENTO TIERRA

- Mira más allá de ti mismo.
- Busca el lado más liviano de las cosas.
- Perdónate más.



CONSEJOS PARA TRABAJAR CON PERSONAS DE TEMPERAMENTO TIERRA

- Acepta que les costará trabajo aceptar fácilmente cualquier tipo de cambio.
- Encuentra situaciones que se relacionen con la nueva situación.
- Reconoce las dificultades de trabajar con una persona tierra y no le guardes rencor.
- Detalla minuciosamente las opciones que propones, incluyendo razones y problemas (si los hubiera).
- No seas excesivamente positivo si no hay razón para ello.
- Utiliza psicología inversa: mostrar resistencia y actitud negativa puede provocarles ser más positivos.

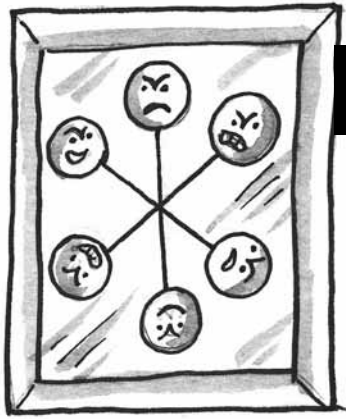
CONSEJOS PARA PERSONAS DE TEMPERAMENTO AGUA

- ¡Encuentra tu fuego!
- Sé más activo y decisivo.
- Presta más atención al producto.



CONSEJOS PARA TRABAJAR CON PERSONAS DE TEMPERAMENTO AGUA

- Tómate tu tiempo, no vayas a toda prisa.
- Sé claro y cuidadoso.
- Dá la información importante sin demasiados detalles superfluos.
- Dá alternativas, así como suficiente tiempo para que las evalúe.
- No esperes una respuesta inmediata, ten paciencia.
- Acepta que actuarán cuando llegue el momento adecuado.



LA CUARTA VENTANA

POLARIDADES DE LIDERAZGO

En busca de buen liderazgo y facilitación



Lourens van der Post

“ Oigo a gente de todo el mundo decir que el problema de la actualidad es que ya no hay grandes líderes. Siempre los tuvimos en el pasado. Pero a mí me parece que hay una razón más profunda por la que ya no hay grandes líderes. Es porque ya no son necesarios. El mensaje es claro. Ya no queremos ser guiados desde afuera. Queremos ser nuestros propios líderes. Ahora sabemos lo suficiente como para poder seguir la luz que está en nuestro interior, y a través de ella crear una nueva comunidad. ”

Lourens van der Post

En vez de elegir líderes fuertes podemos crear liderazgo entre nosotros



LOFTY COMPARTE UNA EXPERIENCIA DE LIDERAZGO COLECTIVO

Líderes y liderazgo... ¿Son lo mismo? No necesariamente. ¡Hay tantos tipos de liderazgo!

En CDRA cada mes nos reunimos para compartir lo que hemos hecho, y reflexionar sobre cómo ello influirá en nuestra práctica futura. A menudo hacemos cambios o mejoras concretas en nuestro trabajo y organización basados en cuestiones planteadas en estas reuniones. Ésta es una forma de liderazgo en la que todos somos líderes, y para mí, esta debería ser la esencia de la democracia participativa, donde en vez de elegir líderes fuertes podemos crear liderazgo entre nosotros.

El reto es cómo garantizar que estos procesos de liderazgo estén bien diseñados y guiados, de tal manera que todas las voces puedan hablar, y que lo hagan con sentido. Tal vez esto nos lleve a reconsiderar el papel de los líderes y de su forma de liderar – un liderazgo “facilitador”.

Últimamente, el tema de liderazgo parece estar en boca de todos. Con el planeta como está, necesitamos más que nunca un buen liderazgo. Pero ¿necesitamos los líderes más fuertes y duros, o han de ser de otra manera? Últimamente, no parece que los dirigentes de mano dura hayan ayudado demasiado al mundo.

Comprender el modelo de polaridades del liderazgo

Polaridad es la relación entre dos cosas opuestas, pero que no se oponen, como por ejemplo noche y día, dulce y amargo, masculino y femenino o temperamentos de fuego y agua. Sus diferencias son interesantes, pero la manera en que sus diferencias coexisten es todavía más interesante: es una oposición complementaria.

En el contexto de liderazgo y facilitación, tener conciencia de las polaridades del liderazgo puede mejorar la eficacia de nuestro trabajo en desarrollo organizacional.

Los seis roles básicos, de acuerdo al modelo de Polaridades del Liderazgo, son:

Inspirador	↔	Vigorizador
Focalizador	↔	Retrospectivo
Retador	↔	Solidario

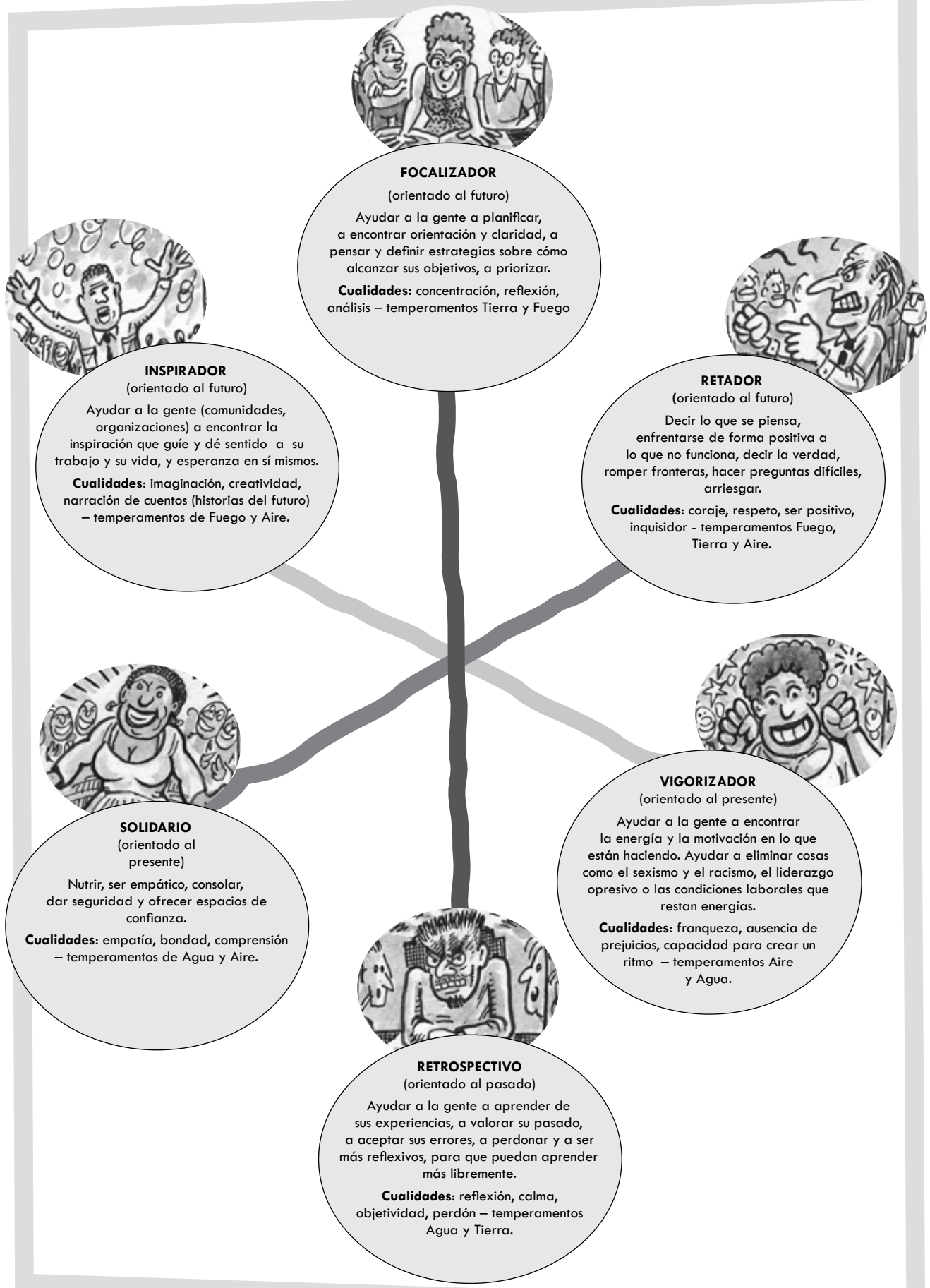
Estas funciones se relacionan entre sí de acuerdo con tres conjuntos de polaridades: Inspirador/Vigorizador, Focalizador/Retrospectivo, Retador/Solidario.

El diagrama de la página siguiente nos proporciona un modelo de la polarización simplificado donde se demuestra cómo las funciones y cualidades de liderazgo deben estar equilibradas entre sí.

Un liderazgo creativo requiere unir los opuestos pero respetando sus diferencias.



Polaridades del liderazgo facilitador: roles y cualidades



Los 6 roles del Liderazgo Facilitador



VS

INSPIRADOR – ORIENTACIÓN AL FUTURO

Ayudar a la gente (comunidades, organizaciones) a encontrar visiones inspiradoras que guíen y den sentido a su trabajo y su vida, y esperanza en sí mismos.



VIGORIZADOR – ORIENTACIÓN AL PRESENTE

Ayudar a la gente a encontrar la energía y la motivación en lo que están haciendo. Ayudarlos a eliminar cosas como el sexismo y el racismo, el liderazgo opresivo o las condiciones laborales que les restan energías.

LO QUE HEMOS APRENDIDO ACERCA DE ESTAS DOS FUNCIONES Y DE SU POLARIDAD.

Algunos líderes son buenos inspirando a los demás pero se sienten desorientados cuando éstos parecen perder la energía. Así, los miembros de una organización pueden estar entusiasmados por la visión de su comunidad, pero podrían desanimarse si enfrentan algún tipo de discriminación. Cuando las organizaciones carecen de ritmo (como reuniones regulares del personal), pueden llegar a ser imprevisibles, dejando a su gente estresada, cansada y llena de incertidumbre. Mantener un cierto ritmo en sus vidas, confiere energía a la gente.

Puede haber una tensión beneficiosa entre estas dos funciones, en el modo en que la función “vigorizadora” está diciendo a la función “inspiradora” “¡Es fantástico tenerte a bordo, pero por favor, sé realista!” La función “inspiradora” puede responder “¡De acuerdo, pero no nos podemos atascar en el presente pues el futuro nos llama y hemos de aspirar a más!”



VS

FOCALIZADOR – ORIENTACIÓN AL FUTURO

Ayudar a la gente a planificar, a encontrar orientación y claridad, a pensar y definir estrategias sobre cómo alcanzar sus objetivos, a priorizar.



RETROSPECTIVO – ORIENTACIÓN AL PASADO

Ayudar a la gente a aprender de sus experiencias, a valorar su pasado, a aceptar sus errores, a perdonar y a ser más reflexiva, para que puedan aprender más libremente.

LO QUE HEMOS APRENDIDO ACERCA DE ESTAS DOS FUNCIONES Y DE SU POLARIDAD.

La relación entre las funciones “focalizador” y “retrospectivo” está estrechamente relacionada con el ciclo de aprender haciendo (véase el capítulo 5). Un flujo continuo de aprendizaje del pasado con vistas al futuro propicia una organización o comunidad saludable, independiente y adaptable.

La relación entre estas dos funciones es cíclica (como la noche y el día). Debemos prestar la debida atención a cada una de ellas para que se mantengan en buenas condiciones.



VS

RETADOR – ORIENTACIÓN AL FUTURO

Decir lo que se piensa, enfrentarse de forma positiva a lo que no funciona, decir la verdad, romper fronteras, hacer preguntas difíciles, arriesgar.



SOLIDARIO – ORIENTACIÓN AL PRESENTE

Nutrir, ser empático, consolar, dar seguridad y ofrecer espacios de confianza.

LO QUE HEMOS APRENDIDO ACERCA DE ESTAS DOS FUNCIONES Y DE SU POLARIDAD.

Debes reconocer esto de inmediato. Cuando alguien comete un error... ¿Necesita ser desafiado o necesita un hombro donde apoyarse... o necesita un poco de ambos? Una organización, un líder o un facilitador puede dar la impresión de ser enajenante y mandón si se muestra demasiado desafiante. Por otro lado, si ofrece demasiado apoyo, puede dar la impresión de ser demasiado cómodo, dulce o indulgente.

La relación entre estas dos funciones es de opuestos complementarios. ¿Cómo podemos desafiar a alguien de una manera firme pero al mismo tiempo positiva, y dentro de un ambiente en el que la gente esté dispuesta a correr riesgos y a aceptar observaciones honestas, a sabiendas de que se les apoyará y no se les abandonará?

Trabajando con Polaridades de Liderazgo

4

PENSAMIENTOS ORIENTADORES SOBRE LAS PERSONAS

El modelo de Polaridades de Liderazgo nos proporciona una multitud de preguntas que las personas y organizaciones pueden utilizar para auto evaluarse, reconocer sus puntos fuertes y trabajar en sus desafíos.

UTILIZAR EL MODELO A NIVEL INDIVIDUAL

La organización (o equipo) podría encontrar este modelo útil para obtener retroalimentación de los miembros de la organización, para estimular a que la gente se haga estas preguntas con regularidad y que comparta sus impresiones con los demás.

1 CADA PERSONA ES DIFERENTE

Hay tanta diversidad en el mundo. Cuanto más valoremos esta diversidad más probable es que trabajemos de manera creativa con ella. La diversidad es clave para las organizaciones saludables.

2 CADA PERSONA ES INTERESANTE

Si miramos con detenimiento, nos daremos cuenta de que hasta las personas aparentemente aburridas tienen historias interesantes que contar. El hecho de encontrar aburrida a otra gente dice más sobre nosotros que sobre ellas.

3 CADA PERSONA ES VALIOSA POR IGUAL

Cada persona es importante (¡incluso tú!). Si no lo crees, estás trabajando en el sector equivocado.

4 CADA PERSONA TIENE EL DESEO Y LA VOLUNTAD DE EVOLUCIONAR

Esto puede estar enterrado y olvidado – nuestro trabajo es hacerlo aflorar.

Preguntas Inspiradoras / Vigorizadoras: ¿Qué tanto me motiva mi trabajo? ¿Mantengo mi nivel de energía a diario? ¿Estoy haciendo lo que realmente quiero hacer? ¿Qué es lo que me estorba?

Preguntas Focalizadoras / Retrospectivas: ¿Estoy centrado? ¿Sigo una dirección clara? ¿Conozco mis prioridades? ¿Estoy aprendiendo constantemente, tengo el tiempo suficiente para reflexionar y aprender realmente de mis experiencias?

Preguntas Retadoras / De apoyo: ¿Los demás me desafían cuando lo necesito? ¿Permito que los demás me desafíen? ¿Pido u obtengo el apoyo que necesito?

UTILIZAR EL MODELO A NIVEL ORGANIZATIVO

Las preguntas son similares, pero tienen una orientación de grupo. A menudo es útil, antes de hacer las preguntas al grupo, obtener retroalimentación de cada persona. No es inusual que las personas involucradas en actividades en grupo permanezcan en silencio, cuando sus respuestas no van en la línea de lo que opinan personas de mayor jerarquía.

Preguntas Inspiradoras / Vigorizadoras: ¿Cuál es el origen de la determinación y la inspiración de la organización? ¿Cuáles son las condiciones laborales y cuál es la cultura organizativa que motiva o desmotiva? ¿Qué es lo que ayuda o estorba?

Preguntas Focalizadoras / Retrospectivas: ¿La organización tiene objetivos e ideas claras? ¿Aprende de sus experiencias del pasado de una manera consciente, constante y provechosa, para alimentar la planificación de su futuro? ¿Qué es lo que ayuda o entorpece?

Preguntas Retadoras / De apoyo: ¿La organización tiene los retos suficientes y se mantiene en tensión? ¿Podemos ser honestos con los demás de una manera positiva? ¿Nos apoyamos mutuamente cuando luchamos o fracasamos?



PARA MÁS RECURSOS
NO OLVIDES NUESTRA
PÁGINA WEB:
www.barefootguide.org

De persona a persona

CAPÍTULO TRES

Crear relaciones y trabajar con ellas en las organizaciones

“El amor es más alto que la opinión. Si las personas se aman, pueden reconciliar las opiniones más variadas.”
Rudolph Steiner

Hola, soy Rubén...

¡No te saltes este capítulo! En él trataremos de explorar la importancia de las relaciones para las organizaciones y el cambio social... Hablaremos sobre el “poder” en las relaciones, y sobre cómo establecer relaciones saludables que marquen la diferencia.



CHRISSEY NOS CUENTA ESTA HISTORIA...

Cuando comencé mi estancia de dos años como asesora de DO en Nepal con una ONG local, se hizo evidente que los cambios frecuentes en el propósito de la organización eran el resultado de un continuo forcejeo, una lucha de poder subrepticia. Las presidencias anteriores y la actual tenían puntos de vista diferentes sobre la orientación futura de la ONG, y cada una tenía su grupo de seguidores. A medida que los vínculos personales se fortalecían o debilitaban, un lado parecía estar “ganando”, y de ahí el constante cambio de dirección y la incapacidad de seguir adelante con los objetivos acordados. Como recién llegada, yo todavía no estaba involucrada en las dinámicas personales de la ONG. Muchos miembros jóvenes del personal me hablaron de esta lucha de poder, sincerándose conmigo por ser una persona externa a la organización, ya que no lo habían podido hacer entre sí o con

“Ellos pudieron abrirse ante mí como una persona externa, aunque no fueron capaces de hacerlo entre ellos mismos.”



sus superiores. Con esto en mente, y teniendo en cuenta las sensibilidades y relaciones personales involucradas, era esencial encontrar una forma sutil e indirecta de traer este tema a nuestros debates sobre las futuras prioridades de la ONG. Por lo tanto, disminuí el ritmo de trabajo y pasé varios meses simplemente observando y estableciendo relaciones para que la gente me conociera, se sintiera cómoda conmigo y confiara en mis motivos. Ganarme la confianza del Consejo de Administración tomó muchos meses e involucró mucho tomar té, cenas en las respectivas casas y charlas sobre nuestras vidas. Aunque esto inicialmente iba contra mi definición occidental de “productividad” y nuestra separación habitual de “trabajo” y “casa”, me di cuenta de que se trataba de un tiempo muy bien empleado.

Se desarrollaron conexiones y amistades con mis colegas, produciendo un mayor disfrute del trabajo y una mayor valoración de la cultura de cada cual. A largo plazo, esta “construcción de relaciones” ayudó mucho a garantizar que mis observaciones sobre la lucha de poder descrita anteriormente fuesen recibidas por la Junta como constructivas y relacionadas en general con la salud y la capacidad de la ONG.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

¿Qué pasó realmente aquí? ¿Cuál fue el pensamiento de la autora detrás de su enfoque y acciones? ¿Qué aprendizajes y retos ofrece esta historia a tu práctica profesional?

¿Porqué son tan importantes las relaciones?

“Crear y nutrir las relaciones es también un propósito fundamental de nuestro trabajo y organización.”

Cuando establecemos relaciones cálidas, abiertas y de confianza, se abren todo tipo de posibilidades sorprendentes que auguran cosas positivas para nosotros y para los demás. Encontramos que podemos hablar más libre y honestamente, que podemos ser más auténticos, productivos, creativos, incluso más generosos. Tenemos menos miedo de cometer errores y somos más capaces de aprender de ellos colectivamente.

Y, por supuesto, cuando nos escondemos cosas, cuando hay falta de confianza, frialdad, temor y opacidad, experimentamos una reducción en nuestras posibilidades, y una incapacidad de aprender en colectivo. Nos sentimos disminuidos y con menos ganas de ser positivos y creativos.

Dado que las organizaciones son grupos de gente trabajando juntas por un objetivo, debería ser obvio que las buenas relaciones son vitales para una organización sana y para nuestra habilidad de conseguir propósitos organizacionales colectivos. Pero, ¿son las relaciones solamente un medio para conseguir un fin? Pensemos sobre esto.

Si el propósito de trabajar juntos es construir una comunidad saludable y sostenible, entonces el crear y nutrir las relaciones es también un propósito fundamental de nuestro trabajo y organización. En el trabajo para el desarrollo, las relaciones son a la vez medios y fines.



EL CALOR HUMANO ES LA LLAVE

En nuestra experiencia como líderes y facilitadores hemos aprendido que el calor humano es clave en los procesos de desarrollo exitosos, ya que hace posible que exista confianza. En situaciones de cambio e incertidumbre, es fundamental tener confianza en quien está facilitando ese cambio. La honestidad, la confidencialidad y la apertura de parte de quien lidera o facilita son vitales.

En este proceso, la comunidad u organización debe estar protegida por una envoltura de calor en la que pueda gestar, alimentar y dar a luz un nuevo comienzo. Son las personas líderes o facilitadoras quienes deben proporcionar o facilitar este calor, demostrar integridad, generar y fomentar una mayor confianza, tanto en el proceso como, de forma más duradera, en la propia organización.

Los facilitadores pueden modelar una manera cálida de trabajar con la gente que quizás antes no existía en su mundo. Esto comienza a permitir que ocurra el cambio, más allá de las acciones específicas y las técnicas aplicadas, rompiendo barreras, disolviendo rigideces, y permitiendo a las personas recuperar el sentido de su propio valor.

Las relaciones llenas de calidez, integridad y confianza le recuerdan a la gente su humanidad esencial y la abren a los demás y, por tanto, al cambio posible.

“El calor humano hace posible la confianza”



“Observé que al sentirse más vinculados y agradecidos unos con otros, los miembros del personal eran capaces de dar mucho más de sí mismos.”



RUBÉN CUENTA ESTA ANÉCDOTA...

Hace unos años, cuando dirigí un pequeño equipo de profesionales de apoyo a la educación, decidí que al menos una vez cada período escolar organizaría una salida a comer juntos, para divertirnos como seres humanos... Invitábamos a todo el mundo, incluido el personal de administración y limpieza de mi unidad. En poco tiempo, éste se convirtió en un evento muy popular. Observé que al sentirse más vinculados y agradecidos unos con otros, los miembros del personal eran capaces de dar mucho más de sí mismos, mientras se enfrentaban a los obstáculos a veces insuperables de trabajar en un distrito escolar de un municipio golpeado por la pobreza.

Ver a través de las relaciones



Algunas cosas no son inmediatamente visibles, y ni los mejores instrumentos de evaluación y listas de control pueden revelarlas.

La relación es la puerta de entrada a través de la cual podemos empezar a ver la organización o comunidad con la que estamos trabajando. Con “ver la organización” queremos decir mirar más allá de lo que normalmente se ve en la superficie, tal como el espacio físico o estructuras, procedimientos, sistemas, recursos, políticas, etc. y así percibir la cultura y los valores, los pensamientos ocultos y los supuestos que orientan y guían la manera como la organización realmente piensa y trabaja. Estas cosas no son inmediatamente visibles y ni los mejores instrumentos de evaluación y listas de control las revelan. Es sólo a través del conocimiento de los demás a nivel humano como la gente revela estos “secretos” a otras personas.

Simplemente, si la gente confía en ti será más propensa a decir lo que realmente sucede.



RUBÉN NOS CUENTA OTRA...

Recuerdo un incidente que me sucedió siendo un joven estudiante de magisterio durante mis primeras prácticas como maestro en una escuela de Ciudad del Cabo.

Después de una reunión inicial de orientación con la directora, me dirigí a la sala de profesores, poco antes de sonar el timbre para el primer descanso del día. La habitación estaba vacía. Sin pensarlo mucho me senté en un sofá cómodo, ubicado al lado de la ventana. La sala de profesores pronto se fue llenando, pero al mismo tiempo también comencé a sentir una creciente sensación de inquietud. Alguien se sentó junto a mí, pero apenas me saludó, otro me dio una mirada fría. Pronto se me ocurrió que yo podría estar sentado en el lugar favorito de uno de los maestros de mayor jerarquía en la escuela. Así que rápidamente me levanté, me disculpé y encontré una silla dura en la parte más apartada de la habitación.

Había indagado sobre la escuela antes de mi llegada. Había escuchado con atención a la directora durante la reunión de orientación, pero no me habían comunicado la importancia de esta “regla”. No estaba en ningún manual, y ningún folleto o lista revelaba su existencia.

“No se me había ocurrido que podía estar sentado en la silla favorita de alguien más”



Poder, relaciones y cambio

Si el desarrollo no conduce a un cambio en la naturaleza y calidad de las relaciones entre las personas, entonces es poco probable que haya tenido lugar un verdadero desarrollo. Si como líderes o facilitadores no nos interesa trabajar las relaciones, con todas sus dificultades y complejidades, corremos el riesgo de convertirnos en meros técnicos.

Esto es muy cierto porque el poder vive en las relaciones. En la mayoría de los casos el desarrollo se ve obstaculizado a causa de aquellas relaciones de poder que impiden la cooperación, que oprimen, tensionan y limitan el potencial de las personas. Por tanto, si queremos ver cambios o transformaciones en el poder, tenemos que ayudar a transformar las relaciones.

No hay una relación de poder ideal. Diferentes situaciones demandan diferentes tipos de poder (ver más adelante) y cuando las cosas cambian, las relaciones y el poder también lo hacen, para responder a la nueva situación.

“Si el desarrollo no conduce a un cambio en la naturaleza y calidad de las relaciones entre las personas, entonces es poco probable que haya tenido lugar un verdadero desarrollo.”

Relaciones de poder dependientes, independientes o interdependientes

En el capítulo dos se describen las tres fases del desarrollo individual, caracterizadas como dependiente, independiente e interdependiente. Éstas también describen las diferentes relaciones de poder entre las personas en las diferentes fases de la vida.

Cuando yo dependo de tí, (por ejemplo, por tu liderazgo), entonces tú tienes poder sobre mí (lo cual podría ser, o no, algo útil). En algún punto yo puedo empezar a querer ir más allá de esta dependencia, tal vez para desarrollar y expresar mi propio liderazgo, a ser más independiente. Cuando lo logro, significa que he encontrado la fuerza dentro de mí para obrar con autonomía. Con el tiempo, sostenida sobre mis propios pies, puedo ganar la confianza y la capacidad de relacionarme contigo de una manera interdependiente, de modo que el poder se vuelva mutuo o compartido.

Tener esto en cuenta puede ser muy útil para líderes y facilitadores. A menudo, en la primera fase de una relación, las personas u organizaciones con las que trabajamos pueden sentir que dependen de nosotros para conseguir orientación, apoyo, recursos, etc. Si nuestro fin es empoderarlas, entonces trataremos de que con el tiempo se vuelvan más independientes de nosotros, lo que suele suceder cuando comienzan a desafiarnos y criticarnos!

“A menudo solemos darnos cuenta de que la gente se está empoderando, cuando comienzan a desafiarnos y criticarnos”

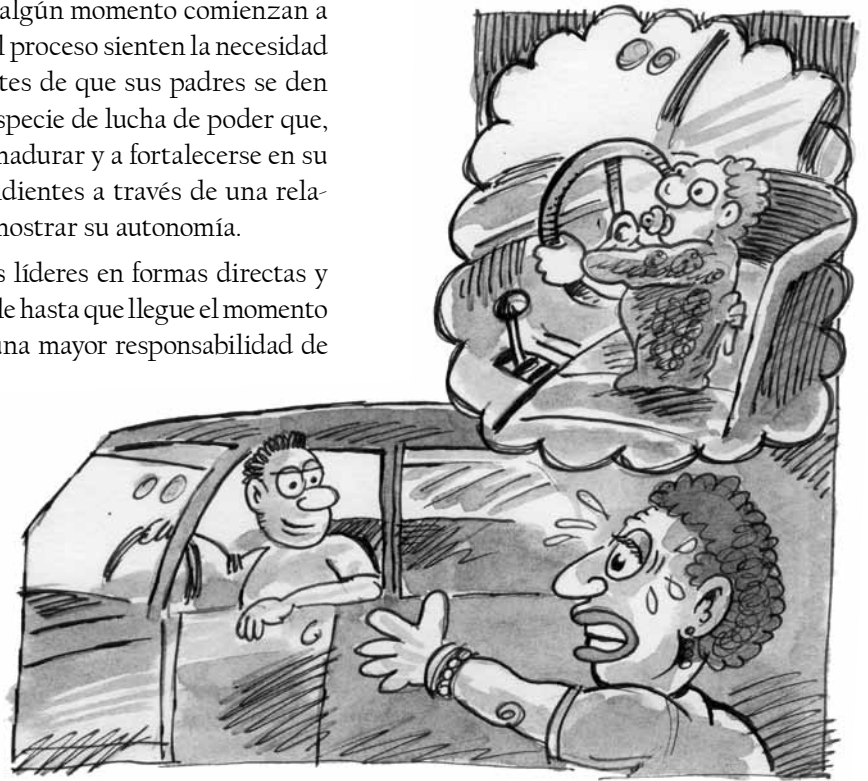
Esto puede significar que tenemos que retirarnos, dejando que las personas trabajen con su nuevo poder emergente, cometan sus propios errores y aprendan de ellos. ¿Habrán que retarlos para probar y reforzar su poder? ¿Habrán que ayudarles a aprender cuando se equivocan o debemos dejar que encuentren su propio camino? No hay respuestas fáciles a estas preguntas. Ya que dependen de la situación, requieren un juicio diferente para cada ocasión. Pero es bueno hacerse estas preguntas.



¿ES LA DEPENDENCIA ALGO MALO?

¿Es mala la dependencia? Bueno, sí y no. Las niñas y niños pequeños son muy dependientes de sus padres. Esta etapa puede ser un proceso maravilloso de aprendizaje y enseñanza, pero en algún momento comienzan a crecer y a avanzar hacia la edad adulta, y en el proceso sienten la necesidad de ir más allá de la dependencia, tal vez antes de que sus padres se den cuenta. Este movimiento es a menudo una especie de lucha de poder que, cuando se resuelve, ayuda a los pequeños a madurar y a fortalecerse en su camino. No es saludable mantenerles dependientes a través de una relación de sobreprotección que no les permita mostrar su autonomía.

Asimismo, los seguidores dependen de los líderes en formas directas y sutiles. Esto puede ser perfectamente saludable hasta que llegue el momento en que deseen y estén dispuestos a asumir una mayor responsabilidad de liderazgo y poder, y a cambiar sus relaciones con los demás. De nuevo, esto sucede mediante una lucha de poder, incluso una crisis, que si se maneja bien puede ser un proceso saludable, un tiempo de probar si realmente están dispuestos a asumir nuevos roles. Las organizaciones que están pasando de una fase de desarrollo a otra – por ejemplo, de la dependencia del fundador y pionero, a la independencia y el liderazgo distribuido – por lo general atraviesan estas luchas. Esto se trata en mayor profundidad en el Capítulo 4.



Una palabra sobre el “Poder de Víctima”

Las personas que se perciben a sí mismas como injustamente desposeídas o marginadas recurren a menudo al “poder de víctima”. Los ejemplos más comunes son: el adolescente enfurruñado que molesta por ahí tratando de hacer sentir a sus padres culpables por imponer límites; o miembros del personal que exageran su desamparo con el fin de extraer más recursos externos, o los empleados que continuamente se quejan de lo estresados y cansados que están para llamar la atención y que les compadezcan o para desviar las críticas sobre su trabajo. En cada caso, la “víctima” utiliza el poder indirecto u oculto para estimular la culpa o el miedo con el fin de poner la situación a su favor. Su causa puede estar justificada o no, pero como es secreta, y fácil de negar si se le enfrenta, requiere respuestas hábiles por quienes se ven afectadas por la “víctima”. Las personas que usan el poder de víctima a menudo no son conscientes de la existencia de otros medios para hacer frente a su situación, en otras palabras, de otros poderes que puedan poseer.

“...esto sucede a menudo mediante una lucha de poder, incluso una crisis, que si se maneja bien puede ser un proceso saludable, un tiempo de probar si realmente están dispuestos a asumir nuevos roles.”

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- En nuestra vida ¿cuándo hemos experimentado relaciones de dependencia saludables y no saludables?
- ¿Cómo hemos respondido a ellas?
- ¿Nos esforzamos para hablar sobre el poder? ¿Por qué? ¿Qué podemos hacer para entablar conversaciones acerca del poder?
- ¿Qué retos personales o de la organización tenemos para ver el poder y trabajar con él de una forma útil?



PARA MÁS RECURSOS
NO OLVIDES NUESTRA
PÁGINA WEB:
www.barefootguide.org

Tipos de Poder

Hay muchas formas de ver el poder. Este es un modelo popular que conecta bien con las fases del desarrollo individual. En cada uno de los casos, el tipo de poder se basa en las relaciones, ya sea sobre otros, con otros, o con nosotros mismos.



PODER SOBRE

PODER SOBRE (poder dependiente)

Usar o ejercer una influencia sobre algo o alguien. Es así como la mayoría de la gente ve el poder, y por eso no quieren hablar de ello. Pero un escultor ejerce el poder sobre su medio. El guitarrista demuestra el poder sobre su instrumento. Un mecánico ejerce poder sobre un motor. Estos son ejemplos del uso de poder sobre los objetos inanimados, todos positivos. Muchas personas usan su influencia sobre los demás para el bien mayor: Nelson Mandela, Gandhi, Martin Luther King Jr. y la Madre Teresa, por nombrar algunos.

Vemos el poder sobre otras personas de una forma negativa cuando la gente abusa de él. El poder sobre no es, por definición, malo. Sólo se vuelve destructivo si se usa de manera irresponsable, privando a otras personas de satisfacer sus necesidades básicas.

En su forma destructiva, el poder "sobre" se vuelve excluyente, conflictivo y competitivo cuando la forma de conseguirlo es tomándolo de otra persona o evitando que otra persona ejercite su poder. En este caso, perpetúa la desigualdad, la injusticia y la pobreza. Esta forma de poder a menudo se ejerce cuando la gente obtiene un poder excluyente, cuando toma el poder. Incluso hemos visto que esto ocurre cuando la gente de las comunidades marginadas consiguen hacerse con el poder, adoptando a veces los mismos comportamientos de aquellos a quienes lo arrebataron.



PODER INTERIOR

PODER INTERIOR (poder independiente)

Este tipo de poder se obtiene cuando se desarrolla en nuestro interior el conocimiento, las habilidades y la confianza para aumentar la calidad de nuestras vidas. Ganar poder interior incluye aprender, lograr el éxito, y disfrutar de la sensación de autoestima que viene con el crecimiento personal. Algo innato en los seres humanos nos lleva a fijar metas, a realizarlas, a mejorar lo que otros han hecho antes, y a adaptarnos de manera creativa a nuevas situaciones – es la necesidad de poder interior. En el Capítulo 1 hemos hablado del desarrollo "como un proceso natural, un poder interior, que necesitamos interpretar, respetar y trabajar con él".



PODER CON

PODER CON (poder interdependiente)

Se obtiene al trabajar cooperativamente con otras personas. Éste es también el poder de la solidaridad humana, de las luchas colectivas por los derechos humanos y de las colaboraciones creativas. Es el lugar donde se cruzan la necesidad de poder y la necesidad de amor y pertenencia. Si piensas en los grandes logros de la raza humana, todos han resultado del trabajo conjunto de los seres humanos o el refuerzo de los logros de quienes les precedieron. El poder con implica encontrar intereses comunes y crear fuerza colectiva.

Las organizaciones sanas y la colaboración son expresiones de este poder, al igual que las luchas comunitarias y movimientos sociales, cuando utilizan la unidad obtenida del poder con para contrarrestar el abusivo poder sobre.

Las cinco bases del poder

Los psicólogos sociales French y Raven, en un estudio ya clásico (1959), desarrollaron un esquema de cinco categorías de poder que reflejan las diferentes bases o recursos en los cuales se apoyan quienes detentan el poder en sus relaciones con los demás. A menudo nuestro poder se basa en diferentes combinaciones de éstas.



Poder de posición – es la autoridad formal que alguien recibe por su posición en una organización o en la sociedad, a menudo respaldada por la política o la ley. Es una forma de poder sobre.



Poder de recompensa – depende de la capacidad del portador para dar recompensas materiales como dinero, beneficios, tiempo libre, regalos, promociones o aumentos en salario o responsabilidades. En el sector del desarrollo, los donantes y los intermediarios que distribuyen los fondos ostentan este poder. Este es también un poder sobre. Algunos donantes brindan fondos por un espíritu de solidaridad y humanidad profundas y se sienten incómodos con este poder, prefiriendo establecer alianzas basadas en el poder con. Aquí hay una tensión no resuelta en el mundo del desarrollo, pero que rara vez se discute entre donantes y receptores de ayuda.



Poder Personal – es la capacidad de las personas para atraer a otras, para establecer fuertes relaciones interpersonales, para persuadir y conseguir lealtad. Se basa en el carisma y las competencias interpersonales del titular del poder. Éste es un ejemplo del poder interior, pero puede ser utilizado como poder sobre. Ahora que el mundo se está volviendo más democrático, confiando menos en el poder de las posiciones y más en el consenso, esta forma de poder se vuelve más significativa, lo que requiere un enfoque más profundo sobre el empoderamiento individual.



Poder Experto – deriva de las habilidades, conocimientos y experiencia de las personas y de la necesidad que tenga la organización de esas habilidades y conocimientos. A diferencia de los demás, este tipo de poder es por lo general altamente específico, y limitado al área particular de capacitación y calificación de la persona experta. Mantenerse bien informado y al día es parte de este poder. Este es también un ejemplo del poder interior, pero puede ser utilizado como poder sobre (de manera positiva o negativa), especialmente donde se percibe una alta necesidad de las habilidades y el conocimiento expertos.



Poder coercitivo – es la aplicación de una influencia negativa sobre los demás, fundamentada en el miedo. Podría basarse en cualquiera de las categorías de poder mencionadas o incluso en la fortaleza física para asegurar la obediencia de quienes tienen menor poder. El poder coercitivo suele ser la forma más obvia pero menos eficaz de poder, ya que genera resentimiento y resistencia. Una forma encubierta de poder coercitivo es el poder de las víctimas que utilizan la culpa para influir en las situaciones y ponerlas a su favor.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Qué tipo de poder utilizo y me sirve de apoyo en las diferentes relaciones en mi vida?
- ¿Qué tipos de poder utilizan otras personas conmigo?
- ¿Qué tipos de poder se utilizan en las relaciones que rigen la organización?
- ¿Qué tipos de poder queremos utilizar en diferentes situaciones en el futuro?

¿Por qué es importante para nosotros hablar de poder?

ALGUNOS CONSEJOS PRÁCTICOS

Hablar de poder es difícil y en algunas culturas, casi imposible. No tenemos ni el lenguaje ni el valor para hacerlo porque tenemos miedo de amenazar o perturbar nuestras relaciones. El poder a menudo se asocia con el poder coercitivo o "sobre", por lo que en general preferimos ignorarlo. No existen herramientas ni técnicas fáciles para ello. Ojalá que los tipos y las bases de poder presentados proporcionen un lenguaje de conversación, inducido por el tipo de preguntas que hemos sugerido.

Como con cualquier problema difícil, es bueno crear un ambiente seguro y amistoso y dar tiempo a la gente para hablar. Pedirle a la gente que exprese sus sentimientos a menudo lleva las conversaciones a asuntos de importancia. Hay que tener cuidado de no animar a la gente a acusarse entre sí, sino más bien dejarles que describan lo que sienten y, si es posible, las experiencias que generan estos sentimientos.

Con frecuencia trabajamos con personas que no tienen poder o se sienten sin él, y les acompañamos y apoyamos en su proceso de empoderamiento. Nuestro papel es el de apoyar sus esfuerzos por acceder y ejercer sus derechos y su poder. Una buena manera de ayudarles a apreciar el poder que tienen y a usarlo de manera más positiva, es conversar sobre el poder, de manera que éste se haga transparente y consciente.

Como líderes, facilitadores, profesionales del desarrollo y donantes se nos concede un enorme poder por parte de las personas que tratamos de ayudar, a menudo mucho más de lo que pensamos o incluso queremos. Por lo general, es una combinación de poder experto y de recompensa. Si nosotros y las personas con quienes nos relacionamos no somos conscientes de nuestro poder y del suyo, de sus posibilidades y límites y de su potencial uso indebido, nos puede ser fácil ejercer influencia y control en formas que no deseamos, y tener un *poder sobre* destructivo. Casi todo el personal técnico de campo de los donantes tienen una historia de cómo una sugerencia casual a una comunidad u organización asociada se toma como una orden. De hecho, debemos ser conscientes de que incluso sin pensarlo, podemos cambiar las cosas e incluso opacar a los demás sólo con nuestra presencia.



TRACEY CUENTA ESTA ANÉCDOTA...

Era mi primera semana en la oficina. Yo estaba decidida a gestionar de una manera nueva, reducir la jerarquía y establecer la confianza. Me reuní con cada miembro del personal y les pregunté sobre su trabajo, su historial en la organización y lo que esperaban de una gerente.

La comida era preparada todos los días por los guardias y la limpiadora. Era una buena comida local Nepalí, aunque un poco sosa para mi paladar después de vivir por años en Tailandia. Un día el guardia me advirtió que un plato en particular era muy picante. No hay problema, le dije, me encanta la comida picante, y entre más, mejor. Una semana después, noté que uno de los miembros del equipo se quejaba. "No lo entiendo", decía "en la última semana la comida se ha vuelto cada vez más picante, ¡Ya casi no me la puedo comer!"

¡Esto me enseñó que cuando uno está en una posición de poder tiene que ser muy cuidadoso con lo que dice!

BUSCAR NUESTRO PODER INTERIOR

Como facilitadores nos relacionamos con los líderes comunitarios que tienen el poder (de varios tipos) y tienen el mandato por parte de otros para ejercerlo, ya se trate de poder "sobre" o "con". Es importante ayudarles a ejercer su poder de una manera consciente y responsable para poder cumplir con los objetivos colectivos, uno de los cuales puede ser el de fomentar y apoyar el empoderamiento de sus miembros.

Individualmente, todas las personas tenemos un poder a nivel personal, nuestro *poder interior*. Éste se ha formado y ha sido influido por nuestras experiencias y procesos de aprendizaje, tanto positivos como negativos. Ayudar a las personas, ya sean líderes o miembros de las organizaciones, a desarrollarse y empoderarse a nivel personal es un aspecto crítico de la potenciación y el desarrollo de la organización.



¿Qué es necesario?

Como líder o facilitador, si se quieren construir auténticas relaciones de desarrollo, las siguientes cualidades, actitudes y habilidades marcarán realmente la diferencia:

Practicar la honestidad, la honradez, la integridad... y la duda!

La confianza es una cualidad inequívoca de una buena relación. Puedes construir confianza si eres digno de ella en todo lo que haces y te comprometes a hacer – la honestidad, la franqueza y la integridad son fundamentales. Muchas organizaciones o comunidades tienen experiencias negativas de líderes y extraños y, a pesar de la calidez que puedan manifestarte, es posible que para ellos sea muy difícil confiar en ti. Pero si no lo hacen, estarás trabajando a ciegas.

Ser totalmente honesto sobre lo que puedes ofrecer puede requerir valentía y franqueza. A veces, como líder o facilitador simplemente no conoces las respuestas, y pedir consejo a los demás puede resultar empoderador para ellos. Ser transparente sobre tus propias dudas puede animar a un nuevo grado de honestidad en los demás.

A veces,
como líder o facilitador
simplemente no conoces las
respuestas, y pedir consejo a los demás
puede resultar empoderador
para ellos.



“Sintiendo vergüenza y desconcierto, ella se fue, preguntándose qué se necesitaría para conquistar el corazón de esta gente amargada”.



RUBÉN CUENTA ESTA HISTORIA...

La necesidad de la comunidad era clara – querían que se construyera un puente sobre el río que tendía a desbordarse durante la temporada de lluvias. Las niñas y niños de la aldea tenían que cruzar el río en su camino a la escuela y recientemente un niño se había ahogado. El gobierno local había hecho promesas incumplidas que habían causado gran enojo entre los locales. Desde entonces, las personas ajenas a la comunidad eran tratadas con una amplia dosis de sospecha. ¿Qué podía entonces hacer la técnica de campo? Ella realmente quería ayudar, pero no podía prometerles el puente que tanto ansiaban. Tratar de explicar lo que su organización planteaba tampoco ayudaba mucho, ya que era descalificada groseramente por el beligerante grupo que se había formado para la reunión. Sintiendo vergüenza y desconcierto, ella se fue, preguntándose qué se necesitaría para conquistar el corazón de esta gente amargada.

A veces, como extraños con “más recursos”, cuando nos reunimos con personas que sufren de privaciones, creamos grandes expectativas en ellos y en nosotros mismos. O nos sentimos completamente inútiles al no poder ofrecerles una asistencia que valga la pena y, al hacerlo, podemos incluso reforzar la desesperanza que sienten. Entonces, ¿qué hacemos? No hay respuestas fáciles a estos dilemas. Tal vez no podamos ser de ayuda y necesitemos retirarnos. No venimos con respuestas, pero sólo podremos ser útiles cuando la gente confíe en nosotros y por medio del apoyo y la conversación honestas podamos ayudarlos a encontrar su propio camino.

Hacer del tiempo tu amigo

Construir y mantener relaciones de confianza no sólo requiere tiempo, si no también esfuerzo. A menudo líderes y facilitadores encuentran difícil justificar este tiempo a los donantes, ya que no produce resultados visibles y medibles inmediatamente.



Y LOFTY NOS CUENTA ÉSTA...

El personal técnico de campo de una exitosa ONG de agricultura sostenible que conozco en Zimbabue, destinan buena parte de su tiempo a establecer relaciones y tratar de entender lo que está ocurriendo en los distritos rurales en los que trabajan. No se apresuran, para así asegurarse de tener un proceso cuidadoso, riguroso y deliberado de hacerse conocer, conocer a la gente, sus recursos, su ingenio y sus circunstancias – en realidad para ayudar a las comunidades a conocerse mejor a sí mismas. Una vez que se han ganado la total confianza de las comunidades y llegan a conocerlas bien, entonces sí están listos para comenzar su trabajo de apoyo al cambio. Esta primera fase de construcción de relaciones y de comprensión entre sí puede llevar hasta 18 meses. Pero después las cosas tienden a moverse muy rápidamente, con la participación de las comunidades de una manera correcta y en el lugar correcto. Me dijeron que en 2 a 3 años de trabajo con las comunidades tienden a lograr mucho más que lo que otras ONG (que empiezan a “ejecutar” mucho antes) acaso podrían lograr en 5 años.



No estamos sugiriendo que siempre necesitemos 18 meses para desarrollar buenas relaciones. El punto aquí es que tenemos que encontrar el tiempo necesario para establecer y mantener la calidad de la relación que se requiere. Si no logramos hacerlo y justificarlo con confianza ante los miembros de la junta directiva o los financiadores, debilitaremos para siempre nuestra capacidad para ser eficaces. Las organizaciones que emplean a profesionales del desarrollo deben reconocer el tiempo real que se necesita para desarrollar y mantener relaciones en todos los aspectos de su práctica.

Curiosidad

Los individuos, las organizaciones, las comunidades y las sociedades son todas complejas y fascinantes... si optamos por verlas como tales. ¿Hasta qué punto tenemos un interés auténtico, una profunda curiosidad de conocerlos? Cuanto más curiosos seamos, mayor potencial tendremos para ver y mostrar lo que realmente está sucediendo.

Recuerda cuando eras mucho más joven. En tu niñez, una de las razones por las que eras capaz de aprender a un ritmo mucho más rápido que en cualquier otra etapa de tu desarrollo, era tu intensa y natural curiosidad hacia el mundo. Recuerda cuántas preguntas hiciste, a veces para disgusto de tus padres y maestros. ¿Qué pasó con esa curiosidad vibrante – ¿a dónde se ha ido? A medida que envejecemos, el niño curioso que tenemos en nuestro interior a veces se queda dormido y hay que despertarlo, no sea que cada vez nos volvamos más lentos en nuestro aprendizaje.

Tener una curiosidad apreciable sin parecer indiscreto o entrometido es una indicación clara de tu intención de aprender de otra persona o grupo y estimula la construcción de relaciones.

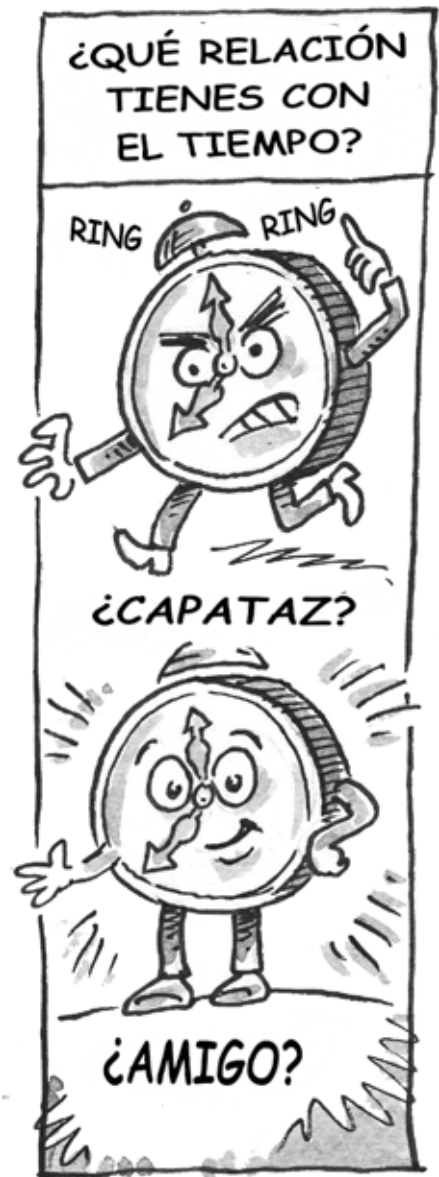
La curiosidad es infecciosa... nuestra curiosidad puede hacer que la gente tenga más interés en sí misma!

La autoconciencia de líderes y facilitadores

En un nivel organizacional, el autoconocimiento permite a una organización relacionarse con otras desde una posición de fuerza.



“¿Qué pasó con la curiosidad de la infancia?”



OTRA ANÉCDOTA DE RUBÉN...



Hice algunos trabajos con una pequeña organización que recién estaba cambiando la forma de abordar sus programas. Aunque se sentían muy entusiasmados con el nuevo modelo de trabajo, todavía no eran capaces de articularlo de una manera coherente y que generara confianza. Como resultado, a veces sus propias expectativas y las de los demás se volvían confusas o dudosas. Una encuesta y un proceso de revisión de la organización en profundidad les ayudaron a conectar con su nuevo propósito, emergente del cambio en sus prácticas. Básicamente, yo estaba ayudando a la organización a trabajar su relación consigo misma, tanto a nivel humano como a un nivel de claridad, para estar más en contacto con sus propias ideas. Es decir, un trabajo identitario. Ellos salieron con una mayor comprensión de cómo traducirlas en la programación de sus actividades, y más importante, de cómo presentarse y relacionarse con sus grupos meta.

El respeto a sí mismo (una buena relación contigo mismo) es la base para unas relaciones sólidas con los demás. Si te sientes bien contigo mismo, es mucho más fácil ver lo bueno en las personas y tratarlas con respeto.



A nivel individual, tú tienes tus propias fortalezas y debilidades, tu temperamento, tus propios gustos, tus propios pensamientos, sentimientos y deseos... conocer esto te permitirá, como líder o facilitador, entrar más a fondo en las relaciones y de una manera más fructífera.

Tal vez estás teniendo problemas para relacionarte con alguien en la organización y esto está dificultando tu trabajo. Puede ser que inconscientemente te recuerde a alguien con quien tienes problemas no resueltos (un padre intimidante, un ex-amigo que te engañó...). Tal vez tu fuerte temperamento (fuego) encuentre irritante su comportamiento de temperamento lento (agua). En cualquier caso, el primer reto es tratar contigo mismo, con tu pasado y con tu presente, y con tu propia naturaleza.

El respeto a sí mismo (una buena relación contigo mismo) es la base de unas sólidas relaciones con los demás. Si te sientes bien contigo mismo, será mucho más fácil ver lo bueno en las personas y tratarlas con respeto. Si no, es común que esto se proyecte a otras personas, encontrando en ellas problemas tuyos sin resolver. ¡Razón de más para trabajar en tu autoconocimiento y en tu propio desarrollo!



Lenguaje y cultura

Las relaciones pueden romperse por el más pequeño de los malentendidos. Las posibilidades de que esto ocurra se amplifican si provenimos de una cultura diferente. Ayuda mucho averiguar si hay diferentes significados para las mismas palabras en diferentes culturas.

El lenguaje corporal y la forma de hacer las cosas también son importantes. El espacio personal es diferente de una cultura a otra y pararse demasiado cerca o demasiado lejos de una persona puede afectar la forma en que nos perciben. En algunos países puedes ir directamente al grano, pero en muchas culturas fuertemente tradicionales, por ejemplo, si no te extiendes en el saludo la gente no va a ser muy abierta a tus sugerencias.

Escucha activa

¿Cuál fue la última vez en que realmente te escucharon? Con ese tipo de escucha en el que la otra persona no te estaba juzgando o dando consejos rápidamente y estaba interesada en lo que decías, sin ningún tipo de agenda que no fuese el querer comprenderte y ayudarte.



OTRA DE RUBÉN...

Recuerdo que en una fiesta, me encontré con alguien que no había visto desde hacía mucho tiempo. En este tipo de eventos uno tiende a tener múltiples conversaciones ligeras con unas y otras personas. Él había sido nombrado recientemente en una nueva posición de mayor responsabilidad y era bastante evidente que estaba a la vez emocionado y desanimado por ello. La conversación se podría haber ido por uno de dos caminos. Su trabajo, sobre el que yo tenía una buena experiencia, me interesaba. Podía fácilmente haberme puesto en el centro de la discusión, darle buenos consejos e impresionarlo con mi conocimiento. Pero la conversación se hubiese enfriado y los dos habríamos cambiado de tema. Opté por ir por el otro camino. Hice una pausa y le escuché, conteniendo mi propia emoción, ideas y experiencias, haciendo sólo una pregunta de vez en cuando. Él siguió hablando, y de alguna manera se mostró más entusiasmado con que yo le escuchara. A pesar de todo el ruido de la fiesta a nuestro alrededor, la conversación profundizó sustancialmente hasta el punto en que él comenzó a plantear interesantes preguntas sobre sí mismo y una perspectiva interesante sobre el reto a que se estaba enfrentando en el trato con un miembro de su equipo. Entonces pude hacerle algunas sugerencias que él puede haber encontrado útiles o no. Nos despedimos con un sentimiento de satisfacción por la renovación de nuestra relación y con un deseo de llevarla adelante. Regresé a casa, después de no sólo haberlo pasado bien, sino también teniendo el sentimiento de haber contribuido al desarrollo de otra persona – simplemente al escucharlo con más atención.

Tratar realmente de (y querer) escuchar puede ser una experiencia muy gratificante y es la forma más rápida de conectarse con la humanidad de otros y con la nuestra.



“Las relaciones pueden romperse por el más pequeño de los malentendidos.”



PARA MÁS RECURSOS
NO OLVIDES NUESTRA
PÁGINA WEB:

www.barefootguide.org

¿Qué puede interponerse?

... en la construcción de relaciones sanas y respetuosas

EL RECUERDO DE OTRAS RELACIONES

¿Con qué frecuencia reflexionas, como organización, sobre tu experiencia en las relaciones con otras organizaciones? Así como una persona puede ser muy cautelosa en una nueva relación por haber sido traicionada en una anterior, una organización que ha tenido una relación fallida con otra, se muestra prudente en una nueva.



RECUERDOS DE HERIDAS ANTERIORES

DEJAR QUE LOS PROBLEMAS SE AGRAVEN

En una relación las cosas pueden ir muy mal, dejando a su paso heridas y desconfianza. Tal vez alguna expectativa no se cumplió durante la ejecución de un proyecto, y si se deja sin resolver, esto a su vez provocará sentimientos negativos y malentendidos mayores, intensificando las actitudes que las personas tienen entre ellas.



PROBLEMAS ENCONADOS QUE NO VAN A DESAPARECER

CULPAR A LA OTRA PARTE DE UNA RELACIÓN DIFÍCIL

Culpar a otra persona o grupo es común, pero inútil. Crea distancia y una actitud defensiva, y no ayuda a desarrollar la relación. Si no estás contento con una relación, es más útil pensar en lo que tienes que hacer o no hacer para que ella mejore. Puedes cambiar tu comportamiento mucho más fácilmente que persuadir a otra persona de cambiar el suyo.

DEMASIADA ORIENTACIÓN AL TRABAJO

Centrarse sólo en las actividades o los productos del proyecto sin dar cabida a los sentimientos y las necesidades de los demás no es útil. Muchas veces nuestro trabajo viene dictado por resultados y plazos de entrega, lo que crea un clima de concentración en las tareas a realizar. Sin embargo, ignorando los sentimientos de la gente y avanzando sin tenerlos en cuenta, te distanciarás de ellos y no obtendrás la contribución que podrías conseguir con una mayor sensibilidad a sus necesidades. Las personas no son máquinas; si las tratamos con respeto y comprensión, y escuchamos sus sentimientos, querrán dar más y trabajar mejor juntas.



LUCHA INÚTIL



OBSESIÓN CON LOS RESULTADOS

Algunos consejos prácticos

CONOCE A LA GENTE CON LA CABEZA, EL CORAZÓN Y LOS PIES

Entrega todo tu ser a las relaciones. Expresa lo que piensas, lo que sientes y lo que quieres y anima a otros a hacer lo mismo, con genuina curiosidad y aprecio por lo que dicen.



CONOCE GENTE DE MANERA INFORMAL

La mayoría de la gente se siente relajada en ambientes informales. Si tienes un interés real en desarrollar relaciones, reúnete con tus socios en un ambiente donde se sientan cómodos y como en casa. Cuando las personas están relajadas, están en mejores condiciones para hablar de lo que es les importa y para ser ellas mismas.



EN TRABAJO DE GRUPOS, FOMENTA EL INTERÉS EN LO PERSONAL

Una de las prácticas que se puede utilizar para facilitar un ambiente más abierto y relajado para trabajar en grupo es pedir a los participantes que se presenten a sí mismos, y que incluyan lo que han dejado en su casa, oficina o en el campo para asistir a la reunión o taller. Esto abre la posibilidad de compartir algunos de sus sentimientos. No es raro que algunas personas hablen de asuntos significativos que les afectan en ese momento, así como los sentimientos que les acompañan. La gente a menudo también se siente aliviada cuando se les da la oportunidad de abrirse de esta manera. Se sienten reconocidas y son más capaces de dejar a un lado algunas de las frustraciones o tensiones que les puedan estar alejando del trabajo en el grupo. El grupo también puede sentirse humanizado, al presenciar la construcción de un entorno propicio que establece las condiciones necesarias para un buen proceso.



INTERCAMBIO DE IMÁGENES

Esta es una técnica útil para hacer frente a las percepciones y malentendidos que surgen en la colaboración entre dos organizaciones.

Escribe en un tablero “¿Cómo nos vemos a nosotros mismos?”, “¿Cómo vemos al otro grupo?” y “¿Cómo creemos que el otro grupo nos ve?”. Pide a cada grupo apartarse y responder a estas preguntas utilizando imágenes y metáforas.

Luego reúne a todo el grupo en plenaria, muestra lo que han realizado y discute lo que hay detrás de ello, aclarando las percepciones erróneas y abordando las áreas problemáticas.



ESTABLECE ACUERDOS

En el lado izquierdo de una hoja de papel, escribe una lista de las “cosas que puedo hacer para ayudarte”. Luego, en el lado derecho, escribe una lista de las “cosas que puedes hacer para ayudarme”. Invita a la otra persona o grupo a escribir también en ambas listas. A continuación, analiza en conjunto los resultados y trabaja los cambios.





UNA ÚLTIMA HISTORIA...

A lo largo de los años he trabajado con varias organizaciones cuyos dirigentes o miembros me escandalizaban por su comportamiento, por ejemplo, al ser abusivos con otras personas o tolerar prácticas que iban en contra de mis valores. Si no me hubiese detenido, fácilmente hubiese podido desarrollar una intensa aversión por algunas de las personas con las que he trabajado. Pero ello me hubiese impedido trabajar con ellas. Así que en cada caso tuve que elegir un enfoque diferente. Tuve que recordarme a mí mismo que las personas no son sus comportamientos, que a menudo están atrapadas en relaciones o situaciones que les hacen sacar lo peor que hay en ellas.

Con frecuencia temen perder el control, no porque estén locos por el poder, sino porque se sienten demasiado responsables y tienen relaciones de desconfianza. Cuando actúan por temor, invariablemente abusan de alguna forma. Así que decidí hacerme amigo de estas personas, apreciar lo que sea que estén tratando de hacer bien (siempre hay algo). Trato de mostrarles confianza y, al hacerlo, les recuerdo el beneficio de confiar y recibir confianza. En esta posición puedo retroalimentarles para ayudarles a verse a sí mismos, para entender cómo ellos mismos se debilitan a través de sus comportamientos y para discutir sobre formas alternativas de relacionarse con los demás.

“Tuve que recordarme a mí mismo que las personas no son sus comportamientos, que a menudo están atrapadas en relaciones o situaciones que les hacen sacar lo peor que hay en ellas.”



CAPÍTULO CUARTO

A través del espejo

Observar y entender a las organizaciones

“Entender las necesidades de las personas es la mitad del trabajo de conocerlas”

Adlai Stevenson

¡Hola! Soy KIKI...

¡Este capítulo sirve para abrir bien los ojos! Contiene diferentes “ventanas”, ejemplos y guías prácticas para ayudarnos a comprender nuestras organizaciones, cómo crecen y se desarrollan y desde dónde podemos acompañarlas si necesitan un cambio.



LOFTY CUENTA ESTA ANÉCDOTA...

Mi primer contrato como joven facilitador externo de desarrollo organizacional, comenzó con una llamada del Director de una ONG local de Ciudad del Cabo. Me dijo que estaba teniendo dificultades con su equipo de Administración.

Según su punto de vista ellos podían rendir más y por eso quería que yo los entrevistara, descubriera cuál era el problema y escribiera un reporte de recomendaciones para ayudar a “desarrollar sus capacidades”.

Así fue que comencé a entrevistarlos a todos, en busca del problema. Pronto comenzó a emerger un patrón común de las respuestas. Parecía que el problema radicaba más en el Director y sus relaciones con el equipo, y mucho menos de lo que él suponía en la disposición de sus empleados. Él era errático y a veces abusivo, podía gritarles y hacer que alguno casi llorara al recordarlo. Nadie comprendía lo que él realmente esperaba de ellos pero le temían demasiado para preguntarle. Pude ver que se sentían al límite y debilitados, no tenían confianza en sí mismos y cometían errores tontos, oponían resistencia y había un alto grado de rotación. Conversé con algunos técnicos de trabajo de campo y mucho de lo que el equipo de Administración había dicho fue confirmado.

“¡Parecía que el problema radicaba en el Director!”

“No sólo parecía que este hombre era desorganizado y errático, ¡podía llegar a ser completamente abusivo! Una de las quejas que más escuché fue que él les gritaba y les humillaba frente a sus colegas.”



Después de las entrevistas, que incluyeron una evaluación de las capacidades presentes y una revisión de los sistemas administrativos, escribí el reporte. Describí el funcionamiento del área como claro y efectivo, y señalé que el equipo poseía las habilidades requeridas para llevarlo adelante. Luego me enfoqué en el Director y sus relaciones con ellos, exponiendo crudamente lo que me habían dicho, con un detallado análisis y síntesis de las entrevistas (sin mencionar nombres para proteger la confidencialidad), y lo finalicé con una serie de brillantes recomendaciones. Le hice un bonito formato y lo imprimí en mi nuevo ordenador. El informe fue entregado a tiempo, yo quedé muy orgulloso de mi primer trabajo como facilitador, e imaginé que me llamarían pronto para ayudarlos a implementar algunas de mis recomendaciones.

Uno o dos días después fui escuetamente citado a una reunión con el Director. Llegué, sintiéndome un poco nervioso, ya que todavía no me habían agradecido el informe. Me encontré con el Director y el equipo de Administración sentados a un lado de una larga mesa y una silla para mí en el lado opuesto. ¡El Director era el juez, el jurado y el fiscal! Estaba furioso con el informe y se negó a creer que el equipo había dicho esas cosas – ellos obedientemente las habían negado bajo su mirada iracunda – de modo que rechazó mi análisis y me despidió. ¡Yo había sido juzgado culpable y condenado!

Mirando en retrospectiva, me doy cuenta de que yo merecía ser tratado así. ¡Y aún hoy me sorprende de que me hayan pagado a pesar de todo!

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ✎ ¿Qué actitudes y valores guiaron en este caso al facilitador?
- ✎ ¿Qué supuestos tenía él acerca de cómo puede cambiar la gente?
- ✎ ¿Qué hubieras hecho tú diferente?
- ✎ ¿Cuáles eran los desafíos que asumió el Director al contratar y trabajar con el facilitador?
- ✎ ¿Qué aprendizajes puedes extraer de esta historia que puedas aplicar a tu trabajo?

¡El facilitador resultó estar tan desorientado como el Director!



APRENDIENDO DE ESTA HISTORIA

Desarmemos esta historia para poder ver exactamente dónde estuvo el error. Primero, está claro que la metodología del facilitador, aunque convencional, fue inadecuada. Primero interrogó al equipo y observó su trabajo y sus sistemas para organizarlo. No había nada malo allí. Luego, analizó la situación y llegó a algunas conclusiones, basadas en su “opinión experta”. Algo bastante habitual, pero ahí fue donde empezaron las complicaciones. Las brillantes recomendaciones y el tono autoritario que adoptó en el informe hicieron que todo empeorara, porque mostraron al Director bajo una luz muy poco favorable. Como resultado del informe, que podría haberse convertido en un documento que circulara por la organización, el Director quedaba en una situación

más que difícil: humillado frente a su equipo.

No hay que sorprenderse de que él reaccionara contraatacando, utilizando la clásica estrategia de que “no hay mejor defensa que un buen ataque”.

El facilitador se empeñó tanto en exponer la verdad y en hablar en nombre de los oprimidos que no tuvo en cuenta la posible reacción del Director. En forma ingenua, asumió que plantear la verdad iba a liberarlos a todos. En cambio, su intervención terminó reforzando la división entre el Director y el equipo y la organización terminó peor que antes de comenzar el proceso.

¿QUE PODRÍA HABER HECHO DIFERENTE EL FACILITADOR?

Prácticamente todo. Dado que los temas realmente importantes se manifiestan en el nivel más profundo de las actitudes, conductas y vínculos, el facilitador lo habría hecho mucho mejor si hubiera invertido tiempo en construir mejores vínculos y en desarrollar confianza, antes de comenzar a formular sus respuestas. También podría haber explorado aquellas cosas que funcionaban bien en la organización y tratar de sacar a la superficie aquellas cosas positivas en las que era posible poner de acuerdo a todos.

Más importante todavía, sin embargo, era la relación con el Director, que, como se demostró, era la persona que en realidad más ayuda necesitaba. Si el facilitador se hubiera reunido con él en privado y le hubiera revelado las opiniones tan duras que su equipo planteaba a puertas

“El Director quedaba en una situación más que difícil: humillado frente a su equipo.”



“¿Era realmente necesario dejar todo por escrito?”

cerradas, su reacción podría haber sido diferente. Dándole la oportunidad de expresar sus propios sentimientos y experiencias, el Director podría haberse preparado mejor para experimentar un cambio en su forma de pensar.

El Director podría haber terminado disculpándose por su rudo, autoritario y desconsiderado comportamiento hacia ellos. Y, lo mejor de todo, podría haberse revelado que los problemas no eran su responsabilidad en forma total, sino el resultado de una dinámica estanca que ayudaba a sacar lo peor de todos.

Quién sabe qué podría haber ocurrido, si se hubiera generado un clima de auto-análisis y de sinceridad. Podría haber habido un momento de catarsis que los hubiera hecho más capaces de comprender qué le había ocurrido a la organización, ayudándolos a aprender y reconciliarse. El equipo podría haber sido invitado a hacer sugerencias sobre cómo podrían hacerse las cosas en el futuro. La intervención del facilitador debería haber terminado con un chequeo de dudas, miedos o resentimientos que todavía pudieran subsistir, antes de que el grupo pasara a imaginar un futuro más saludable, siguiendo con algunos pasos prácticos hacia su realización. Para resumir, se podría haber hecho una revisión que resaltara los aprendizajes del proceso, seguida de una ronda de cierre para permitirle al equipo comprometerse con los cambios deseados.

¿LOS INFORMES ESCRITOS... SIEMPRE SIRVEN?

Nos queda todavía el tema del informe. ¿Era realmente necesario dejar todo por escrito? Los informes escritos generalmente ayudan a dejar asentadas resoluciones, acuerdos y pasos a seguir, para apuntar algunos de los aprendizajes generados por el proceso. Pero donde hay conflicto, un informe puede servir para reforzar posiciones antagónicas.

Las organizaciones deberían ser estimuladas a documentar sus procesos escribiendo sus propios informes, y de esta manera convertirse en autores de su propio futuro. A veces, un apunte informal sobre lo que ocurrió, qué preguntas surgieron, y quizás algunos temas para ayudar al proceso de aprendizaje que sigue, puede resultar mucho más útil que un informe formal.

Las organizaciones deberían ser estimuladas a documentar sus procesos escribiendo sus propios informes, y de esta manera convertirse en autores de su propio futuro.



Facilitar la comprensión de lo organizacional

Algunos Principios y Guías

REVELAR Ayudar a la gente a comprenderse mejor a sí mismos y a sus propias organizaciones, para que puedan revelar y compartir lo que realmente está pasando.

EXPLORAR Ayudar a la gente a explorar y comprender no solamente los problemas si no también lo que sí está funcionando, así como futuras posibilidades. Esto generará esperanza y confianza cuando haya que afrontar problemas.

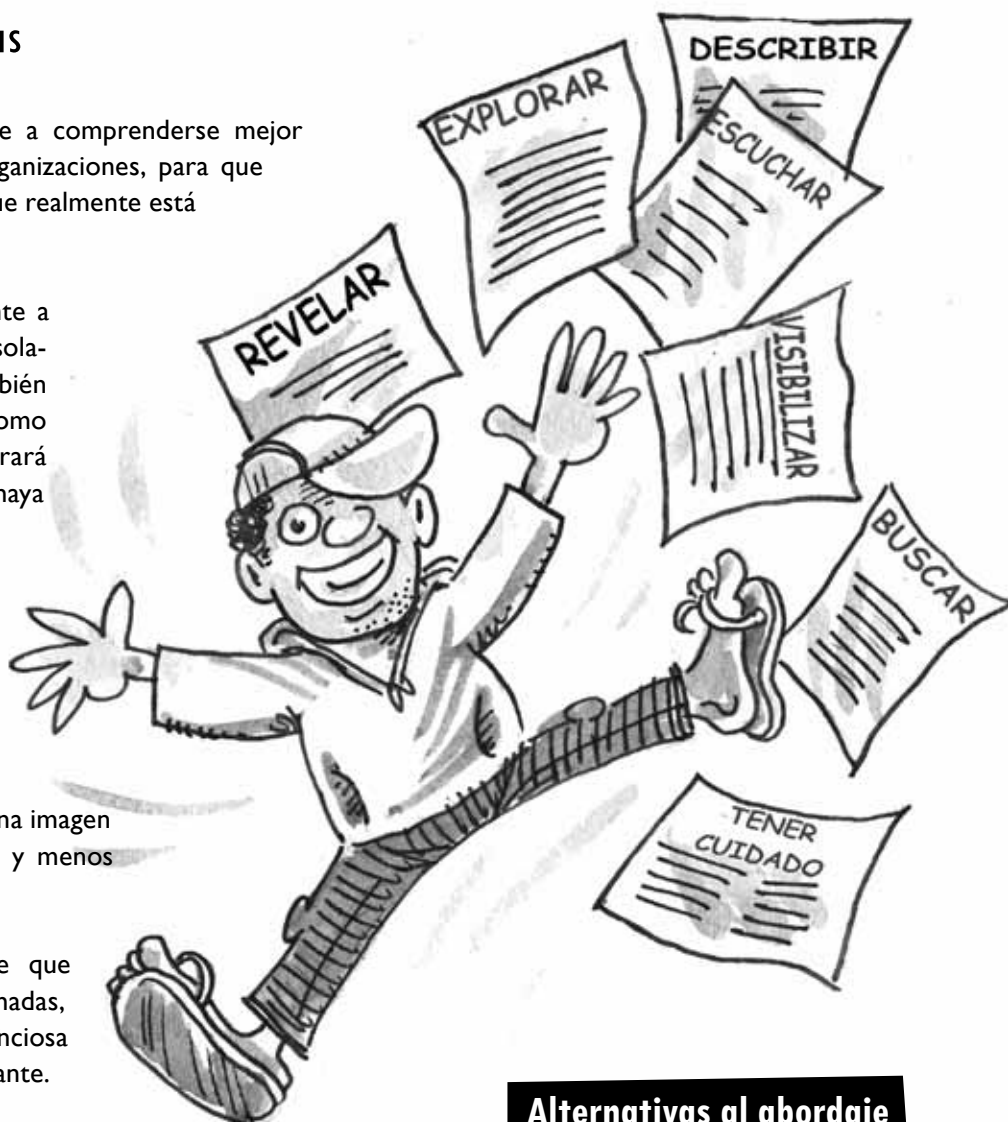
DESCRIBIR Ayudar a la gente a tomar su tiempo para describir lo que sienten y las conductas que observan en sí mismos, sin juzgarse ni evaluarse. Una observación consciente permitirá que surja una imagen mucho más rica, más auténtica y menos amenazante.

ESCUCHAR Asegurarse de que todas las voces sean escuchadas, muchas veces, la gente más silenciosa tiene la información más importante.

VISIBILIZAR Ayudar a visibilizar la historia de la organización, su propio relato de creación y desarrollo. Esto servirá para que puedan aprender colectivamente lecciones relevantes para apreciar el propio progreso más que autoevaluarse con estándares externos, (“¿Somos lo suficientemente buenos en comparación con otros?”), que puede ser algo desalentador y destructivo.

TENER CUIDADO Cuidarse de las explicaciones simplistas. Los problemas complicados muchas veces tienen causas complejas: algunas vienen del pasado, otras del presente, algunas refuerzan ciclos o “círculos viciosos”. Muchos problemas son los síntomas superficiales de cosas mucho más profundas.

PRESTAR ATENCIÓN Prestar atención a los sentimientos de las personas – ya que son las pistas más importantes que nos llevarán hacia los temas que realmente importan.



Alternativas al abordaje basado en problemas

Dos abordajes ampliamente conocidos para gestionar el cambio “Indagación Apreciativa” y “Desarrollo Comunitario basado en potencialidades”, en contraste con los abordajes desde el problema, proponen basarse en los recursos existentes, lo que es saludable y vital. Pueden ser muy fructíferos y recomendamos su utilización. Sin embargo, si se aplican sólo en forma superficial, pueden llevar a dibujar un panorama “color de rosa”, en el cual los problemas más profundos queden invisibilizados. Como veremos en el capítulo 5, algunas actitudes, valores y prejuicios problemáticos y profundos deben ser sacados a la superficie, cuestionados e incluso desaprendidos, para despejar el camino hacia el cambio.



Ver más sobre “Indagación Apreciativa” y “Desarrollo comunitario basado en potencialidades” en www.barefootguide.org, Capítulo 4.

¿Ayuda a alguien la evaluación organizacional?

“Muchas veces las evaluaciones para la mejora organizacional pueden derivar en ejercicios técnicos sin alma, que no captan la real naturaleza de la organización.”

Las herramientas formales de evaluación son rara vez suficientemente flexibles para tomar en cuenta la biografía única de la organización.



Es frecuente que ONG y donantes del Norte que apoyan el desarrollo de organizaciones de los países en desarrollo, propongan “Auto-evaluaciones organizacionales” con sus socios. Muchos enfoques usados para analizar o diagnosticar organizaciones se han convertido en herramientas y listas de verificación para evaluar su funcionamiento de forma que se puedan generar planes de mejora.

IR MÁS ALLA DE EJERCICIOS TÉCNICOS Y SIN VIDA

El problema es que estas evaluaciones para la mejora organizacional pueden derivar en ejercicios técnicos sin alma, que no captan la naturaleza de la organización. Las herramientas y chequeos en general se limitan a lo formal, los aspectos visibles como las estructuras, procedimientos y sistemas de gestión – sobre todo los que tienen que ver con aspectos financieros, con el objetivo de determinar si la organización está capacitada para administrar los fondos que recibe de los donantes del Norte. Esos son los aspectos más visibles, pero el problema es que hay muchos otros aspectos de la organización que no pueden visualizarse con ese tipo de herramienta, y que, en definitiva, terminan influyendo más en el funcionamiento de la misma.

TENIENDO EN CUENTA LA DIVERSIDAD

Las evaluaciones tienden a calificar la organización local comparándola con los estándares de organizaciones altamente profesionalizadas de los países del Norte. Por eso, rara vez tienen en cuenta la inmensa diversidad de organizaciones que existe en las sociedades en desarrollo. Por ejemplo la herramienta de evaluación querrá indagar sobre la existencia de un consejo directivo, cuando quizás la pregunta adecuada en ese caso sería si esa organización requiere la conformación de un órgano similar. Quizás es una organización local, muy tradicional, que funciona bien autogobernándose de otra forma. O, tal vez, la organización es tan innovadora que sobrepasa las convenciones normales y requiere un abordaje completamente diferente.

UNA APROXIMACIÓN A LOS MOVIMIENTOS SOCIALES

Las organizaciones comunitarias y los movimientos sociales deben ser abordados con particular cuidado. Muchas veces funcionan mejor de maneras aparentemente desorganizadas en comparación con organizaciones profesionales “eficientes”, ya que así hacen posible que la gente común pueda hacer aportes, liderar y participar. Una evaluación importada puede convertir a una organización en un ineffectivo clon profesional, que pierda sus estrategias locales y su conexión con la gente.

CUESTIÓN DE JUICIO

Evaluar implica elaborar juicios, y como las organizaciones nunca son perfectas siempre aparecerán brechas en muchos aspectos. Como resultado de una evaluación, es frecuente que las organizaciones se sientan inadecuadas y debilitadas. Además, los indicadores utilizados en general son importados y raramente desarrollados por la propia organización local, aplicando sus ideas sobre lo que es útil y valioso. Por ejemplo, cuando CDRA evaluó su propia gestión, sintiendo que era razonablemente

saludable, a través de un instrumento de evaluación común, los técnicos se sorprendieron al obtener bajas calificaciones en áreas en que sabían que eran fuertes y originales.

Los instrumentos formales muchas veces no pueden dar cuenta del progreso en el tiempo, ni de la historia de la organización. ¿Por qué esto es importante? Bueno, una organización puede obtener bajas calificaciones y pensar que necesita apoyo en ciertas áreas. Pero quizás, si hubieran evaluado esa área un año atrás, podrían ver que en un año habían mejorado mucho y que seguirían mejorando por sí mismos. Una evaluación “estática” puede ser muy destructiva, al desvalorizar los progresos que una organización ha realizado.

EVITAR LOS DIAGNÓSTICOS SIMPLISTAS

Los diagnósticos simplistas –como “El equipo rinde poco porque carece de las habilidades requeridas”, pueden descalificar a todos y llevarlos a pensar que necesitan mayor entrenamiento en determinadas habilidades, cuando quizás las razones de su bajo rendimiento tienen que ver con cuestiones más profundas, relacionadas con falta de confianza, sobrecarga de trabajo o poca claridad en lo que se espera de ellos. Los instrumentos que tienden a compartimentar los problemas pueden fallar a la hora de hacer visibles sus causas más profundas.

Cuando alguien externo propone un instrumento de evaluación, aún como los de este libro, debe ser cuidadoso de no debilitar la capacidad de las personas para mirarse a sí mismas. Al final del capítulo describiremos algunos abordajes que pueden ayudar a integrarse con las formas locales de mirar. Las organizaciones son más interesantes y complejas de lo que muchas herramientas pueden mostrar. Debemos expandir nuestras habilidades para apreciarlas como creaciones maravillosas de la humanidad.

“Cuando alguien externo propone un instrumento de evaluación, aún como los de este libro, debe ser cuidadoso de no debilitar la capacidad de las personas para mirarse a sí mismas.”



PARA MÁS RECURSOS
NO OLVIDES NUESTRA
PÁGINA WEB:
www.barefootguide.org





CHRISSY RELATA ESTA HISTORIA DESDE ÁFRICA DEL ESTE

“¿ De quién es esta evaluación, en definitiva?”

Esta historia data de mis días como oficial de programas con una organización de desarrollo internacional canadiense que trabajaba con voluntarios, suministrando acompañamiento y formación para desarrollar capacidades en los equipos locales.

Mi organización estaba entusiasmada con la nueva tendencia que surgía alrededor de la Evaluación Organizacional (EO), así que decidimos “experimentar” aplicando una encuesta de EO a una de nuestras socias más antiguas en África del Este.

Se trataba de una pequeña organización de base, que trabajaba en un contexto rural con programas que iban desde la prevención del VIH-Sida a microcréditos, pasando por entrenamiento en nuevas tecnologías y otras capacitaciones vocacionales para jóvenes. Tenían un líder muy carismático, inspirador y dinámico.

Mi directora se reunió con nuestra asociada por dos días y facilitó la encuesta de EO. Debido a restricciones temporales hubo encuentros individuales con miembros de antigüedad en la organización, pero la encuesta fue completada por ella en base a sus observaciones. Ella regresó a la oficina y asignó los puntajes correspondientes, tal como indicaba el procedimiento. Una vez que tuvo frente a sí el resultado, observó que la organización había recibido la evaluación de “muy débil” y ésto le produjo dudas acerca de cuán preparada estaba para “absorber” nuestro apoyo en fortalecimiento de capacidades. Varios de los empleados que habían conversado con la directora le dijeron que no recibían salarios razonables, que se sentían desilusionados y que estaban pensando en abandonar la organización. En ese contexto, ¿cómo podría ser sustentable nuestro trabajo con ellos?

Así, la alianza fue cuestionada y se cancelaron las actividades previstas. Mi directora me indicó, como oficial de programas responsable, que preparara una estrategia de salida de este acuerdo. Sentí que era un uso injusto de la evaluación organizacional, ya que nosotros comenzamos a utilizar esta herramienta como una forma de comprender mejor las fortalezas y debilidades de nuestro socio, para diseñar intervenciones que nos permitieran ayudarlos. En cambio, la habíamos utilizado para tomar decisiones acerca de nuestras alianzas, y, de esta forma, utilizamos sus debilidades en su contra.

Presioné para que me permitieran regresar a la organización para pasar

más tiempo con ellos y usar otros métodos para comprenderlos, más allá de esta herramienta específica. Por supuesto, ellos ya se sentían prevenidos contra este segundo proceso, ya que algunas importantes actividades se habían cancelado luego de la visita de mi directora. Traté de convocar un espíritu de autoevaluación y reflexión, compartiendo experiencias de mi propia organización, sus fortalezas y debilidades, de manera de generar un espacio para la mutua comprensión. Invertimos un tiempo importante trabajando juntos, realizamos entrevistas con todo el equipo, desarrollamos talleres y llegamos a una comprensión compartida de cuáles eran los temas clave en el horizonte de la organización. Al final, la organización había desarrollado un entendimiento de sus fortalezas y debilidades y definieron que lo que querían era establecer vínculos con organizaciones locales que les ayudaran a abordar los temas específicos que necesitaban para crecer y superar sus desafíos. Esto señaló un cambio y una finalización eventual de nuestra alianza, pero como fruto de una decisión mutua y no de una conclusión unilateral como la de mi directora luego de su primera visita.

Muchas organizaciones internacionales nos resistimos a “dejar atrás nuestro poder” cuando facilitamos evaluaciones organizacionales. Tenemos que trabajar duro para alcanzar los estándares que planteamos en nuestras alianzas, y hacer mucho más que usar sólo en el discurso conceptos como “soberanía “ y “reciprocidad”.



DOS VENTANAS...

DESDE LAS QUE PUEDEN LEERSE LAS ORGANIZACIONES

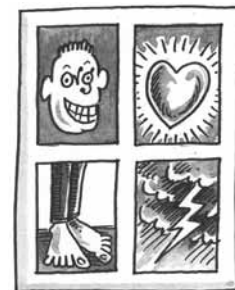
En el Capítulo Uno describimos a las organizaciones como sistemas vivientes con diversas características. Estas incluían sus valores y principios, su práctica cotidiana, sus relaciones humanas, cultura, hábitos y estado de desarrollo. También observábamos que estas características subyacen bajo los aspectos más visibles como su estructura, su gobierno y sus procedimientos para la toma de decisiones, las políticas formales y los marcos dentro de los que la organización se planifica y ordena.

Aquí presentamos dos modelos para observar las organizaciones –ventanas que nos ayudan a ver sus características más claramente. Aquellos lectores que sientan que los aspectos más visibles se dejan al margen a favor de los menos evidentes, deberán ser pacientes. Cuando se entiende la historia de vida, los ciclos vitales, la cultura y las relaciones de una organización, aparece una visión panorámica en que incluso los aspectos más visibles y formarles se revelan bajo una luz mucho más esclarecedora.

Cada Ventana nos ayuda a hacer diferentes preguntas a la organización con la que trabajamos. A través de la primera Ventana vemos las Fases del Desarrollo Organizacional, cómo se desarrolla y cambia a lo largo del tiempo – muy similar a la Ventana de las Fases del Desarrollo Individual del Capítulo Dos. La segunda Ventana permite mirar los Elementos Clave y Ciclos Organizacionales, viéndolos en funcionamiento. Esta puede remitir al modelo Cabeza-Corazón-Pies. Cada Ventana complementa a la otra para darnos una imagen más completa de la organización en el tiempo y el espacio.



FASES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



ELEMENTOS CLAVE Y CICLOS DE LAS ORGANIZACIONES



LA PRIMERA VENTANA



LAS FASES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

¿Cómo crecen y se desarrollan las organizaciones?

Las organizaciones son como seres humanos. Nacen, crecen y eventualmente, mueren. En el Capítulo Dos mencionamos que los individuos pasan tres estados de desarrollo general: el dependiente, el independiente y el interdependiente. De la misma forma, las organizaciones atraviesan etapas o fases similares.

Los renombrados especialistas en organizaciones Bernard Lievegoed y Fritz Glasl, a partir de la observación de numerosas organizaciones, pudieron distinguir cuatro fases generales de desarrollo organizacional: La Fase Pionera, la Fase Racional, La Fase Integrada y la Fase Asociativa.



Bernard Lievegoed

Fritz Glasl

1. **LA FASE PIONERA:** Esta fase es como un tapiz de flores, desordenada, pero fresca y con nueva energía. Es flexible, pero depende del pionero, que es visto como una figura paterna.
2. **LA FASE RACIONAL:** "¡izquierda-derecha, izquierda-derecha!". En esta fase las organizaciones son independientes, más conscientes y bien organizadas.
3. **LA FASE INTEGRADA:** Como un buen guiso, esta fase es una mezcla de lo mejor. Las organizaciones son interdependientes y organizadas pero más flexibles.
4. **LA FASE ASOCIATIVA:** Las organizaciones en esta fase son interdependientes y están mejor conectadas con su entorno.

Echa un vistazo al diagrama de las páginas 80-81, para tener una visión total de las fases.

A diferencia de los seres humanos, las organizaciones no tienen que moverse de una fase a la siguiente. Algunas, como pequeñas ONG, organizaciones de base o agencias profesionales, pueden perfectamente mantenerse en la Fase Pionera, mientras otras, como Departamentos Gubernamentales, harían bien en mantenerse en la Fase Racional.



La Fase Pionera

LOS PRIMEROS AÑOS

Es como en la primera parte de la vida de una persona: nacer, crecer, convertirse en un adulto joven. La primera fase de una iniciativa exitosa es casi siempre vibrante, excitante, llena de sorpresas y crecimiento. El pionero, generalmente una sola persona, a veces dos, comienza la aventura con motivación, mucha energía y una gran idea de lo que ella o él quieren lograr. Los pioneros reúnen entusiastas a su alrededor, e invierten mucho tiempo y compromiso en el nuevo nacimiento.

En la organización pionera generalmente se respira una atmósfera familiar en un entorno informal, sin políticas claras o procedimientos. Las reuniones se hacen de acuerdo a las necesidades que surgen. Los planes se hacen en el aire y se experimenta sobre muchas cosas. Se espera de los pioneros que tomen decisiones en forma inmediata, sin mucha discusión. Es una fase creativa, veloz y flexible, en la que diferentes personas pueden desempeñar múltiples roles según el momento.



CRECIMIENTO Y CRISIS

Si la organización es exitosa atraerá recursos y crecerá rápidamente. Pero con el crecimiento, surgen los problemas. Hay nuevos empleados que no comparten las alegrías y luchas de los primeros días. Con más gente se pierde el sentimiento de intimidad, el clima familiar comienza a desaparecer y muchas veces surge el conflicto entre los nuevos y los viejos.

Como la carga de trabajo y el equipo crecen, las situaciones se vuelven más complejas y surgen dificultades. Los pioneros pueden no querer abandonar el modo informal de gestionar, y él o ella desean seguir a cargo con su estilo personal. Pero los nuevos integrantes, cada vez más empoderados por su experiencia, quieren tomar decisiones y el control sobre el trabajo del cual se hacen responsables.

Otros problemas comienzan a surgir. Aparece el caos y la desorganización. Se necesitan nuevos niveles de planificación y de soporte en la organización para poder responder al crecimiento y la complejidad del trabajo, incluyendo objetivos y políticas claras que permitan que la gente trabaje en equipo. Esto puede ser resistido por los pioneros y el equipo fundador, que recuerdan con afecto la informalidad de los primeros días. La motivación disminuye mientras crece el conflicto.

LIDERAZGO Y FACILITACIÓN DE LA CRISIS

En el Capítulo Uno (p. 20) hablamos acerca del cambio emergente y transformador. La Fase Pionera implica un tipo de cambio emergente que típicamente culmina en una crisis que tiene el potencial de generar un cambio transformador. De esta manera, la organización se transforma y entra en la Fase Racional.

Si el liderazgo es capaz de apreciar la crisis y ver la necesidad de transformación, la organización estará preparada para moverse a través de ella, si bien con un poco de sufrimiento, hacia una nueva fase de crecimiento.



“Insistir en que una organización pionera sea más organizada antes de lo necesario, o tratar de forzarla a una nueva fase, es semejante a presionar a un niño para que se comporte como un adulto antes de tiempo.”



A veces la crisis es suficientemente disruptiva como para que las organizaciones vean la necesidad de solicitar una facilitación externa que los guíe a través del proceso de cambio. Esto puede ser bueno y puede prevenir una implosión destructiva. Para quien facilite ese proceso, la primera tarea es reconocer y comprender todos los sentimientos competitivos e ideas que circulan dentro de la organización. Para que todo esto se transforme en una nueva fase, es importante visualizar la crisis como una parte natural del desarrollo de la organización, más que como una falla.

Aquí el facilitador o facilitadora debería ayudar a la organización a comprender cuáles de sus aspectos como organización pionera deberían ser valorados y conservados y cuáles ya no están funcionando y deben ser abandonados o “desaprendidos”. Esto limpiará el camino para que un nuevo conjunto de principios y valores echen raíces. Este proceso de cambio, conocido como el Proceso en U, se presenta en el Capítulo Cinco.

Si la crisis no se transita correctamente, la organización puede morir. Esto puede ser exacerbado por los donantes que retiran su apoyo ante la falsa impresión de que la organización está fallando. A veces, mucho antes de que una crisis se haya instalado, un donante o un líder ingenuo pueden provocar en forma inadvertida otro tipo de crisis, insistiendo en que una organización pionera se convierta en otra más organizada antes de tiempo, o tratando de forzar el paso a la Fase Racional. ¡Esto se asemeja a cuando los padres presionan a un niño para que se comporte como un adulto antes de tiempo! Así, se asfixian la energía y el espíritu de la Fase Pionera, arrastrando a una organización vital a convertirse en una burocracia agonizante donde se pierde todo el entusiasmo.

A veces los pioneros se niegan a cambiar su estilo de liderazgo y pierden gente disconforme, llevan la organización al colapso o la obligan a comenzar de nuevo, repitiendo esta misma fase.

La Fase Racional

LOS PRIMEROS AÑOS

Si la organización atravesó la tormenta de la crisis pionera, y el liderazgo aceptó la necesidad del cambio, estará preparada para sumergirse de lleno en la nueva fase. Frecuentemente, el o la pionera se retira durante la crisis y crea una nueva organización (es la fase en que se siente más cómodo), dejando lugar a un nuevo líder.

Esta fase tiene que ver con pasar del modo intuitivo, personal y experimental a uno más objetivo, consciente, claro y planificado, que permita alcanzar el crecimiento de los objetivos organizacionales. En la Fase Racional vemos objetivos y políticas escritos y consensuados, claridad en la toma de decisiones, sistemas, procedimientos, y reportes formales de las relaciones interpersonales. La visión, la identidad y el propósito de la organización se hacen más conscientes. Se desarrollan funciones de liderazgo relacionadas con planes, procedimientos, objetivos, políticas, organización, evaluación y revisión.

El equipo profesional tiene funciones más especializadas. Se crean departamentos y líneas de gerencia para dividir el trabajo de una manera más manejable. Se promueven nuevos liderazgos y ya no es posible que todo sea iniciado, decidido y conducido por el pionero. Esto

es lo que se conoce como diferenciación, que implica de algún modo aislamiento, por lo que, entre otras nuevas dinámicas, hay que generar reuniones inter-departamentales.

En esta fase, la organización actúa como un todo de forma más consciente y planificada. No será un proceso fácil, podrá haber integrantes del equipo que se resistan, sintiendo que la organización se burocratiza. Ciertamente, el desafío es evitar convertirse en una maquinaria alienante, por eso es tan importante escuchar todos los puntos de vista, y así conservarse saludable y vital. Los más antiguos podrán hablar con nostalgia acerca de los viejos días en familia, y quizás valga la pena conservar algunos de los toques humanos de la Fase Pionera, para introducir equilibrio en la nueva etapa.

Las organizaciones racionales no tienen por qué convertirse en burocracias alienantes, a pesar de que frecuentemente sucede, como veremos más adelante. Ellas pueden ser altamente productivas, estar bien organizadas y basarse en principios saludables.

Esta fase puede conducir a una gran expansión, en tamaño y complejidad, al liberarse nuevas energías en esta forma más diferenciada de trabajar. Muchas de las grandes organizaciones del mundo actual, tuvieron sus mayores expansiones en esta fase.

CRECIMIENTO Y CRISIS

Con el tiempo, puede aparecer un nuevo tipo de crisis. A partir de la diferenciación, las ideas de los pioneros se van dispersando y las otras partes de la organización tienen que hacerse cargo del impulso conscientemente. Y lo hacen responsabilizándose por la implementación de uno de los aspectos del todo. El problema es que comienzan a ver solamente el aspecto del cual se hacen cargo. De esta forma el propósito compartido por el colectivo se fragmenta y la organización empieza a crecer desequilibradamente.

Los problemas surgen en la organización a medida que se incrementan las “eficientes” y mecanizadas estructuras, sistemas, políticas y procedimientos. La tensión comienza a desarrollarse cuando el equipo, que se ha vuelto más experimentado y empoderado, se frustra frente a las jerarquías en la comunicación, la toma de decisiones y la división del trabajo en compartimientos que compiten. Estos compartimientos pueden haber sido útiles al ordenar el caos de la fase anterior, pero ahora resultan obstructores. La gente comienza a sentirse insatisfecha y desconectada del propósito de su trabajo y pierde contacto con el impacto de la organización como un todo, estancándose y aislándose en el proceso. Mucha gente comienza a sentirse como un engranaje desenchajado en una máquina chirriante.

El equipo puede optar por desafiar o quebrar las reglas. Muchas veces la respuesta de la gerencia es endurecerlas, tratando de forzar la aceptación de las mismas. El equipo puede aparentemente aceptarlas, pero en realidad aparece una resistencia oculta que se manifiesta en pérdidas de vitalidad y motivación, baja productividad, altos niveles de ausentismo y cambio de personal, y dificultades crecientes de comunicación. Se genera un círculo vicioso donde la “política de oficina” y el “chisme de pasillo” son el centro de una organización sombría. A esto lo llamamos “crisis fría”.

Por otro lado, la situación podría derivar en una “crisis caliente”, con una mayor confrontación, abierta resistencia y hasta conflictividad, que también deriva en una pérdida de productividad, paros en el trabajo y protestas.

Cualquiera sea el camino, la crisis avanza y algo tiene que cambiar.



“El equipo puede optar por quejarse y desafiar o quebrar las reglas.”

“Mucha gente que instintivamente rechaza esta fase, puede verse tentada, cuando surgen problemas, a verlos como la crisis final de la misma y a considerarse listos para pasar a la siguiente (¡mucho más sexy!) Fase Integrada.”

LIDERAZGO Y FACILITACIÓN DE LA CRISIS

Mucha gente en esta era post-moderna intuitivamente rechaza experimentar esta Fase Racional, incluso su descripción les resulta mecanicista y propia de “la vieja escuela”. Por eso, cuando surgen problemas organizacionales, pueden verse tentados a considerarlos como la crisis final y el inicio de la próxima – ¡mucho más sexy! – Fase Integrada. Pero los problemas pueden ser resueltos antes de cambiar. Existen formas saludables de la Fase Racional, en que las organizaciones mantienen las relaciones interpersonales y procesos que equilibran los aspectos más mecánicos de esta etapa.

Sin embargo, cuando el equipo ha alcanzado un nivel de empoderamiento y frustración y los niveles de crisis – fría o caliente – son lo suficientemente altos como para afectar la productividad, empieza a tener más sentido que la organización se transforme y pase a la Fase Integrada. Esto ayudará a romper las divisiones y a movilizar las capacidades más desarrolladas del equipo hacia una calidad de organización diferente.

Nuevamente es posible que la organización requiera de la facilitación externa para navegar hacia esta fase.

El desafío de liderar o facilitar esta crisis es similar al de la crisis de la fase anterior: apreciando y conservando lo que funciona y desaprendiendo lo que no, se va despejando el camino para un nuevo conjunto de principios y características que requiere la siguiente fase para echar raíces. (Otro ejemplo del Proceso en U se describe en el Capítulo 5).

La mayoría de los libros sobre liderazgo y gerencia de que disponemos hoy se centran en esta crisis como la experimentan grandes corporaciones de negocios, describiendo su proceso de cambio hacia la Fase Integrada. Desgraciadamente, estos libros son usados por muchas organizaciones que están transitando de la Fase Pionera a la Racional, por lo que los consejos que toman de ellos son a veces ¡completamente opuestos a lo que necesitan!



“La organización en la Fase Integrada se basa mucho más en una visión, propósitos y valores fuertemente compartidos, que en las reglas y Políticas de la Fase Racional”.

La Fase Integrada

LOS PRIMEROS AÑOS

Esta fase es una integración de los mejores atributos de las Fases Pionera y Racional. Es más humana y eficiente y por tanto más efectiva en movilizar las diversas capacidades de un equipo y unos vínculos mucho más maduros.

Un equipo empoderado demandará estructuras más horizontales, sencillas y descentralizadas, que faciliten una comunicación fluida y

mayor colaboración.

Incluso puede terminar pareciendo una red de equipos pioneros o unidades con jerarquías más pequeñas y facilitadoras. La organización de la Fase Integrada se mantiene unida gracias a una visión, propósitos y valores fuertemente compartidos, más que por las reglas, procedimientos y políticas de la Fase Racional.

CRECIMIENTO Y CRISIS

La crisis de la Fase Integrada no surge desde el interior de la organización sino que al estar aislada de su entorno, le llega desde otras organizaciones (quizás competidoras). Aquí las cuestiones, crisis y oportunidades para alcanzar un mayor desarrollo llegarán de la mano de nuevas formas de cooperación y colaboración con otras organizaciones.

LIDERAZGO Y FACILITACIÓN DE LA CRISIS

Una organización que ha llegado a esta Fase está conformada previsiblemente por un grupo diverso de gente madura y talentosa, posiblemente muy orgullosa de sus logros y de su “marca”. El desafío para ellos es dejar ir sus instintos competitivos y su orgullo, para poder trabajar en equipo con otras organizaciones. Esto requerirá un liderazgo y una facilitación particularmente sabios y visionarios.

La Fase Asociativa

Existe una conciencia creciente de nuestro destino común y compartido en un mundo cada vez más globalizado, de allí la necesidad de relaciones interdependientes, que conecten diferentes organizaciones de un espectro cada vez más amplio, hacia alianzas auténticas y creativas. Necesitamos trabajar unidos para alcanzar la armonía social y el desarrollo sustentable que nos protegerán a nosotros y a nuestro planeta en el futuro.

La idea de alianzas y colaboraciones entre organizaciones se viene promoviendo e intentando desde hace tiempo con grandes dificultades. Algunas han comenzado a tener éxito pero pocas de nuestras organizaciones tienen la madurez requerida para estar en esta fase. Sin embargo, es cada vez más urgente que comencemos a descubrir los principios, valores y formas de estas nuevas configuraciones organizacionales.

“Existe una conciencia creciente de nuestro destino común y compartido en el mundo cada vez más globalizado, de allí la necesidad de relaciones interdependientes, que conecten diferentes organizaciones de un espectro cada vez más amplio, hacia alianzas realmente auténticas y creativas.”



Fases de desarrollo organizacional

CRISIS DE LA FASE PIONERA

- Se pierde el sentido de intimidad, se desarrollan conflictos entre las viejas y nuevas generaciones.
- Creciente complejidad que no puede ser gerenciada informalmente.
- Crecen el caos y la desorganización.
- Pérdida de confianza en la habilidad del pionero.
- Nuevo personal, con deseos de intervenir en la toma de decisiones.
- Resistencia al cambio del pionero y el equipo original.
- Disminuye la motivación y aumentan los conflictos.



CRISIS DE LA FASE RACIONAL

- Se fragmenta el sentido de propósito colectivo.
- Las estructuras, sistemas, políticas y procedimientos mecanizados comienzan a frustrar al equipo.
- La gente se siente bloqueada y aislada en el proceso, como engranajes en una máquina chirriante.
- El equipo comienza a desafiar o quebrar las reglas. Colapsa la gestión.
- Se pierde la vitalidad, hay resistencias ocultas y baja la productividad.
- Puede aparecer la "radio pasillo" o establecerse una "crisis fría".
- O quizás una "crisis caliente", con resistencia y desafíos planteados más abiertamente.



CRISIS

CARACTERÍSTICAS DE LA FASE PIONERA

- Pequeña, cercana a la comunidad/beneficiarios.
- La personalidad del pionero modela la estructura y las formas de trabajar.
- Liderazgo carismático
- Responsabilidades muy personalizadas, ajustadas a las capacidades del equipo actual.
- Improvisación – Flexibilidad-Dependencia

Desafíos: caos, arbitrariedad, dependencia de las personas.

La Fase Pionera

CARACTERÍSTICAS DE LA FASE RACIONAL

- La estructura y los roles se vuelven más formales.
- Las políticas guían la tarea.
- División de la gerencia y el trabajo, en formato empresarial, racionalidad.
- El equipo se ajusta a las necesidades de la organización.
- Controladora-Sistemática-Independiente

Desafíos: sobre-organización, fragmentación, burocracia.

La Fase Racional

CRISIS DE LA FASE INTEGRADA

- Aislamiento y competitividad
- Pérdida de oportunidades para integrarse y cooperar con otras organizaciones.



CRISIS

CARACTERÍSTICAS DE LA FASE INTEGRADA

- Visión renovada, valores, se desarrolla una cultura de la cooperación.
- Mayor autonomía en la organización, autocontrol.
- Gerencia situacional y orientada al desarrollo, con estructuras más horizontales.
- Integración de funciones, equipos, grupos autónomos (el factor humano).
- Se conservan las cualidades de las fases pionera y racional.
- Fluidez- Trabajo en red- Interdependencia.

CARACTERÍSTICAS DE LA FASE ASOCIATIVA

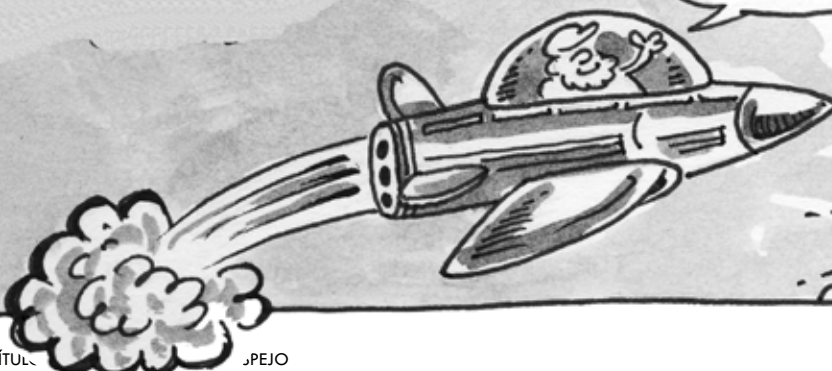
- Relaciones de interdependencia con otras organizaciones y el entorno (Destino compartido).
- Se pasa de las limitaciones de la competencia a las posibilidades de la colaboración.
- Aceptación de una mayor responsabilidad.
- Internamente es similar a la Fase Integrada.

Desafíos: el poder se ve limitado al establecer alianzas estratégicas.

La Fase Integrada

La Fase Asociativa

¡ADELANTE!



Preguntas frecuentes sobre las fases



¿PUEDE NUESTRA ORGANIZACIÓN SALTAR DE LA FASE PIONERA A LA INTEGRADA O A LA ASOCIATIVA?

La gente hace esta pregunta con frecuencia porque las fases más avanzadas suenan más interesantes, más en línea con lo que piensan. La respuesta en general es “no”, pero a veces un “sí” es posible. No podemos saltarnos la adolescencia aunque a veces de niños quisiéramos ser adultos. De la misma manera, las organizaciones no pueden saltar una fase, simplemente porque en ella hay importantes lecciones que aprender y capacidades que desarrollar que serán necesarias en las fases posteriores. Pero, si la organización ha podido emplear gente con más experiencia, si ha invertido tiempo en aprender en la Fase Racional, si ha introducido condiciones laborales centradas en las personas, no hay razón para que no pueda moverse más rápida y fácilmente a la fase siguiente. Algunos atributos sensibles más comunes la Fase Integrada, como la flexibilidad en el trabajo en equipo, pueden ser incorporados en la Fase Racional.

Las organizaciones también pueden asociarse con otras en cualquier etapa de su desarrollo, pero esto no resultará fácil o natural hasta que alcancen la Fase Asociativa.



¿PUEDE NUESTRA ORGANIZACIÓN PERMANECER EN LA MISMA FASE?

Podría parecer natural que las organizaciones, tal como los individuos, deban transcurrir a través de todas las fases, pero este no es siempre el caso. La mayoría de las oficinas gubernamentales, por ejemplo, permanecerán en la Fase Racional, ya que ésta es la mejor configuración organizacional para cumplir con sus tareas. De la misma forma, las organizaciones comunitarias y ONG pequeñas pueden permanecer con éxito en la Fase Pionera. Con el tiempo, quizás adopten alguna característica de las fases “posteriores”, como por ejemplo, la capacidad asociativa, aunque permanezcan esencialmente en el formato pionero.

¿PUEDE LA ORGANIZACIÓN EVADIR O EVITAR UNA CRISIS?

No, las crisis son una característica natural e inevitable del desarrollo. Pero sí puede prevenirse que una crisis destruya a una organización. Las crisis permiten desaprender lo que hay que dejar ir y reencontrar la energía que será necesaria para sumergirse en la nueva fase. Un buen líder debería ser capaz de anticipar una crisis de este tipo y (con o sin la ayuda de facilitadores externos), asegurarse de que la crisis sea bien interpretada y de que no se le vaya de las manos convirtiéndose en un desastre.



¿PUEDE LA ORGANIZACIÓN ESTAR EN MÁS DE UNA FASE AL MISMO TIEMPO?

Es muy común que las organizaciones grandes tengan diferentes partes (o departamentos) que se encuentren en distintos estados de desarrollo. Una nueva sección o departamento que se crea para establecer un nuevo producto o servicio puede tener prácticas muy similares a las de las organizaciones en la Fase Pionera. Mientras esto pasa, la organización “madre” puede estar atravesando la crisis de la Fase Racional.



¿QUÉ PASA CUANDO UNA ORGANIZACIÓN MUERE?

La muerte nunca es algo fácil de transitar pero a veces tiene que ser afrontada. En nuestro trabajo con organizaciones de desarrollo, nos encontramos frecuentemente con el estancamiento: las viejas ideas se niegan a morir y la gente se aferra a glorias pasadas. Vemos organizaciones cuyas fuerzas vitales originarias se han marchitado pero que se mantienen apoyadas en sus fundadores, otras que se sostienen en el recuerdo de los éxitos pasados, o las que mantienen unidas los viejos líderes que no pueden separar sus propias identidades de lo que fue el mayor logro de sus vidas y no pueden soportar el juicio final de cierre. Si somos convocados a trabajar con estas organizaciones, nuestro trabajo se convierte en una tarea clerical que consiste en ayudar a su gente a encontrar una muerte buena y amable para ellas, es decir, en organizar su funeral.





¿EXISTE ALGO ASÍ COMO LA "BUENA MUERTE" DE UNA ORGANIZACIÓN?

“Como en cualquier buen funeral, tiene que haber espacio para que la gente exprese su pena y arrepentimiento, y haciéndolo abra lugar para una nueva vida.”

Como en un buen funeral, la “buena muerte” de una organización requiere una apreciación de lo logrado, una celebración de su vida, así como una evaluación honesta sobre cuáles pueden haber sido sus principales aprendizajes. Como en cualquier buen funeral, tiene que haber espacio para que la gente exprese su pena y arrepentimiento, y haciéndolo abra lugar para una nueva vida. La buena muerte de una organización debería liberar a la gente de la carga de la culpa, el pesar o el remordimiento por cualquier error cometido. Debería ser un proceso amable de resolver y perdonar, de dejar ir, teniendo en mente que nuevas organizaciones surgirán allí donde dejó lugar la vieja organización, que finalmente descansa en paz.



Utilizar las Fases del Desarrollo en la Práctica

ALGUNOS TIPS Y TÉCNICAS

¡No hay que asumir que cualquier crisis en la organización implica que hay que pasar a la fase siguiente! Como líder o facilitador trabajando con crisis lo primero que hay que hacer es mirar si se trata de una dificultad normal que requiere una buena técnica para resolverla.

Si uno está seguro de estar en una crisis de una fase de desarrollo, quizás entonces sea útil compartir este marco conceptual con los miembros de la organización y preguntarles cuáles piensan que son los desafíos que hay que enfrentar. Esto ayudará a la gente a ver el proceso con normalidad, reduciendo su ansiedad y ayudando a evitar que se culpen mutuamente (o especialmente al liderazgo) por todos los problemas.

Esta Ventana a las Fases también permite vislumbrar un futuro posible – y puede generar esperanza. Sin embargo, hay que tener cuidado con que la gente trate inmediatamente de repensar la organización usando estas nuevas ideas, sin un proceso cuidadoso de gestión de la crisis, que implique reconocer los sentimientos y dinámicas ocultos y ayudarlos a dejar ir lo que subyace tras ella. Si las cosas se apresuran, la organización puede volver fácilmente a los viejos modos y problemas.

HACIENDO UNA BIOGRAFÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Un ejercicio poderoso para ayudar a una organización a comprender sus procesos de desarrollo es hacer una Biografía Organizacional. En el Capítulo Dos introdujimos la idea del trabajo biográfico para ayudar a comprender los ciclos en la vida de una persona. Podemos hacer lo mismo con las organizaciones. Un proceso como éste hace a la gente sentirse más conectada y con un mayor aprecio por el modo en que se ha desarrollado la organización y la contribución de los líderes, destaca los buenos aprendizajes y construye una comprensión más profunda de la historia que hay detrás de su situación actual.

BIOGRAFÍA ORGANIZACIONAL:

UNA HERRAMIENTA ÚTIL

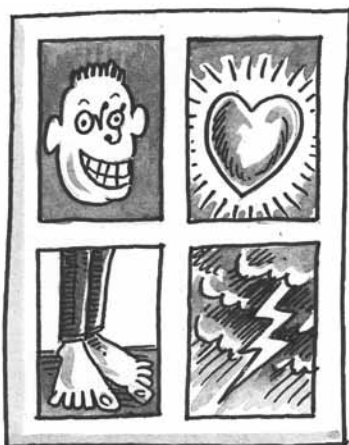
Para describir una organización como una fotografía a lo largo del tiempo, mirar hacia adentro y comprender las fases en el desarrollo de la organización.

Para analizar momentos clave o crisis y tratar de comprender cómo impactaron para que la organización esté hoy donde está y pueda aprender de estas crisis para avanzar hacia el futuro.



Ver el ejercicio de Biografía Organizacional para la Guía de campo de DO en www.barefootguide.org





Usando esta Ventana

Este modelo puede usarse como una guía para mirar, explorar y comprender una organización, y para identificar las áreas a revisar cuando se requiere un cambio. También puede usarse como un punto de referencia para los líderes que quieren tener en mente aspectos importantes de la vida organizacional que pueden desatenderse en el día a día - muchas de las características clave de las organizaciones no son observables en forma directa y por eso pueden perderse de vista fácilmente.



LA SEGUNDA VENTANA

ELEMENTOS ORGANIZACIONALES Y CICLOS

Cada ser humano es único, pero en muchas cuestiones fundamentales todos somos similares. Lo mismo puede decirse de las organizaciones. Esta sección es una Ventana a sus principales características, a lo que subyace en su forma y funcionamiento.

Revisa rápidamente el Diagrama sobre Elementos Organizacionales y Ciclos en la página 91. Es importante comprenderlo antes de leer lo que sigue a continuación.

En esta sección describimos seis elementos fundamentales de la organización. El último de estos incluye 3 ciclos:

1. Identidad Organizacional
2. Comprensión del Contexto
3. Propósito
4. Estrategia y Enfoques
5. Programa de Actividades, Capacidades y Recursos
6. Práctica y Gestión para el Desarrollo, incluyendo 3 ciclos:
 - i. Planificación (estratégica y operativa)
 - ii. Monitoreo
 - iii. Evaluación

Cada uno de estos elementos y ciclos es como un panel de la ventana a través del que se puede examinar más detalladamente la organización.

1. Identidad Organizacional

Las organizaciones soberanas suelen tener un fuerte sentimiento de identidad, es decir, lo que la organización, en forma colectiva, piensa, siente y desea, y sobre lo que puede actuar. Los buenos líderes son capaces de facilitar e incrementar ese sentido de identidad, ayudando a los miembros de la organización a sentirse unidos.

Este es el núcleo interno de la organización, y se puede decir que existe en tres niveles:

LA CABEZA: PRINCIPIOS E IDEAS RECTORAS

Estas son las ideas guía y los conceptos esenciales que apuntalan su pensamiento. Por ejemplo “No se puede brindar desarrollo. La gente ya está desarrollándose y sólo puede hacerlo por sí misma”, o “Como en la naturaleza, el principio de diversidad depende de las ricas diferencias de la gente para sobrevivir saludablemente”.

EL CORAZÓN: VALORES, CULTURA Y RELACIONES

Una organización puede aspirar a vivir según un conjunto de valores que le son esenciales, como el respeto por las distintas opiniones, la transparencia y la honestidad. Muchas veces los valores que se expresan son difíciles de aplicar en la práctica. Por ejemplo, una organización puede valorar la transparencia mientras en la práctica sus gerentes prefieren

la confidencialidad. O una organización trata de promover la cooperación mientras en la práctica los miembros de su equipo actúan en forma competitiva.

Los valores determinan las relaciones y la cultura de una organización. Frecuentemente la gente habla de “la forma distinta en que hacemos las cosas”, pero uno debe preguntarse: ¿Qué es lo realmente importante para esta organización? ¿Qué creencias, sean positivas o negativas guían su actual comportamiento y sus acciones? ¿Qué valores se contradicen o están en tensión? Muchas veces hay valores que se contraponen, como transparencia y confidencialidad, o consenso colectivo y libertad individual, dentro de la misma organización. Las organizaciones sanas intentan abordar estas polaridades. Y se comprende mucho sobre una organización cuando se observa cómo maneja estas tensiones.

Como líderes o facilitadores, vale la pena prestar especial atención a los valores puestos en práctica, las relaciones y la cultura de una organización, desentrañando no sólo lo que la gente dice sino cómo actúa y cómo se tratan entre sí. Si uno puede ayudar a una organización a alinear estas cosas, una nueva base quedará establecida para ayudar a su saludable desarrollo como un todo.

LOS PIES: EL TRABAJO QUE QUEREMOS HACER

¿Cuál es el trabajo que la gente realmente quiere hacer? Es frecuente encontrar organizaciones que hacen lo que los donantes le pagan para que hagan, más que lo que el equipo desea hacer. O alguien asume un rol o tarea no porque le guste sino porque el sueldo es bueno o la posición le da estatus. No se puede culpar a la gente por aceptar el mejor puesto que pueda obtener, pero la organización sufrirá si los miembros del equipo no están interesados en el trabajo real de la organización.

Muchas organizaciones están integradas por un rango muy diverso de personas y eso conlleva diversidad de deseos y motivaciones. Esto plantea un desafío: ¿puede la organización contener todas estas diferencias, concediendo libertad a las distintas expresiones de deseo, sin perder su cohesión?

2. Entender el Contexto

(EL TRABAJO QUE EL MUNDO ESPERA QUE HAGAMOS)

Todas las organizaciones operan en cierto contexto, en el mundo. El contexto incluye las condiciones y relaciones cívicas, económicas y políticas a nivel local, nacional y global.

Las organizaciones necesitan comprender las distintas capas del contexto en que viven, para identificar el trabajo que es necesario, y las condiciones que afectan su capacidad para hacerlo. En el mundo de hoy el contexto cambia continuamente. Lo que era válido hace un año puede ya no serlo y por eso los miembros de una organización saludable tienen que mantener sus ojos abiertos para estar seguros de que el trabajo que realizan sigue siendo relevante.

Así como una organización necesita saber qué es lo que quiere hacer, también necesita descubrir lo que el mundo necesita o desea que se haga (y dónde). Al descubrirlo, la organización puede hacer coincidir lo que quiere hacer con lo que es necesario, y de esta forma encontrar su verdadero propósito.



3. Propósito: Unir nuestro Deseo al Contexto



KIKI CUENTA ESTA HISTORIA...

¿Escucharon la historia del fabricante de látigos para caballos que odiaba los automóviles? Puede sonar a broma, pero es un hecho real. Una de las compañías más exitosas de principios de 1900 en Inglaterra basaba sus ingresos en la producción y venta de látigos para conductores de carruajes tirados a caballo. Estaban orgullosos, de su trabajo – su misión era ser el mejor fabricante de látigos de Gran Bretaña – pero tuvieron una única y fatal falla. Se negaron a aceptar que los automóviles eran cada vez más populares y accesibles y que rápidamente reemplazarían a los carruajes de caballos. La demanda de látigos desapareció y las ventas de la empresa cayeron por el piso hasta que quebró. Como no pudieron asumir el hecho de que lo que producían ya no sería más necesario, no pudieron hacer los cambios que les hubieran permitido diversificar sus actividades y tratar de producir otros productos para los que sí había demanda. Ciega frente a la realidad de su situación, la gran compañía finalmente murió.

¿Escucharon la historia del fabricante de látigos para caballos que odiaba los automóviles?



El propósito de una organización nos dice por qué hace su trabajo, y por qué éste tiene sentido y es relevante, dadas las necesidades del mundo en que lo hacen.

PE. Nuestro propósito es permitir que las mujeres afectadas por VIH/SIDA en Khayelitsha se organicen y ayuden mutuamente para acceder a sus derechos, de manera que puedan vivir unas vidas más largas, saludables y felices.



Los buenos propósitos guían nuestro trabajo y es en función de ellos que podremos medir la contribución de nuestra organización al cambio. Un propósito debe ser inspirador y fácilmente comprensible por aquellos que deberán guiarse por él.

PASIÓN Y RELEVANCIA

Finalizada la lucha contra el apartheid en Sudáfrica, a principios de los años noventa, muchas ONG no fueron capaces de adaptarse a la nueva y más compleja realidad del país. Algunas, ancladas todavía en un modo desafiante y combativo, se volvieron cada vez más irrelevantes. Otras, excitadas por el cambio, hicieron lo imposible para servir al nuevo gobierno, pero al hacerlo perdieron su pasión y su capacidad de crítica y se convirtieron en



dóciles proveedoras de servicios. Como no comprendían claramente lo que querían hacer en relación al nuevo contexto, ambos grupos fueron incapaces de rediseñar sus propósitos en función de las nuevas realidades.

¿Tiene sentido hacer lo que queremos si no es necesario? ¿Sería mejor hacer algo que es requerido, aun cuando no sea lo que en realidad queremos?

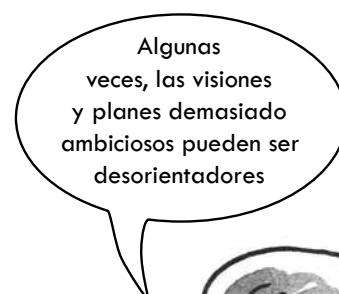
Ninguna de estas opciones es el camino. Un buen propósito surge de la convergencia entre lo que deseamos como organización –la voluntad/piés de nuestra identidad organizacional – y nuestra comprensión de lo que el mundo necesita o desea. Esto está representado en el diagrama de los Elementos Organizacionales y Ciclos, por la superposición de dos círculos (p.91).

VISIONES O IMÁGENES INSPIRADORAS

A veces, tener una visión sólida, una imagen propositiva sobre lo que queremos lograr en algunos años puede ayudar. Hay que tener cuidado de que no sea demasiado fantasiosa (p.e: “¡Nuestra visión es lograr 1000 grupos de apoyo en todo el país, un movimiento solidario nacional y un ministro de VIH y salud femenina en cinco años!”). Pero tampoco debemos autolimitarnos y dejar de ser audaces.

Algunas organizaciones prefieren crear una Imagen Líder, un dibujo detallado – probablemente audaz – pero realista, de dónde quieren estar en uno o dos años. Una imagen así ayuda a unir e integrar las ideas y deseos de todos, para realmente “ver” juntos el futuro.

Otras organizaciones, que trabajan en áreas de incertidumbre e imprevisibilidad, prefieren trabajar en base a principios, valores y propósitos y quedar abiertas a una variedad de futuros que puedan surgir. En cualquier situación, el propósito organizacional debe ser flexible, ya que las condiciones cambian mientras aprendemos sobre lo que es posible.



4. Estrategia y Enfoques

ENCONTRANDO NUESTRO VERDADERO TRABAJO

Un acercamiento al núcleo de una organización puede decir cuál es el pensamiento más profundo en que se basa su trabajo, los procesos clave a través de los cuales alcanzará su propósito.

Ej: Nuestro propósito es ayudar a las mujeres afectadas a desarrollar fuertes relaciones entre ellas, para apoyarse personalmente construyendo una base solidaria sobre la que construir cooperativamente confianza y conocimiento mutuos. Esto les permitirá desarrollar una voz fuerte, la solidaridad, la organización y las estrategias creativas necesarias para vincularse con el Estado, y acceder a recursos y servicios a los que tienen derecho. Las ayudaremos a aprender de sus experiencias y a profundizar su pensamiento para que puedan ser cada vez más independientes de nosotros.

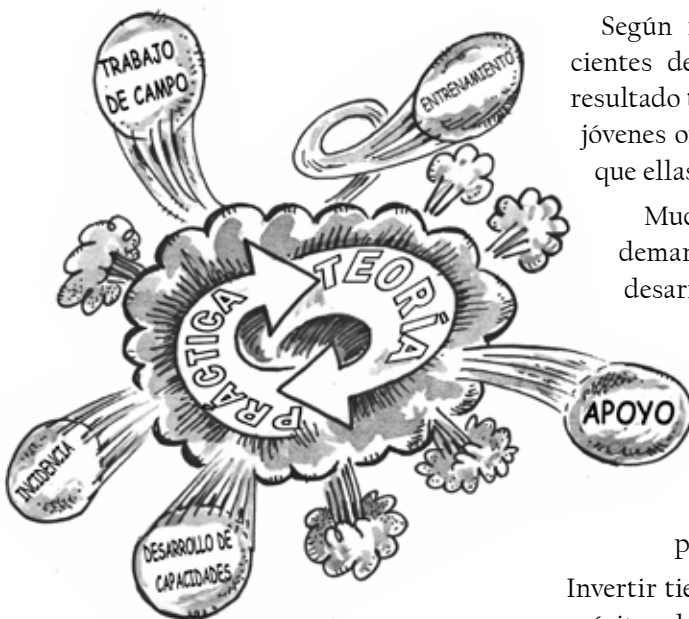
La Estrategia de una organización nos dice cómo la organización traducirá su enfoque en acción.

Ej: Nuestra estrategia es ayudar a que las mujeres de grupos de apoyo de VIH+ se vinculen para aconsejarse entre sí desde sus propias experiencias. Las identificaremos a través de los hospitales locales y centros de testeo, generándoles vínculos con los grupos de pares que ya existen. Impulsaremos procesos de toma de conciencia con los grupos para ayudarlas a conocer sus derechos y aprender los caminos posibles para acceder a ellos (fondos, tratamiento, reservas de alimentos). También las ayudaremos a vincularse para construir una red solidaria mayor, basada en actividades de aprendizaje horizontal, como base para acciones colectivas. A medida que los grupos se fortalezcan, tomaremos la dirección que requieran los temas que sean importantes para ellos, lo que nos llevará hacia áreas que hoy desconocemos.

Según nuestra experiencia, pocas organizaciones son conscientes de sus enfoques subyacentes sobre el cambio y como resultado trabajan de forma azarosa e improductiva. (En el caso de jóvenes organizaciones pioneras esto no es un gran problema, ya que ellas experimentan intuitivamente con su trabajo).

Muchas organizaciones, siguiendo el Proyecto Lógico demandado por sus donantes, toman su propósito rector y lo desarmen en objetivos y actividades (por ejemplo el Marco Lógico), que esperan volver a unir para lograrlo. En condiciones de cambio simples y proyectables (como se describe en el Capítulo 1, p.20) esto puede funcionar, pero en la mayoría de escenarios del desarrollo esto implica el riesgo de llevar adelante una práctica fragmentada que no genera vínculos ni nuevas posibilidades.

Invertir tiempo, una y otra vez, en pensar y repensar realmente el propósito, el enfoque y la estrategia, traerá vida y profundidad a la práctica de la organización. Aquí es donde el ciclo de planificación, monitoreo y evaluación es críticamente importante. Manteniendo el foco y la conciencia sobre dónde reside el trabajo real, se pueden evitar actividades sin sentido y ahorrar mucho tiempo, recursos y frustraciones.



CICLOS Y ELEMENTOS ORGANIZACIONALES



A. IDENTIDAD ORGANIZACIONAL
 Principios e ideas principales (cabeza)
 Valores, cultura y relaciones (corazón)
 Voluntad organizacional (pies)
 Lo que la organización quiere hacer.

B. ENTENDER EL CONTEXTO
 Condiciones y relaciones civiles, económicas y políticas, a nivel local, nacional y global.
 Lo que el mundo necesita y desea que se haga.



CICLO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CICLO DE PLANIFICACIÓN OPERACIONAL

C. PROPÓSITO
 Visión, misión o vocación

D. ESTRATEGIA Y ENFOQUES

E. ACTIVIDADES PROGRAMADAS, CAPACIDADES Y RECURSOS

CICLO DE EVALUACIÓN
 Aprendizaje de largo plazo/
 reformulación

CICLO DE SEGUIMIENTO
 Aprendizaje de corto plazo/
 mejoramiento

F. PRÁCTICA DE DESARROLLO Y GESTIÓN
 Ciclos de Acción/Aprendizaje:
 Planificación, Monitoreo y Evaluación

TRABAJO DE CAMPO



5. Actividades, Capacidades y Recursos

Este elemento abarca la práctica de trabajo más visible de una organización. Una vez que el propósito es claro y el enfoque y la estrategia se han definido, llega la tarea de formular las actividades a través de las cuales la estrategia del programa será implementada. Al mismo tiempo, se movilizan las capacidades de las personas – habilidades, métodos y técnicas – que se necesitan para alcanzar lo propuesto. Aquí se incluyen los recursos físicos y los sistemas administrativos necesarios para apoyar los programas, tanto en la oficina como en terreno.

6. Desarrollando y Gestionando la Práctica

(incluyendo los Ciclos de Acción/Aprendizaje – Planificación, Seguimiento o Monitoreo y Evaluación)

Miremos nuevamente el diagrama de los Elementos Organizacionales y Ciclos. Notamos que éste conecta todos los otros elementos a través de los Ciclos de Planificación, Seguimiento y Evaluación. Estos ciclos son como la circulación sanguínea en el cuerpo, realimentando la organización para que pueda renovarse regularmente y desarrollarse a través del tiempo.

Este elemento también representa la gestión de los otros elementos a través de procesos de aprendizaje y de sistemas y procedimientos – que involucran la gestión de las personas, la práctica y los recursos de la organización.

El Aprendizaje por la Acción es la frase que se usa para describir el ciclo continuo de aprendizaje para mejorar la práctica. Todas las organizaciones aprenden y piensan cuando avanzan, sean conscientes o no, pero las realmente efectivas le dedican tiempo y energía en forma regular a esto. En el Capítulo Siete presentamos orientación e ideas acerca de cómo hacerlo.

CICLOS DE ACCIÓN/APRENDIZAJE

La Planificación, el Seguimiento y la Evaluación (PSE) forman parte de un ciclo mayor, el Ciclo de Aprendizaje por la Acción de la organización. Hay ciclos continuos de planificación, implementación, seguimiento, re-planificación, implementación, monitoreo y luego ciclos más largos de planificación estratégica, implementación y evaluación.

PLANIFICACIÓN

La Planificación es un proceso que deja en claro el propósito y las intenciones de las organizaciones, y las vincula con sus acciones. La Planificación tiene dos componentes: la Planificación Estratégica y la Planificación Operativa.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: toma todo el trabajo realizado al desarrollar la identidad organizacional y la comprensión del contexto, de donde surge su sentido del propósito, y lo utiliza para desarrollar y repensar periódicamente el enfoque y las estrategias. Si hubo una evaluación previa, ésta debería integrarse en el proceso de planificación estratégica.

PLANIFICACIÓN OPERATIVA: surge del trabajo realizado en cuanto a la estrategia y el enfoque. Produce planes para las actividades y para el desarrollo de las capacidades requeridas. La Planificación Operativa está influenciada por el aprendizaje que resulta del monitoreo permanente, permitiendo la re-planificación y la mejora continua en las tareas.



SEGUIMIENTO

Este ciclo es el proceso de corto plazo en el que diaria, semanal o mensualmente se reflexiona sobre la estrategia, los enfoques, las actividades y los sistemas de apoyo, para asegurarse de que siguen el camino previsto y aseguran que lleguemos al cumplimiento de nuestro Propósito. Implica aprender, re-pensar y re-planificar. De esta manera, el trabajo de la organización se ajusta y se mejora en forma continua.

EVALUACIÓN

Este es el ciclo de largo plazo, de aprender y re-pensar el trabajo de la organización y la organización del trabajo, basándose en la experiencia y el progreso en el tiempo.

La evaluación genera aprendizaje desde la práctica y dimensiona hasta qué punto la organización está realmente alcanzando o ha alcanzado su propósito.

El objetivo de la evaluación es conocer cómo la organización ha sostenido su programa de trabajo y cómo puede generar aprendizajes para futuras mejoras. La evaluación permite un re-pensar de la identidad organizacional y un re-análisis del contexto, para ver qué es lo que ha cambiado. Cualquier cambio en las condiciones externas necesita ser tenido en cuenta para re-pensar el propósito, y, en consecuencia el enfoque, las estrategias y actividades de la organización.





UN LLAMADO DE ATENCIÓN

a los Donantes y las ONG internacionales

Un elaborado, consciente y sistemático ciclo de PSE o de Acción/Aprendizaje, puede no ser lo más indicado para las organizaciones en su fase pionera. Las organizaciones jóvenes aprenden muchísimo del solo hecho de hacer las cosas. Es muy importante que ni los donantes ni los facilitadores las presionen en esta etapa inicial para que emprendan procesos demasiado formales de monitoreo, re-planificación o evaluación. Es un momento inconsciente en la vida de la organización, y como en la niñez temprana, está marcado por la intuición, la exploración, el ensayo y error, el pensamiento y la re-planificación sobre la marcha. De alguna manera, podemos decir que aún no hay suficiente experiencia acumulada como para que haya un aprendizaje significativo. Hay que dejarlas seguir así. Cuando empiece a surgir la necesidad de un abordaje más consciente, habrá que ofrecerles apoyo, si lo requieren, para ayudarlas a desarrollar sus sistemas de planificación, monitoreo y evaluación paso a paso.



LOFTY COMPARTE UNA EXPERIENCIA FRUSTRANTE

Una vez, hace mucho tiempo, fui el co-fundador de una pequeña ONG educativa que trabajaba con los estudiantes y profesores de los Cape Flats. Solicitamos fondos a algunos donantes, y cuando los obtuvimos estábamos muy excitados. Sin embargo, los fondos venían atados a muchas restricciones. La documentación requerida era tan complicada que me encontré a mí mismo dedicando tanto tiempo en completar papeles – planes anuales, reportes trimestrales, evaluaciones, rendiciones y cosas así, que quedaba muy poco tiempo para invertir en el trabajo real de la organización. Lo más molesto era que cada grupo de documentos tenía su propio formato y debían ser completados en una forma particular. Supongo que esta era la forma que tenían los donantes de asegurarse de que estábamos haciendo las cosas bien, pero sus excesivas demandas terminaban generando el efecto opuesto – alejarme del trabajo de campo y del rol que tenía previsto en esa etapa de la organización, socavando nuestra práctica.

Fue algo extremadamente frustrante.

Los donantes deben dejar que los líderes pioneros lideren, en el terreno. Deberían ser cuidadosos de no ahogar a las organizaciones con largas propuestas y reportes que consumen mucho tiempo, para cultivar la relación con el donante y llenar requerimientos burocráticos. ¡Este es un caso en el que definitivamente menos es más!

Utilizando el Diagrama de los Elementos Organizacionales y Ciclos para leer una organización

Cuando las organizaciones solicitan la ayuda de un facilitador en un problema particular, una encuesta suele ser el mejor punto de partida. Básicamente, el facilitador comienza observando y escuchando a la organización, en un trabajo que es como poner un espejo frente a ella. El Diagrama de los Elementos Organizacionales y Ciclos brinda un modelo muy útil para desarrollar preguntas que guíen este proceso.

El facilitador comienza conduciendo entrevistas confidenciales con los miembros del personal, en forma individual o grupal, y observando a la gente en el trabajo. También podría participar en algunas actividades, para poder captar una idea sobre la vida de la organización.

Los facilitadores externos son convocados a menudo para ayudar con nuevos planes estratégicos, procesos de fortalecimiento o trabajos de relacionamiento. También para enfrentar una re-estructuración, o desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación.

Cualquiera sea la solicitud, invariablemente se evidencia algo más que el problema que se aprecia a primera vista. Por ejemplo, un pedido de acompañar el fortalecimiento del equipo puede provenir de una falta de cohesión o de conflictos que se repiten. A través de la observación y el diagnóstico, el facilitador podría descubrir que diferentes grupos en la organización pueden tener distintas interpretaciones sobre su propósito en la misma, lo que puede ser una fuente importante de conflictos.

A veces los facilitadores pueden ser requeridos para hacer un nuevo Plan Estratégico, solo para conseguir que no hay nada malo con el plan existente y que el problema radica en la cultura organizacional y en sus relaciones internas. En este caso, un nuevo plan puede no ser la respuesta y probablemente falle si no se revisan y renuevan los valores, relaciones y cultura de la organización.

Haciendo que la organización concientice estos típicos elementos organizacionales y ciclos, el facilitador puede ayudarla a mirarse a sí misma de una forma más efectiva, y a tomar acciones para implementar un mejor modo de trabajar.

“Cualquiera sea la solicitud, invariablemente resulta en que hay mucho más que lo que se percibe a primera vista.”



PARA MÁS RECURSOS
NO OLVIDES NUESTRA
PÁGINA WEB:
www.barefootguide.org



TÉCNICAS PARA OBSERVAR ORGANIZACIONES

“Una vez que se ha construido la confianza, es posible que aparezcan puntos de vista más íntimos.”

Observar una organización no significa evaluar o juzgar. Se trata de ver y apreciar la organización por lo que es y lo que está esforzándose por ser y no de plantear lo que “debiera ser” o compararla con otras organizaciones. En un campo en el que frases como “mejores prácticas” y “aldea global”, están continuamente en la boca de todos, esto representa un gran desafío. En particular, como facilitadores, debemos dejar a un lado nuestras propias ideas acerca de cómo debería lucir una buena organización y apreciar lo que tenemos frente a nosotros. Aún después de muchos años de trabajar con organizaciones, todavía es una lucha dejar de lado nuestra experiencia sobre lo que está bien y lo que no, para poder evitar imponer nuestras opiniones a los demás.



RUBÉN COMPARTE UNA METÁFORA HOGAREÑA

Déjenme llevarlos conmigo a un viaje en el tiempo, a mi infancia. Les quiero contar acerca de una casa que significaba mucho para mí. Era la casa de una familia vecina que a mí me gustaba mucho, con la que pasaba mucho tiempo. Al inicio todo lo que vi de la casa era su exterior — aún hoy tengo una fuerte impresión sobre su forma y su tamaño, las paredes pintadas y su jardín lleno de canteros con flores. Incluso recuerdo perfectamente el tipo de techo que tenía.

Al principio, el interior de la casa era un misterio para mí. Todavía recuerdo que la primera vez que mi mamá y yo entramos, pude echar un vistazo de lo que había detrás de la puerta antes de que ella me apartara. La vez siguiente, fui a jugar con los chicos en el patio trasero y pude tener una nueva vista de la casa. La tercera vez, me invitaron a tomar el té con masitas y pude explorar un poco más. Cada habitación decía algo sobre la familia: la habitación desordenada de los chicos, la cálida cocina, la sala de estar con sus muebles viejos y confortables. A mí me encantaba la cocina en particular. A la dueña de la casa le gustaba cocinar, y por eso las estanterías de la cocina estaban llenas de cosas interesantes que nosotros no teníamos en casa.

Mi amistad con la familia fue creciendo y empecé a pasar más tiempo con ellos, y así fui conociendo cada rincón y cada grieta de la casa. Se convirtió en mi segundo hogar. Conociendo tanto la casa, sentía que tenía una idea mucho mejor sobre la familia, cómo vivían, qué cosas les gustaban y qué cosas no, y las cosas en las que creían firmemente. Por ejemplo, ellos cenaban en familia, insistían en que nos laváramos las manos antes de sentarnos a comer y siempre rezaban antes de comenzar.

Hubiera sido imposible conocer tanto ese hogar sin haber construido una relación que creció tanto con el tiempo hasta convertirme en un huésped querido con el privilegio de compartir sus momentos especiales. Trabajar con comunidades y organizaciones es igual. Al principio sólo las puedes ver desde afuera, pero a medida que la relación se profundiza, tu mirada sobre la vida interior de la organización será más amplia. Una vez que se establece la confianza, se revelan puntos de vista más íntimos. Cuando la gente te deja entrar en sus organizaciones, tu conocimiento de la organización se hace más profundo y valioso. Claramente, la construcción de relaciones y el acceso al conocimiento están íntimamente relacionados.



Como la vista es apenas uno de nuestros sentidos, la observación de una organización depende no sólo de lo más obvio, sino de nuestra capacidad para aprehender aquellos aspectos menos visibles o que están fuera del campo de visión. Esto incluye las relaciones dentro de la organización, su cultura y demás.

El modelo de las Fases del Desarrollo Organizacional y el Diagrama de los Elementos y Ciclos Organizacionales son herramientas o ventanas útiles para guiar el proceso de interrogación. Para aprovecharlos, presentamos algunas técnicas que permitirán ahondar en la exploración de las historias, elementos y ciclos de la organización. Hay que tener en cuenta que estas técnicas no deben verse en forma aislada y deberían aplicarse simultáneamente.

LA OBSERVACIÓN A TRAVÉS DE LA PARTICIPACIÓN

Participar en los distintos aspectos de la vida institucional puede proporcionar una mirada más profunda. Esto puede incluir asistir a reuniones de equipo, acompañarlos en un viaje de trabajo, o compartir un almuerzo. Es perfectamente normal que los participantes monten un espectáculo para el facilitador si no están acostumbrados a su presencia. A veces, si las cosas no van bien, algunos incluso intentarán esconder lo que realmente pasa. La llave es poder pasar de este estado inicial a una situación más relajada en que la gente se sienta más libre de actuar con normalidad. Para un facilitador externo, la participación puede hacer posible llegar a capas mucho más profundas que cualquier otra estrategia. Actuando como “la mosca en la pared”, uno puede quedarse en la recepción, o donde la gente se toma una taza de té, y así sentir cómo se relacionan. ¡Lo único a tener en cuenta es que la gente no sienta que uno la está fisgoneando!

En la historia de Rubén, queda claro que el hecho de conocer a sus vecinos tanto como para compartir sus comidas, permitió que se hicieran visibles para él sus rituales y creencias. De la misma manera, en las organizaciones, los valores y patrones de conducta pueden estar tan enraizados y darse por obvios que los miembros del personal apenas sean conscientes de ellos. En esta situación, hacer preguntas no revelará demasiadas cosas, pero participar ayudará a hacer más visible lo invisible.

OBSERVAR PREGUNTANDO, ESCUCHANDO Y REALIZANDO ENTREVISTAS CONFIDENCIALES

En el Capítulo Dos hablamos de preguntar y escuchar como habilidades clave para los líderes y los facilitadores – y en particular cómo escuchar a la Cabeza, el Corazón y los Pies. Los líderes y facilitadores pueden aprender muchísimo a través de entrevistas confidenciales, preguntando y escuchando. Estas entrevistas pueden ser realizadas tanto en forma individual como grupal.

Las entrevistas confidenciales pueden revelar información clave e incluso secreta de la organización. Puede ponernos en la extraña situación de saber cosas de una organización que no han sido compartidas entre todos sus miembros. No es una tarea fácil, pero hay que preservar



“Actuar como una “mosca en la pared” puede ser útil pero ¡hay que tener cuidado para que la gente no sienta que estamos fisgoneando!”

Apuntes sobre los Cuestionarios

- Si necesitas utilizar cuestionarios para obtener respuestas consistentes a cuestiones específicas, asegúrate de dejar espacio para que la gente te cuente cosas que no están cubiertas por tus preguntas.
- Puede ser útil comenzar con preguntas abiertas, que permitan fluir la conversación. Deja un tiempo al final para chequear cuáles de tus preguntas preparadas no han sido contestadas.

“Alentar a las personas a encontrar experiencias concretas para respaldar sus opiniones, puede ayudarlos a re-examinarlas bajo una nueva luz.”

la confidencialidad al mismo tiempo que se incentiva a la gente a abrirse y ser transparente con sus colegas.

Algunos integrantes del personal estarán felices de compartir información siempre que sus nombres no sean mencionados. Es muy importante que trates de verificar la información anónima de este tipo para evitar ser vehículo de falsas acusaciones.

La gente podrá hablar más abiertamente y en forma honesta si el facilitador es capaz de crear una atmósfera segura.

Es muy común que frente a un tema incómodo pero necesario la gente no quiera detenerse mucho, pero si sientes que allí hay algo importante puedes simplemente preguntar “¿podría decirme algo más al respecto?”. Esta simple incitación puede conducir a la información más importante.

Otra práctica útil es acordar entrevistas con actores relevantes externos a la organización. Debe que ser gente que tenga una perspectiva particular sobre la misma a través de su trabajo. Pueden ser parte de los beneficiarios, aliados, miembros de organizaciones públicas, etc. Esto ayudará a construir una imagen más rica de la organización con la que estás trabajando.

OBSERVAR A TRAVÉS DE HISTORIAS O EXPERIENCIAS

Tanto en las entrevistas como en talleres y procesos grupales, la gente debería ser alentada a dar ejemplos específicos de su experiencia. Estas experiencias pueden ser exploradas para obtener puntos de vista más profundos y detallados. Alentar a las personas a encontrar experiencias concretas para respaldar sus opiniones, puede ayudarlos a re-examinarlas bajo una nueva luz. La sección sobre “Aprendizaje por la Acción” (Capítulo 5) aporta orientación para trabajar y aprender de la experiencia.

OBSERVAR ESCUCHANDO LOS SENTIMIENTOS

Los sentimientos muchas veces dan pistas sobre las cosas ocultas que más le preocupan a la gente. Ayudar a la gente a expresar sus sentimientos es una técnica clave para descubrir lo que se esconde bajo la superficie. Si puedes ayudar a la gente a expresar sus sentimientos a los otros, se labrará un camino más profundo para facilitar el cambio.



OBSERVAR ESCUCHANDO LAS INTENCIONES Y DESEOS

Ayudar a la gente a ser más consciente de lo que quiere puede permitirles comprender mejor sus conductas. Muchos de nosotros no tenemos idea de lo que queremos, pero sabemos que en lo más profundo hay una necesidad, una intención o un anhelo.

A veces, personas diferentes pueden imaginar que quieren lo mismo que los demás, pero preguntas más profundas pueden revelar que en realidad quieren cosas muy distintas. A la inversa, personas que sienten que lo que desean es diferente pueden descubrir que lo que quieren es lo mismo que quieren los demás. En cualquiera de los casos, si puedes ayudarlos a identificar y luego compartir lo que realmente desean, estarán más cerca de encontrar una base en común para avanzar.

OBSERVAR LOS PROPIOS SENTIMIENTOS Y REACCIONES

Piensa en un primer encuentro que hayas tenido con otra organización. ¿Te sentiste relajado, cómodo? ¿Te sentías inspirado o confuso al escuchar los objetivos de la organización y cómo marchaba su trabajo? Nuestras propias respuestas interiores, muchas veces ignoradas, suelen ser una ayuda vital al leer y observar la organización que estamos conociendo.

OBSERVAR A TRAVÉS DE UN EXTERNO

Como un líder que quiere conocer más sobre su organización, podrías preocuparte de que tu propio personal no esté siendo completamente sincero. Es más que probable que esto suceda, y lo mejor que puedes hacer es preguntarte por qué pasa esto. Puede ser que ellos no quieran herir tus sentimientos. O puede ser que te teman. Tal vez están enojados contigo pero tienen miedo de su propia ira, que en realidad, los avergüenza. Es una práctica común entre los líderes, pedir a personas externas confiables (como los facilitadores) que observen la organización, hablen con sus miembros y descubran qué es lo que piensan, sienten y desean.

OBSERVAR MEDIANTE EJERCICIOS DE VISIÓN IMAGINATIVA

A veces algunos problemas están tan escondidos o son tan complejos para nuestras mentes racionales, que necesitamos acudir a los ejercicios de visión imaginativa. Así como los poetas y los artistas son capaces de revelar el lado más profundo de la vida humana a través de símbolos y metáforas, nosotros podemos usar imágenes y dibujos para describir las cosas a un nivel más profundo. No es necesario saber dibujar bien, a veces un ejercicio de imágenes verbales es más que suficiente. Por ejemplo alguien puede decir que siente como “un tren que baja una colina sin frenos” o que “las relaciones en esta organización son como granadas a punto de explotar.”

TRABAJAR CON IMÁGENES

Las imágenes, sean verbales o gráficas, pueden revelar sorprendentes visiones para todos, y pueden estimular una buena conversación!

Para explorar y examinar tus propias impresiones, puedes empezar estableciendo una metáfora sobre el lugar donde estás. Si, por ejemplo, mientras observas una organización, te viene a la mente la imagen de una bandeja de cubitos de hielo, puede significar que la gente con la que estás tratando está totalmente congelada y necesita calentarse. O si la imagen que te viene es un autobús precipitándose por una colina hacia un gran infierno, tal vez sea un buen momento para frenar. Compartir estas imágenes con la gente con la que estás trabajando puede ayudar a revelar verdades escondidas.





MAUREEN AFUMBOM, UNA TRABAJADORA DE VSO EN CAMERÚN, COMPARTE ESTA HISTORIA

Aprender a dejar ir

El Desarrollo Organizacional (DO) es un nuevo fenómeno para nuestros socios en Camerún. La organización en cuestión era un ejemplo de organización en la que el fundador/director tenía todo el poder y tomaba todas las decisiones. El personal y los voluntarios, e incluso los miembros del Consejo de Administración, simplemente no tenían nada que decir sobre su funcionamiento. Cuando el director llegaba, todos se ponían de pie, lo saludaban y recitaban el lema institucional.

El director se resistía a la idea de un proceso de desarrollo organizacional conducido por un facilitador externo, por temor a ser traicionado o verse expuesto. Pero el Consejo de Administración, apoyado por algunos miembros del personal, pensó que era una gran idea. Esto les daría la oportunidad de plantear sus quejas con respecto al director, que pronto demostró que no estaba interesado para nada en lo que su gente tenía que decir. Sin embargo, estuvo bastante feliz de escuchar a los beneficiarios y se sintió cómodo con la idea de involucrarlos en la autoevaluación de la organización.

Para ayudar a que la organización se apropiara del proceso, se les sugirió que conformaran un comité de DO para conducirlo. El director era miembro del comité. Durante el proceso, los miembros del comité quedaron maravillados al escuchar a los beneficiarios hablar sobre cuánto valoraban el trabajo de la organización. Después de la autoevaluación, la organización pudo ver más claramente dónde radicaban sus desafíos, además de tener una visión acerca de dónde quisieran estar como organización en el futuro.

Pero el facilitador estaba impaciente y me llamaba para decir que el proceso iba muy lento y que el personal y los voluntarios siempre estaban en el campo desarrollando sus actividades, en lugar de concentrarse en el DO.

El facilitador les decía que “esto no es lo que se supone que debe ser”, sin tener en cuenta las realidades de la organización, como los recursos, el nivel de educación del personal y los voluntarios, la agenda de trabajo, etc. La organización se puso a la defensiva, sintiendo que era criticada. El director discutió con el facilitador, que le dijo que estaba violando el proceso de desarrollo organizacional, acusándolo de ser más un “Perro Guardián” que un facilitador. No podían ni verse.

Tuvimos que involucrarnos en ayudar a



resolver el problema, aunque no directamente con la organización. Nos reunimos por separado con el facilitador, recordándole su rol y ayudándolo a comprender que era la organización la que tenía que decidir cómo quería cambiar. Él podía ayudarlos a ver la necesidad de cambiar, pero no podía forzarlos a hacerlo. El cambio podría ser aceptado sólo si no se sentían amenazados por él. También lo ayudamos a ver que el DO no está separado de las operaciones cotidianas y que esta relación es muy valiosa para el proceso de cambio.

Al tiempo, tuvimos otra reunión con él y nos enteramos de algunos cambios significativos. El director lo había invitado a una reunión con el personal para revisar el plan de desarrollo organizacional, y se habían mostrado amigables. Incluso le hicieron algunas bromas, y el facilitador admitió que eso pasaba ahora con alguna frecuencia.

Cinco meses después, el director, sintiéndose menos amenazado, comenzó a delegar algunas tareas y actividades de planificación en algunos trabajadores y representantes de los beneficiarios, y se maravilló con sus contribuciones. Así comenzó a valorar el potencial que tenían. Me llamó y me dijo: “Maureen, ahora puedo ver las cosas de otra manera. Antes me preguntaba qué pasaría con la organización si yo muriera. Ahora veo el valor de invertir en la gente y ayudarles a aprender. Yo hasta podría dejar que todo siguiera su curso. No tenía idea de que algunas personas aquí ya saben lo necesario. ¡Y los veo realmente entusiasmados!”

Cuando organizamos una visita de intercambio, envié a alguien del personal en lugar de venir él. Y si bien los cambios fueron graduales, me impresionó lo que ví después de dos años de trabajo con la organización.

CAPÍTULO CINCO

ENTRAR EN LO DESCONOCIDO

Facilitar el cambio en la organización

“ No todo lo que se enfrenta puede ser cambiado, pero nada puede cambiarse hasta que se enfrenta.”

James Baldwin

“ Los reformistas piensan erróneamente que el cambio puede alcanzarse mediante la pura sensatez.”

George Bernard Shaw

HOLA, SOY MANO...

Tu puedes haber ayudado a algunos a entender lo que realmente está sucediendo en su organización... ¡pero lo importante sería ayudarlos a hacer algo al respecto! El camino para lograrlo puede estar lleno de obstáculos, como al remar a través de los rápidos de un río. Este capítulo tiene algunas ideas para salvarlos, y un par de chalecos salvavidas para que no te ahogues. Probablemente caerás al agua, créeme, pero no te preocupes, no serás la primera persona en hacerlo – ¡y hay maneras de subir de nuevo a bordo!



LOFTY CUENTA ESTA HISTORIA...



Yacer muerto en la nieve

Hace años, en una pequeña ONG de unas 20 personas, una facilitadora luchaba por manejar la situación en medio de un complicado taller. El director la había llamado para que ayudara a resolver el conflicto de una organización en guerra con ella misma, consumida por las rivalidades y por la desconfianza entre directivos y trabajadores de campo.

Ella había comenzado pidiendo a la gente que compartiera sus experiencias y lo que pensaba sobre los problemas. El director y los gerentes dieron su versión de los hechos y los trabajadores de campo dieron la suya, pero el personal administrativo se mantuvo en silencio, como de costumbre. No había acuerdo sobre cuáles eran los problemas. Describían lo que parecían dos organizaciones distintas y siempre eran "los otros" los culpables. Luego el facilitador pidió al personal que se dividieran en tres grupos e hicieran un dibujo de la organización y la situación de crisis.

Regresaron cuarenta minutos más tarde. La gerencia quería mostrar su dibujo primero. Era el de un manzano con frutos sanos en la parte superior y manzanas podridas en la inferior. Esto no ayudó demasiado y tal vez incluso reforzó las divisiones. El dibujo de los trabajadores de campo era más interesante. Era una vista aérea de una casa sin techo y con varias estancias, pero donde todas sus puertas daban hacia el exterior, ninguna hacia el interior. Esto llevó a un debate y se acordó que había problemas de comunicación de los que todo el mundo era responsable. A continuación, el personal administrativo mostró su foto. La imagen era la de un magnífico ciervo, yaciendo sobre la nieve, con un alambre de púas enredado en su cuello y sangre brotando de él. Estaba muerto.

La facilitadora recuerda haber palpado una sensación de shock en la habitación. En ese momento la organización cambió para siempre. Fue una sacudida para todos ver la verdad plasmada tan crudamente y proveniente de las administrativas, todas mujeres y siempre tan calladas. A partir de entonces la conversación cambió por completo y la gente empezó a ser más honesta y abierta. Al finalizar ese taller, se había encontrado un camino para continuar.

Los gerentes y el personal de campo describieron lo que parecían ser dos organizaciones completamente distintas.



PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Qué pasó realmente en esta historia?
- ¿Por qué crees que el ejercicio del dibujo fue tan relevante?
- ¿Tienes alguna idea sobre el papel del personal administrativo, el grupo más marginado?
- ¿Qué ideas para tu propia práctica surgen a partir de esta?

“Fue una sacudida para todos ver la verdad plasmada tan crudamente”

Cuestiones frecuentes en la facilitación del cambio

En nuestros largos años de trabajo con organizaciones hemos identificado varios desafíos que estas enfrentan, que enumeramos a continuación. Las razones de estos desafíos son siempre complejas y difieren de una organización a otra.

RECONOCER EL POTENCIAL

El desafío más grande es que muchas organizaciones no son conscientes del potencial que tienen en cuanto a recursos y creatividad. La mayoría de las organizaciones tiene una gran diversidad de talento y experiencia, ideas y fortalezas personales que aún no han sido descubiertas ni aprovechadas.

VER LAS OPORTUNIDADES

A menudo las organizaciones se ciegan a las oportunidades de apoyo y colaboración existentes, y no dedican suficiente esfuerzo a investigar y establecer contactos con otras organizaciones para descubrir las posibilidades. Hay barreras competitivas y territoriales entre las organizaciones que a menudo impiden que esto suceda.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR: ¿Cómo podemos ayudar a la gente a desbloquear la abundante diversidad y recursos que yacen adentro y entre sus organizaciones? (El anterior capítulo tiene algunas buenas historias e ideas de “aprendizaje horizontal” relacionadas con esto.)

FORTALECER EL LIDERAZGO (Y LOS LÍDERES)

Los líderes a menudo luchan por encontrar un enfoque apropiado de liderazgo y pueden sentirse aislados. ¿Cómo afecta esto su forma de liderar?

Es importante tener en cuenta que los líderes en sí son sólo una forma de liderazgo. También encontramos buen liderazgo en procesos de equipo, como las reuniones de aprendizaje colectivo y de definición de estrategias.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR: ¿Qué tipo de liderazgo necesita la organización? ¿Dónde está la gente que muestra un liderazgo saludable, y que puede fortalecerse? ¿Dónde está el liderazgo ineficaz y que no funciona?

RENOVAR PROPÓSITOS

Hay confusión en torno a la identidad, contexto y finalidad de una organización – ya que cambian continuamente, viéndose a sí mismas y al mundo de forma diferente con el paso del tiempo. Afuera las circunstancias y las necesidades del mundo cambian también, y el propósito de la organización debe cambiar para mantenerse a tono con los tiempos. Su gente necesita renovarse

Como líderes o facilitadores ¿cómo podemos ayudar a la gente a desbloquear la abundante diversidad y recursos que yacen adentro y entre sus organizaciones?



¿Cómo podemos fortalecer y apoyar el “aprender de la experiencia”?



¿Qué tipos de poder son apropiados?



¿Cuál es nuestro verdadero trabajo?



periódicamente y profundizar su comprensión colectiva sobre el propósito más genuino de la organización.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR: ¿Qué es lo que más nos importa? ¿Qué es lo que realmente queremos hacer? ¿Qué necesitan los demás de nosotros? ¿dónde está ahora nuestro verdadero trabajo y propósito?

APRENDER DE LA EXPERIENCIA Y HACIA EL FUTURO

El trabajo en desarrollo es extremadamente complejo y su contexto cambia continuamente. Contamos con pocas certezas. Necesitamos retroalimentación y reflexión para “aprehender” nuestro camino hacia el futuro. Las organizaciones sólo pueden sobrevivir, prosperar y mantenerse si están continuamente aprendiendo de su experiencia e innovando sus prácticas para responder a las circunstancias que se presentan a su alrededor.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR: ¿Cómo aprendemos? ¿Cómo podemos fortalecer y apoyar el “aprender de la experiencia”? ¿Cómo podemos asegurarnos de hacerlo con regularidad, no como un lujo sino como parte fundamental del ciclo de trabajo?

SER CONSCIENTES DEL PODER

El poder vive en las relaciones y si una de las partes no está contenta con el tipo de poder que se ejerce, las relaciones pueden llegar a ser disfuncionales y desembocar en crisis. Muchas personas no son conscientes de los diferentes tipos de poder que ejercen y podrían ejercer. En el capítulo 3 describimos algunos de ellos.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR: ¿Qué tipos distintos de poder tienen personas diferentes? ¿Qué tipos de poder gobiernan las relaciones y los comportamientos clave en una organización? ¿La gente es consciente de ellos? ¿Son funcionales y saludables? ¿Qué tipos de poder son adecuados para regir las relaciones en esta etapa de la organización? ¿Hay alguna otra manera de ejercer el poder?

ENTENDER LA CULTURA ORGANIZATIVA

Cuando las reglas y hábitos ocultos debilitan las relaciones, o cuando la organización dice una cosa pero hace otra, puedes tener la certeza de estar tratando con temas de cultura organizativa. Las normas y prácticas informales de la organización son a menudo más poderosas que las políticas y procedimientos formales.

A menudo el problema tiene que ver con sub-culturas en competición, o con sentimientos fuertes y ocultos que unas personas tienen sobre otras dentro de la organización. Esto puede llegar a ser un problema, aunque no siempre: la coexistencia de diversas culturas puede traer una tensión buena, variada y saludable.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR: ¿Cómo podemos hacer esto más transparente? ¿Cómo reconectamos con nuestros valores centrales, o creamos nuevos valores en los que basar nuestras relaciones y cultura?

COMPROMETERNOS CON NUESTRA PRÁCTICA

Cada tanto tiempo la práctica de la organización se vuelve confusa y deja de ser compartida y entendida por todos.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR: ¿Cuál es nuestro trabajo real? ¿Lo entendemos de forma clara? ¿Tenemos un enfoque y una estrategia bien pensada, en la que todos estamos de acuerdo y comprometidos?

ACLARAR EL PROCESO

Donde hay confusión sobre los roles, o falta de claridad sobre las responsabilidades, es necesario aportar claridad. La claridad en los roles da a los individuos la confianza de contribuir a la organización. Necesitan saber qué roles tiene cada uno para poder cooperar de forma fructífera.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR: ¿Cuáles son los roles necesarios y quién los ejercerá? ¿Cuáles son las responsabilidades de cada uno de ellos?

GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD

¡Esto siempre es un reto! A menudo, nuestra falta de financiamiento es resultado de la incapacidad para presentar convincentemente el propósito, estrategia y aptitudes de la organización a los posibles donantes y obtener los recursos necesarios. Hay muchas y diversas fuentes de recursos para el trabajo en cambio social, pero el más importante es el ingenio colectivo de las mismas personas.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR: ¿Cómo desarrollamos un argumento convincente, así como la confianza y las estrategias creativas, para obtener ese apoyo?



Entrar al cambio

Aceptar colectivamente la necesidad de cambio

El capítulo Cuatro se centró en “Entender a la organización”. En algún momento del proceso, la organización tendrá claros los problemas, desafíos y oportunidades que tiene que afrontar. A veces, tomará conciencia de ello lentamente, y otras muy rápidamente.

Hay un punto de inflexión en el proceso de cambio, cuando la organización acepta su necesidad. Antes que sea posible acometerlo debe haber una consciencia colectiva de los problemas y la voluntad de participar en el proceso.

Evidentemente, pueden llegar a la conclusión de que, en realidad, la organización está bien, en cuyo caso, lo que necesitan es celebrarlo!

¿QUÉ HACER CON LA “GENTE DIFÍCIL”?

Siempre habrá una o dos personas que no acaban de “captarlo” – no están de acuerdo sobre cuáles son los problemas y se resisten al cambio, incluso disgustando a aquellas que desean seguir adelante. Tal vez se sienten amenazadas, o simplemente contentas sobre cómo van las cosas, o tal vez quieren hacerse notar. ¿Cómo respondemos a este tipo de personas? A menudo nuestros instintos democráticos nos instan a votar a mano alzada y rechazarlas, y a seguir adelante, incluso si las dejamos atrás.



Las personas "difíciles" son más útiles de lo que pensamos.



Pero ten cuidado... A veces estas personas "difíciles" son más útiles de lo que pensamos. A menudo juegan un papel clave, poniendo a prueba al grupo, representando una voz oculta de precaución, desafiándolo para que vaya más al fondo de la cuestión. Estas voces pueden interponerse de forma incómoda o negativa, pero eso no significa que deban ser ignoradas. Como líder o facilitador puede compensarnos escucharlas, ayudándolas a expresarse con mayor claridad y positividad. Pregunta a la gente si tal vez no hay algo en ellas que vale la pena escuchar, algún asunto que vale la pena considerar. Da espacio a las voces que discrepan.

A menudo te sorprenderá lo que surge de esta paciencia y respeto por todas las voces. No sólo ayuda a que afloren algunas cuestiones olvidadas y difíciles (imás temprano que tarde!), sino que también crea una cultura sana que animará a la gente más vacilante y menos segura de sí misma a decir lo que piensa.



DEZY NOS CUENTA ESTA ANÉCDOTA

Una vez estuve involucrada en facilitar una revisión organizacional de un programa regional en el este de África. El trabajo nos llevó a viajar a lo largo y ancho del país en un polvoriento y destartado Land Rover. El conductor era un chico asombroso. Conocía profundamente la organización, tal vez por haber escuchado tantas conversaciones que habían tenido lugar en su vehículo durante los largos viajes por carretera. Fue capaz de relatarnos todos sus aspectos, clara y sucintamente, reproduciendo los puntos de vista de los trabajadores de campo y los líderes, y le escuchamos atentamente. Más tarde, en uno de los talleres que formaba parte de la revisión organizacional, se levantó y desafió a sus colegas para que dijeran el problema real que escondían todos los otros problemas a que se enfrentaban. Pero nadie se atrevió a hablar. Le pedimos al grupo que dibujara imágenes de la organización y el problema comenzó a aclararse un poco. Pero todavía no se atrevían a nombrarlo. Por fin, de nuevo el conductor se levantó y, como un moderno Che Guevara, imploró al grupo tener valor y hablar. Pero la sala se mantuvo en silencio. Permitimos que la tensión creciera... hasta que no se pudo contener más. Se levantó y con valentía nombró a la persona que administraba mal las finanzas, mientras que la dirección, débil, no hacía nada. Ahora la verdad estaba sobre la mesa y podía ser afrontada.

¿DIFÍCIL? ¿A QUÉ TE REFIERES CUANDO DICES "DIFÍCIL"?



Este es un claro ejemplo de una voz marginal tomando el espacio y la oportunidad para emerger.

Esto también puede apuntar al tema de con quién entablamos contacto –y la importancia de involucrar a todas las personas, aunque a primera vista no parezcan importantes en el proceso de cambio. Si forman parte de una organización, por más modestos que sean sus roles, tienen derecho a ser oídos.

Entrar en el Modo de Cambio

Tres caminos a elegir

En el Capítulo Uno describimos tres tipos de cambio social que incluyen a las organizaciones – emergente, transformador y proyectable.

Aquí veremos algunos de los problemas típicos a los que las organizaciones se enfrentan cuando pasan por diferentes tipos de cambio.

RETOS EN LOS CAMBIOS EMERGENTES

Las organizaciones que pasan por cambios emergentes no están en crisis, ni tampoco preparadas para cambios o proyectos importantes.

En la Fase Pionera inicial de una organización (emergente) tenemos que tener cuidado, sobre todo si somos facilitadores externos. Las organizaciones pioneras se encuentran en un estado menos consciente del cambio y a veces es mejor dejarlas que experimenten y tropiecen por sí solas. Los líderes pioneros necesitan confiar en sus instintos y ser atrevidos y experimentales. Los donantes deben dar su apoyo sin exigir muchas explicaciones. Es una fase de aprender con la práctica.

A medida que la organización madura, en cualquiera de sus fases, puede surgir la necesidad de un proceso de cambio emergente más consciente. En este escenario puede que se consigan ciertas mejoras, pequeños cambios aquí o allá, o se fortalezcan ciertos aspectos. La organización puede beneficiarse al ser cada vez más consciente de su manera de actuar, articularla más claramente, y mejorarla.

RETOS EN LOS CAMBIOS TRANSFORMADORES

Los desafíos de los cambios transformadores son comunes en organizaciones que atraviesan las crisis finales de sus fases Pionera, Racional o Integrada. El reto para la organización es revisar su identidad y la forma de entender su contexto. Un propósito más claro puede surgir de esta comprensión.

Puede haber una crisis fría, donde detrás de una pretendida normalidad, existen relaciones y prácticas profundamente viciadas y conflictos ocultos. O puede haber una crisis caliente, donde los problemas están sobre la mesa, con conflictos periódicos.

También puede haber desencadenantes externos, como una severa falta de fondos, un cambio de gobierno, o incluso represión gubernamental, guerra, malestar social, etc.

RETOS EN LOS CAMBIOS PROYECTABLES

Los cambios proyectables pueden ocurrir cuando la organización y su entorno son razonablemente estables y prósperos, y la gente se siente segura para asumir un proyecto de cambio significativo. Este implica más que mejorar lo que se está haciendo. Se trata de abrirse a lo nuevo, de dar un paso más allá. Un ejemplo de esta apertura sería asumir una nueva área de trabajo, ampliarse a otra región, involucrarse en una colaboración importante o desarrollar nuevos sistemas administrativos o de supervisión y evaluación del desempeño de la organización.

TIPOS DE CAMBIO



CAMBIO EMERGENTE



CAMBIO TRANSFORMADOR

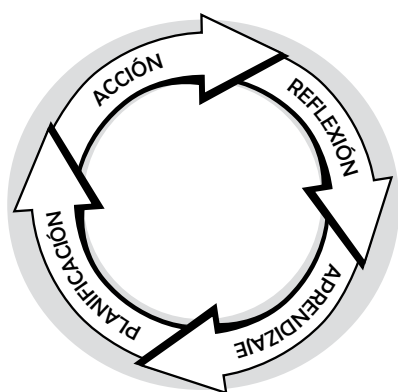


CAMBIO PROYECTABLE

Facilitar el Cambio Emergente

Acción/Aprendizaje como proceso central del cambio emergente

“Hacer las preguntas adecuadas permite conectar a las personas entre sí, visibilizando lo que la gente tiene y puede construir. Esto a la larga fortalece las relaciones, las comunidades y la confianza, y sienta las bases para un cambio más consciente y para un aprendizaje continuo de su propia experiencia y de la de sus pares.”



En condiciones de cambio emergente, el reto es trabajar lentamente y con cautela, ayudando a las organizaciones a ser conscientes de sus relaciones, cultura y prácticas. Ayudar a las personas de la organización a comprender su incipiente identidad y a ampliar y profundizar el conocimiento de sí mismas, de su función y sus relaciones, ¡puede ser todo un proceso! Es muy gratificante ver cómo, a medida que van haciéndolo, su auto-confianza y sentido de soberanía se fortalecen.

Los buenos líderes y facilitadores trabajan de forma intuitiva con cambios emergentes cuando abordan el trabajo con individuos, organizaciones y comunidades. Al dedicar tiempo a conectar con la vida de las personas involucradas, son capaces de aprender sobre lo que realmente sucede y se mueve sobre el terreno. Así están en mejores condiciones para entender lo que es o no posible y los obstáculos potenciales. Al formular las preguntas adecuadas, son capaces de conectar a las personas entre sí y sacar a la superficie lo que la gente tiene y puede construir, y con ello fortalecer las relaciones, las comunidades y la confianza, sentando las bases para un cambio más consciente y un aprendizaje continuo.

Hay un sinnúmero de estrategias y métodos que los profesionales y líderes utilizan para abordar los cambios emergentes de forma consciente. Muchos de ellos sitúan el ciclo de acción/aprendizaje en su núcleo. Como hemos visto, este enfoque trata de mejorar los procesos de cambio existentes y de sacar su potencial a la superficie a través del aprendizaje continuo.

Algunos de los métodos a menudo asociados a los enfoques emergentes incluyen:

- investigación-acción participativa
- aprendizaje basado en recursos
- enfoques basados en los conocimientos indígenas y locales
- orientación, guía, etc.
- enfoques de aprendizaje horizontal (como los intercambios comunitarios y otras redes de aprendizaje)

Los enfoques de aprendizaje horizontal son cada vez más comunes en el sector del desarrollo. Pueden ser de gran utilidad si se desea promover relaciones de aprendizaje colaborativo como base a acciones de colaboración en cualquier circunstancia. Muchos de los movimientos sociales más eficaces, en entornos rurales y urbanos, se basan en relaciones y redes de aprendizaje horizontal.



PARA MÁS RECURSOS
NO OLVIDES NUESTRA
PÁGINA WEB:
www.barefootguide.org

EL CICLO DE ACCIÓN/APRENDIZAJE



El Aprendizaje por la Acción es un ciclo continuo: el final de cada ciclo de aprendizaje se convierte en el inicio del siguiente.

ACCIÓN

Hacer o experimentar y, a continuación, recoger la experiencia: nadie conoce tus acciones mejor que tú. Ser más conscientes de nuestra “experiencia” mientras la realizamos puede tener un impacto dramático en lo que hagamos después.



REFLEXIÓN

Re-examinar y pensar sobre un acontecimiento o acción significa hacerlo más consciente, analizarlo, evaluarlo, y comprenderlo a un nivel más profundo. El problema es que no lo hacemos de forma automática. A menudo nos detenemos a examinar de una forma más detallada sólo como resultado de una crisis. Un enfoque más proactivo es vital para convertirse en un buen alumno activo.



APRENDIZAJE

¡La reflexión no es garantía de que se haya aprendido nada! Muy a menudo la gente “reflexiona” sobre sus acciones y repite el mismo error una y otra vez. Por lo tanto la distinción entre reflexión y aprendizaje en el Ciclo de acción/aprendizaje es importante; aquí, aprender es el proceso de destilar o extraer la esencia de las lecciones generales; de pasar de “lo que realmente ocurrió” a “lo que tiende a ocurrir como resultado de tales circunstancias”, extrayendo implicaciones y consejos importantes para el futuro. Pero ten cuidado en no saltar al aprendizaje antes de una reflexión adecuada, o éste será a menudo superficial.



PLANIFICACIÓN

Es el enlace clave entre lo aprendido del pasado y la acción (y aprendizaje) futura. Las “percepciones” importantes del pasado deben traducirse ahora en decisiones que garanticen una mejor práctica. Estas decisiones tienen que formar parte del plan. ¡Una planificación no relacionada con el aprendizaje pasado es casi siempre una pérdida de tiempo!



El Ciclo de Acción/Aprendizaje

Preguntas Orientadoras

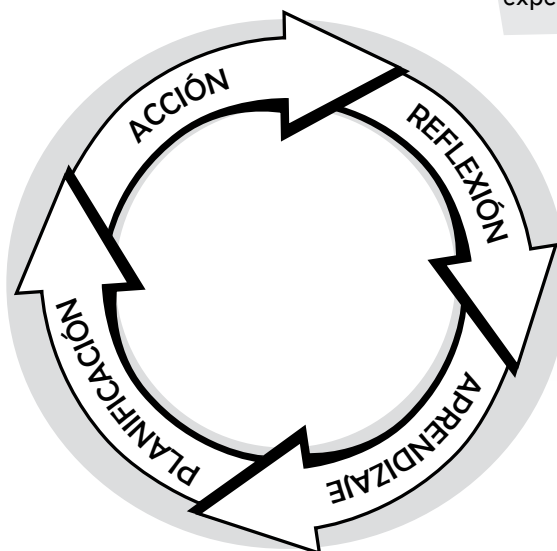
ACCIÓN

¿Qué cosas importantes han pasado? Describe los eventos.
¿Quién ha intervenido, qué hicieron? ¿Qué imagen aparece? ¿Cómo me siento?
¿Cómo nos sentimos?



REFLEXIÓN

¿Por qué sucedió, qué lo causó? ¿Qué contribuyó, qué lo obstaculizó? ¿Qué esperábamos?
¿Qué supuestos asumimos? ¿Qué nos llamó la atención? ¿Conocemos otras experiencias o pensamientos que pudieran ayudarnos a ver esta experiencia de forma diferente?



PLANIFICACIÓN

Entonces, ¿qué significa esto en la práctica?
¿Qué queremos? ¿Qué queremos hacer, qué queremos que pase? ¿Cómo? ¿Qué haremos de forma diferente? ¿Qué tenemos que dejar ir o dejar de hacer? ¿Cómo evitar repetir el mismo error? ¿Qué medidas vamos a tomar para incorporar estos nuevos conocimientos en nuestra manera de hacer?



APRENDIZAJE

¿Qué habríamos hecho de manera diferente?
¿Qué hemos aprendido, alguna idea nueva?
¿Qué fué confirmado? ¿Qué preguntas nuevas han surgido? ¿Qué otras teorías nos ayudan a profundizar en estos aprendizajes? ¿Qué consejos obtenemos para el futuro?

Facilitar el Cambio Transformador

Cambiar la identidad de adentro hacia afuera

Imagina el siguiente escenario...

Entras en una organización. La gente no habla entre sí, la atmósfera es tensa, hay una corrección en la manera de actuar que no parece real.



Se habla mucho en los pasillos. El chisme es muy patente en la organización, los problemas son personalizados. Hay diferentes puntos de vista, bandos y camarillas formándose en torno a grupos de personas.



El trabajo propio de la organización es apenas discutido. Se dedica el tiempo y las conversaciones a cuestiones interpersonales o a la resolución de conflictos sobre cuestiones menores. Se exageran los pequeños problemas.



La líder o bien está aislada de todo o bien es objeto de chismes, es acusada de aliarse con un grupo o una persona en particular, o de favoritismo.

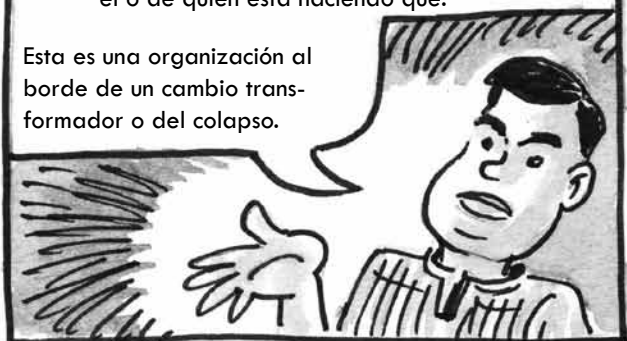


Hay un bajo rendimiento y un nivel de energía y una moral baja, o hay personas con excesivo trabajo y muy ocupadas.

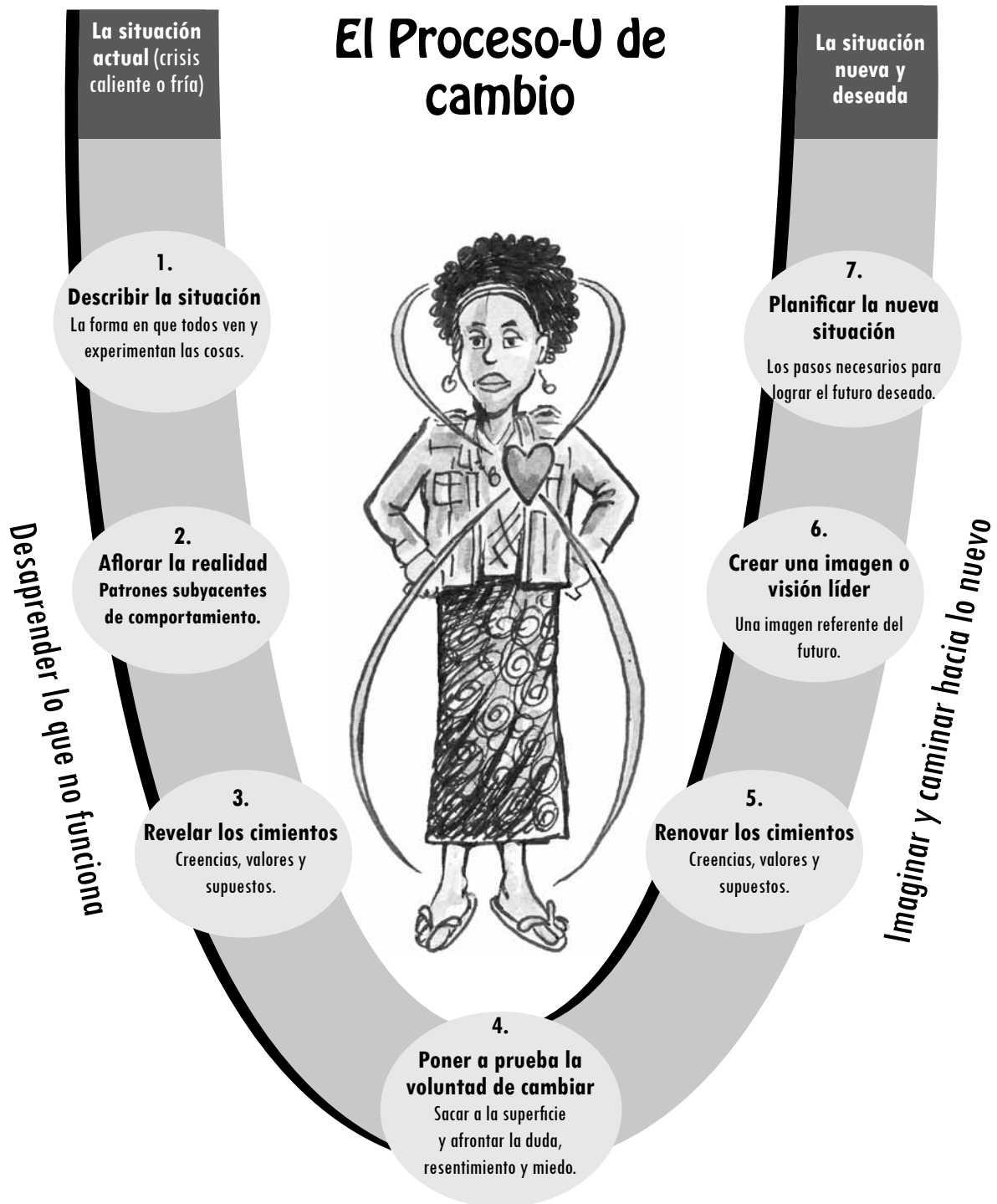


El sentimiento de orgullo se ha perdido, el trabajo ya no es apasionante, los proyectos andan mal y la financiación se agota. No hay sentido de dirección o claridad sobre lo que la organización se supone que debe hacer y el personal no está seguro de lo que se espera de él o de quién está haciendo qué.

Esta es una organización al borde de un cambio transformador o del colapso.



El Proceso-U como un proceso central del cambio transformador



El Proceso-U fue desarrollado en 1970 por Glasl y Lemson – (ver Glasl, F. “Confronting Conflict: A First-Adi Kit for Handling Conflict”, Stroud: Hawthorn Press, 1999). Una versión diferente pero relacionada del Proceso-U ha sido desarrollada por Peter Senge, Otto Scharmer, Joseph Jaworski, y Betty Sue Flowers: “Presence: Human Purpose and the Field of the Future”. Cambridge, MA, Sol, 2004. Todavía usamos la versión más antigua y más simple descrita aquí, pero como en el ciclo de Acción/Aprendizaje, el Proceso-U es un arquetipo de cambio tan antiguo como el propio desarrollo humano.

Los procesos de cambio transformador se caracterizan por la crisis. No podemos aprender cómo salir de una crisis, más bien tenemos que desaprender cómo atravesarla. Hay que desaprender las actitudes más profundas, valores, creencias y supuestos en los que se basa la crisis o el estancamiento, y así dejar paso a un aprendizaje nuevo y, posiblemente, a un cambio positivo. El ejemplo de arriba muestra algunas formas de relación que no funcionan o de tipos de cultura o liderazgo que deberían dejarse atrás y desaprenderse, antes de que una nueva vida pueda surgir.

Los enfoques de cambio transformador pueden ser representados como un Proceso-U de cambio, como en el diagrama de la página 112.

Sólo se puede empezar a trabajar con el cambio transformador cuando se esté preparado para hacer frente a la crisis o el estancamiento – cuando la gente y sus líderes tengan suficiente voluntad inicial o aceptación del cambio, para considerar hacer frente al problema.

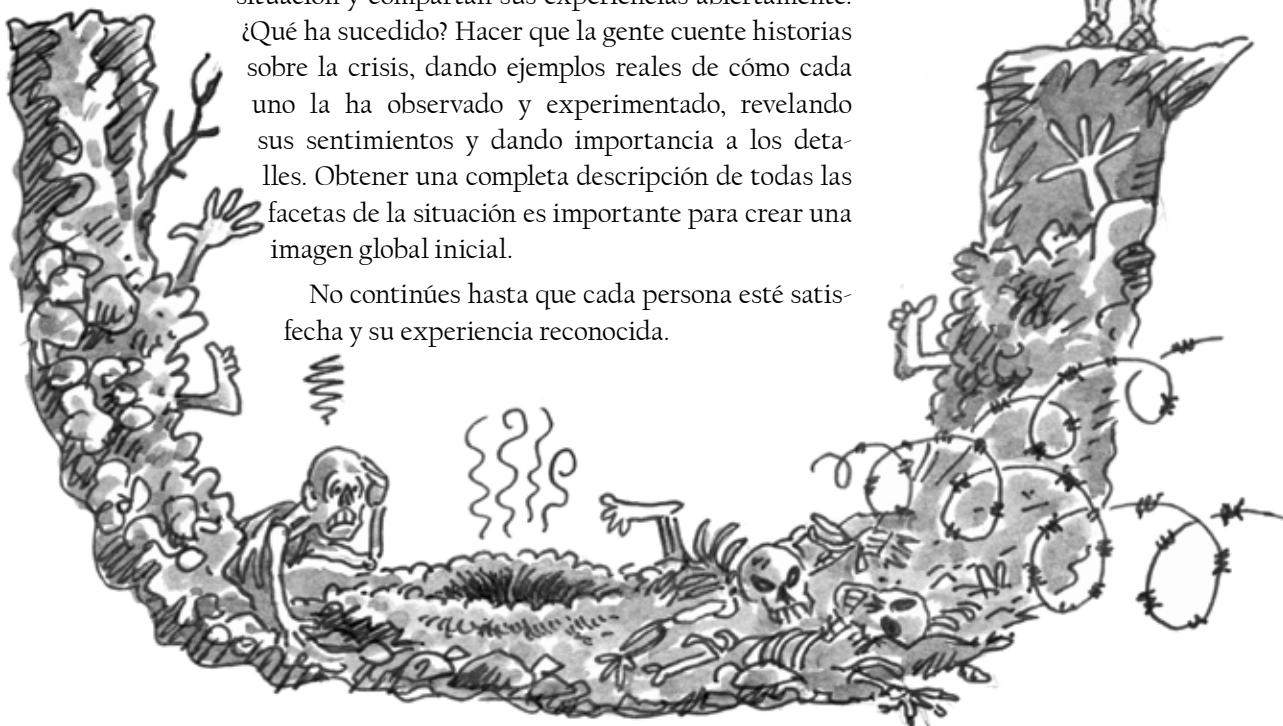
EN POCAS PALABRAS... Un enfoque que conscientemente utilice el Proceso-U empezará con la necesidad de que la crisis o estancamiento salga a la superficie y con que todos los involucrados o implicados la entiendan. Aquí, el ejercicio será descubrir la crisis de forma colectiva, ponerse de acuerdo sobre qué la ocasiona, desprenderse de estas causas, y a continuación, crear un nuevo futuro aceptado por todos.

Las siete tareas del Proceso-U

PRIMERA TAREA – describir la situación

La primera tarea es conseguir que todos describan la situación y compartan sus experiencias abiertamente. ¿Qué ha sucedido? Hacer que la gente cuente historias sobre la crisis, dando ejemplos reales de cómo cada uno la ha observado y experimentado, revelando sus sentimientos y dando importancia a los detalles. Obtener una completa descripción de todas las facetas de la situación es importante para crear una imagen global inicial.

No continúes hasta que cada persona esté satisfecha y su experiencia reconocida.



SEGUNDA TAREA – aflorar la realidad subyacente

La segunda tarea es sacar a la superficie la imagen colectiva de la realidad que la situación esconde. Pregunta lo que está pasando realmente detrás de estas experiencias. Busca patrones de comportamiento, hábitos que la gente ha adquirido. Dibuja imágenes de la crisis. Pide a las personas que creen imágenes o metáforas que describan la crisis. Esto puede ser muy revelador. (Véase página 102).

No continúes hasta que haya consenso sobre la imagen subyacente.

TERCERA TAREA – revelar los cimientos

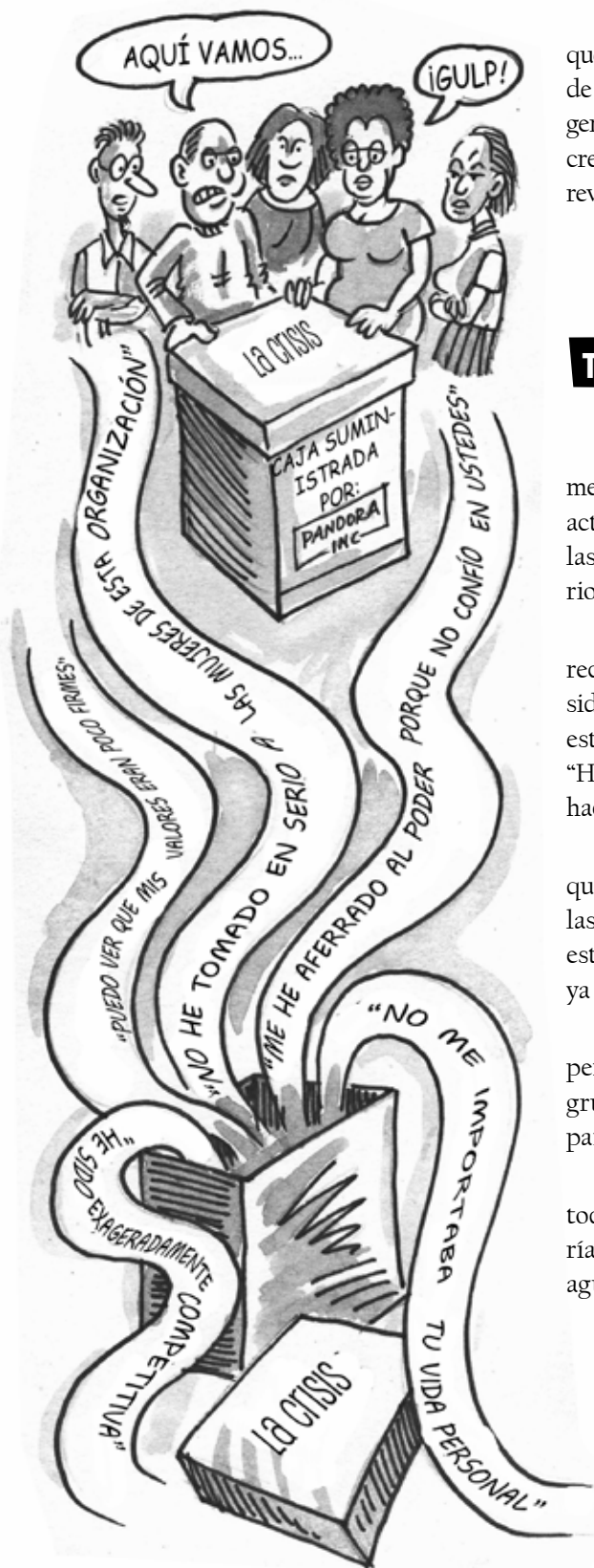
La tercera tarea es dar a conocer los cimientos de la crisis. Esto a menudo se conoce como el “nivel de actitud”. ¿Cuáles son los valores, actitudes, creencias y suposiciones que explican el comportamiento de las personas? ¿Cómo éstas crean los patrones y hábitos descritos anteriormente? Esto nos lleva a los cimientos verdaderos de la crisis.

Esta tercera tarea siempre es un debate difícil y requiere que la gente reconozca sus posiciones más arraigadas. Algunos ejemplos serían: “He sido demasiado competitivo”, “No he tomado en serio a las mujeres de esta organización”, “No me ha importado la vida privada de los demás”, “He querido conservar el poder porque no creo que los otros puedan hacer un buen trabajo”, “Somos los mejores, no necesitamos aprender”.

A través de este proceso las personas pueden deshacerse de las cosas que no son saludables o no funcionan, mediante el des-aprendizaje de las mismas. Es muy enriquecedor poder decir: “Puedo ver que mantener estas actitudes y valores ha provocado la crisis en la que estamos, y que ya no es apropiado.”

Es importante seguir adelante de común acuerdo. Recuerda que las percepciones individuales no son suficientes. Lo que importa es que el grupo, como conjunto, desarrolle imágenes e interpretaciones válidas para todos sus miembros, sin tener en cuenta culpas o remordimientos.

Por supuesto, algunos valores y actitudes positivos aparecerán – no todo son problemas o está en crisis en la organización – y éstos deberían ser apreciados y valorados. ¡Nadie quiere tirar el bebé junto con el agua de bañarlo!



LA CUARTA TAREA – probar la voluntad de cambio

La cuarta tarea es probar la voluntad de cambio. Tal vez podemos ver la necesidad de cambiar y lo que ha de ser cambiado. Pero esto no conduce automáticamente al cambio. Tenemos que poner a prueba la voluntad de cambiar.

Este es el gran punto de inflexión del Proceso-U, donde la voluntad de cambiar se confronta y se transforma. Es el cambio al nivel de los pies. Todo el trabajo realizado hasta aquí será incompleto e inocuo a menos de que movamos también la voluntad.

Aquí funciona a menudo pedir a cada persona que, individualmente, dedique un rato a pensar en preguntas como: “¿De qué dudo, en los otros y en mí mismo? ¿Quién me molesta todavía? ¿Me arrepiento de alguna cosa que haya hecho? ¿Qué miedos tengo al cambio? ¿Qué voy a perder en lo personal si nos desprendemos de estas cosas? ¿Qué pasará si no cambiamos?”



Después se ha de dar a la gente la oportunidad de compartir con el grupo sus respuestas a estas preguntas. A menudo, sólo con este intercambio vemos que otros comparten las mismas respuestas y que no estamos tan alejados de ellos, así que las dudas, temores y resentimientos se hacen más pequeños, más manejables o desaparecen.

Esta tarea es fundamental, sin ella sólo habrá un cambio de opinión y sentimiento. La voluntad también debe cambiar. Como líder puede que te veas cuestionado, y tengas que abandonar algo de poder.

Cuando la voluntad de cambio aflore y sea compartida, tendrás que preguntarte si la gente está lista para seguir adelante con la siguiente tarea. ¿Cómo lo sabrás? Por lo general, se hará evidente observando si el estado de ánimo y la energía del grupo han cambiado. Si el proceso ha funcionado, probablemente habrá una sensación de alivio y de liberación de energía. La gente empezará a mirarse más a los ojos, sus cuerpos estarán más erguidos, menos cabizbajos o abatidos, serán más sociables y comunicativos. Si esto ocurre, dejémosles disfrutar informalmente de su propia compañía por un tiempo, antes de continuar.

La quinta tarea es renovar los cimientos. Es una renovación de la identidad de la organización: “¿Qué valores, actitudes, creencias, pensamientos o visión del mundo queremos como nueva base para el futuro?”

BUSCANDO EL CAMBIO...



LA QUINTA TAREA – renovar los cimientos

Esta es la otra cara de la tercera tarea. Ahora estás ayudando a la organización a encontrar las bases nuevas o renovadas para el nuevo futuro que está creando.

Una forma de hacerlo es preguntar al grupo: “Cuando esta organización desaparezca, ¿cómo te gustaría que la recordaran? ¿Qué representó? ¿Qué era lo importante para ella?”

SEXTA TAREA – crear una imagen o visión de futuro

La sexta tarea es crear una imagen o visión de futuro

“¿Cómo queremos que sea el futuro?”

Este es un proceso creativo – animar a la gente a pensar diferente, a ser atrevida e imaginativa. Pero también es un proceso real – animar a la gente a ser realista. Se trata de un equilibrio difícil de mantener, pero una forma de conseguirlo sería decirles: “Piensa en cómo sería esta organización dentro de dos años – imagina que puedes ir en autobús a pasar unos días con ella... ¿qué vas a ver o a experimentar?”.

Empieza por preguntar para qué áreas de la organización les gustaría desarrollar una visión. Y entonces pídeles que desarrollen una descripción del futuro concreta y detallada. De esta manera es más probable que les ayudes a ver si realmente están de acuerdo con los cambios a realizar, no sólo con lo que tienen que dejar atrás, sino sobre todo con lo que van a hacer juntos, y cómo lo van a hacer.

Una vez más, asegúrate de que todo el mundo va junto – ¡y respeta las voces difíciles!



LA SÉPTIMA TAREA – planificar la nueva situación

La séptima tarea es planificar la nueva situación.

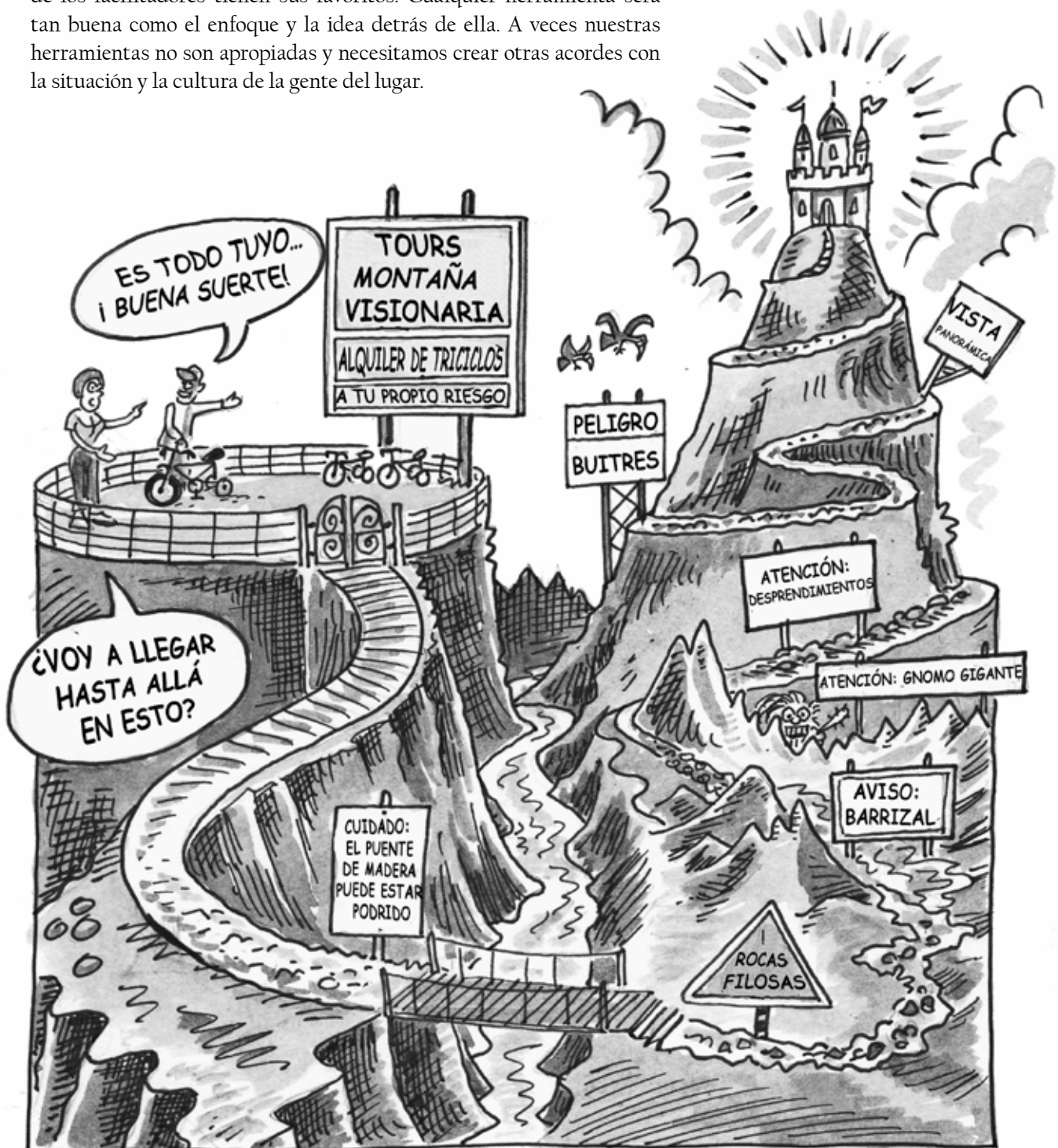
“¿Qué medidas debemos tomar para dirigirnos hacia la nueva imagen?”

La nueva imagen puede ser muy ambiciosa. Asegúrate de que sea asequible, y que la organización esté equipada para este viaje. Y recuerda, llegar al destino es un proceso que se realiza paso a paso.

“¡Asegúrate de que tu visión sea asequible, y de estar debidamente equipado para el viaje!”

CONSIDERACIÓN SOBRE LAS HERRAMIENTAS

Existen muy diversas herramientas, modelos y ejercicios y la mayoría de los facilitadores tienen sus favoritos. Cualquier herramienta será tan buena como el enfoque y la idea detrás de ella. A veces nuestras herramientas no son apropiadas y necesitamos crear otras acordes con la situación y la cultura de la gente del lugar.



Facilitar el Cambio Projectable

El ciclo de proyecto como proceso central

“No es posible saltar un abismo de veinte pies en dos saltos de diez.”

Anónimo

Básicamente un proyecto es una pieza bien definida de trabajo, con metas razonablemente alcanzables y previsibles y con un conjunto de pasos claros para alcanzarlas. Los proyectos requieren un cierto grado de estabilidad y previsibilidad en sus condiciones internas y externas para asegurar su éxito. Si las condiciones no son estables, la organización debería estabilizarlas, si es posible, antes de continuar.

Por ejemplo, si hay un conflicto en el equipo o en la comunidad, éste debería ser resuelto primero, o si el financiamiento es incierto, éste debería ser garantizado. Tal vez la propia organización está en sus inicios y sólo puede manejar proyectos pequeños. Si no es posible estabilizar las condiciones, entonces o bien no es posible seguir adelante con el proyecto o se debe tomar un enfoque diferente, avanzando paso a paso, tal vez con proyectos más pequeños que no comprometan en exceso, y manejando las incertidumbres a medida que se avance.

Dar demasiado dinero a una organización en ciernes ¡puede a veces hundirla!



MANO NOS CUENTA ESTA HISTORIA...

Un donante dió a una organización comunitaria de jóvenes, exitosa y vibrante, de un pueblo cerca de Ciudad del Cabo, alrededor de \$150.000 – mucho más de lo que jamás había manejado. Iba destinada a un importante proyecto de desarrollo juvenil que nosotros habíamos diseñado (la comunidad no tenía los conocimientos) y vendido a la comunidad. Todos se entusiasmaron y se involucraron. Dos años más tarde la organización había colapsado por sus luchas internas y el contable estaba en la cárcel.

Los proyectos tienen un lugar muy importante en el trabajo del desarrollo, incluyendo el desarrollo organizacional. Pero los proyectos son engañosos – hay más de lo que parece a primera vista. En un mundo donde hay una urgencia para hacer frente a la pobreza, es muy tentador para las personas ajenas al mismo, ya sean gobiernos o agencias



internacionales, con el mandato de “erradicar la pobreza”, preparar proyectos grandiosos y entregarlos a las comunidades a través de organizaciones locales, sin tener en cuenta sus condiciones de cambio. Estos suelen incluso ser precedidos por talleres participativos para asegurar su “apropiación”.

La historia del sector del desarrollo muestra que este es un enfoque arriesgado y a menudo despilfarrador, al ver fracasar un proyecto tras otro por carecer de verdadera voluntad y apropiación.

Pero utilizando enfoques de cambio proyectable es posible llevar a cabo procesos genuinamente participativos. Considera esta historia:

MEAS NEE, UN TRABAJADOR DEL DESARROLLO EN CAMBOYA, CUENTA ESTA HISTORIA...

“Lo que hacemos está dirigido a ayudar a la gente a que empiece a pensar por sí misma otra vez... Apoyamos cualquier acción que provenga de sus conversaciones sobre sus problemas. Ellos son los que han de planificar, pensar y resolver por sí mismos. Así una idea aparecerá y en pocas semanas volverá a aparecer. Al cabo de un tiempo nos pedirán unirse a ellos y ellos para hacer algo al respecto. A menudo, una idea que surge así se convierte en un Proyecto al que se une mucha gente del pueblo. De esta forma superan su inmovilidad y desarrollan un montón de opciones posibles.

Encuentro que el vínculo entre las personas es más importante que las normas propuestas desde afuera. Cuando un Proyecto empieza me gusta que los mismos miembros propongan las normas y que el comité escoja sólo algunas pocas. Luego, cuando aparece un problema y se encuentra una manera de resolverlo, suelo preguntar: ‘¿Hemos aprendido algo de esto? ¿Hay algo más que podemos añadir a nuestra forma de ejecutar el Proyecto?’

Lo primero es establecer relaciones, no hacer Proyectos. El principal objetivo del desarrollo de la comunidad es ayudar a su gente a recuperar su dignidad y unidad”.

Utilizando enfoques de cambio proyectable es posible llevar a cabo procesos genuinamente participativos.



DOS TIPOS DE PROYECTOS

- Un tipo de proyecto sigue un enfoque basado en problemas, que esencialmente identifica problemas y busca una solución. Se identifica un grifo roto y se arregla. Se identifica un problema en un sistema organizativo que no funciona, y se soluciona.
- Otro tipo sigue un enfoque creativo, en el que las personas visualizan una situación futura mejor, no como solución a un problema sino como una nueva situación en la que los viejos problemas son poco relevantes – un salto imaginativo hacia el futuro.
- Los programas grandes suelen necesitar ambos tipos de proyectos.

Esto es especialmente valioso cuando se proponen nuevos trabajos. El cambio proyectable creativo comienza en el futuro. Proyectamos hacia el futuro, y a partir de allí retrocedemos hasta el presente, planificando peldaños para conseguir los resultados deseados. Estos peldaños pueden oscilar entre los bien planificados y los descritos vagamente, que se definen a medida que las personas van descubriendo su camino, guiadas y motivadas por la visión que han creado.





Al diseñar Proyectos...

cuidado con apresurarte con los detalles



OORS, UN ESCULTOR, COMPARTE ESTAS IDEAS...

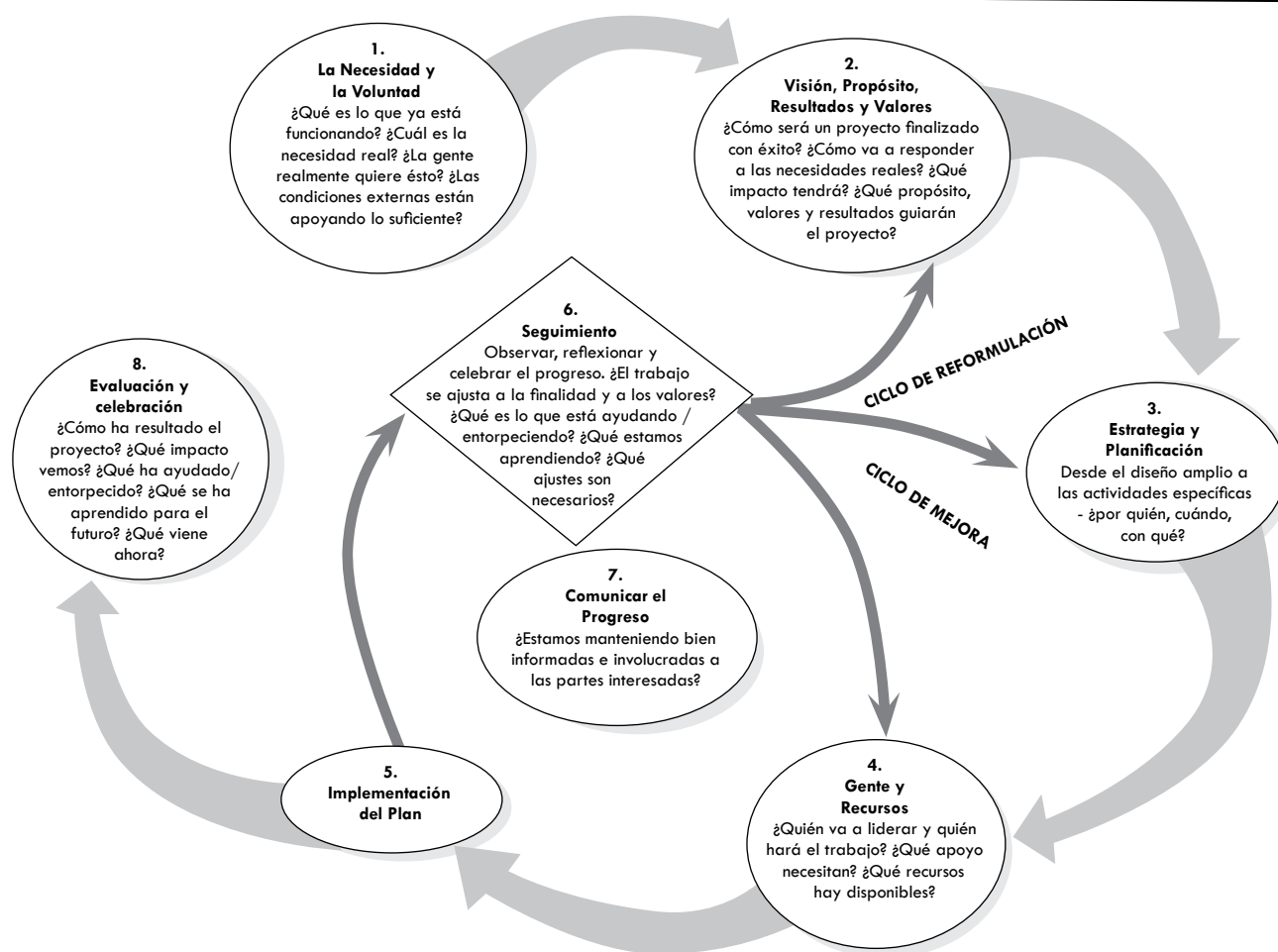
Si fueras a trabajar un pedazo de arcilla para hacer una ranita, por ejemplo, esto es lo que probablemente harías: primero imaginarías como sería, y luego moldearías la arcilla haciendo algo parecido a ojos y boca, para seguir con las patas y los pies. Pero en el momento de apartarte un poco y mirarla en perspectiva, verías que realmente no se parece a una rana porque la forma de su cuerpo no es la correcta. Te has apresurado a trabajar en los detalles antes de haber logrado obtener la forma general de la ranita. Si a continuación tratases de corregir la forma de la rana, todo el trabajo que dedicaste a los ojos, la boca y las patas se perdería.

A menudo hacemos lo mismo con los Proyectos. ¿Por qué? Porque queremos ver los detalles, quién hace qué, cuándo y cómo, además de los costos – nos sentimos más tranquilos conociendo los detalles. Así nos apresuramos a planificar las actividades antes de tener diseñado el proceso y la estrategia general. Métodos de gestión de proyectos como el marco lógico fomentan esto –una vez que los resultados y productos estén definidos, las actividades son rápidamente enumeradas con gran detalle. Parece un método real y práctico. Sin embargo le falta un paso: el del diseño.

Si las condiciones del cambio son predecibles, Y si dedicamos suficiente tiempo a diseñar el proceso general o la estrategia, en sus fases y etapas, cómo cada rama de trabajo se conecta a la otra, entendiendo cómo todo ello se desarrollará en el tiempo, entonces, será muy fácil y evidente colocar los detalles en su sitio.



El Ciclo de Proyecto



Tres retos importantes del Ciclo de Proyecto

PREPARACIÓN

- asegurar que existe una necesidad y voluntad importante que emana de las personas involucradas y que les pertenece;
- visión y valores de referencia. Dedicar tiempo a procesos colectivos para visibilizar y desarrollar la visión y valores, proporciona el enlace virtual que mantiene a la gente trabajando unida – esta inversión en las relaciones resulta vital para el éxito;
- invertir en el diseño de estrategias, como se describe anteriormente, antes de sumergirse en las actividades detalladas.

SEGUIMIENTO COMO PROCESO DE APRENDIZAJE

No hay proyecto alguno que sea perfectamente previsible ni plan que pueda anticipar la complejidad de lo que sucederá cuando el trabajo comience. Siempre existirá la necesidad del aprendizaje activo, de cambiar el plan a medida de la realidad que se presente. Incluso puede suceder que la estrategia y objetivo global del proyecto deban ser revisados cuando la implementación haya comenzado. Los planes de proyectos deberían ser siempre vistos como un borrador.

COMUNICACIÓN

Debido a que las cosas cambiarán como resultado de los imprevistos, es fundamental mantener informadas a todas las partes implicadas, ya sea la comunidad en general, los donantes o los fideicomisarios. Esto minimiza malos entendidos y mantiene las expectativas, y por lo tanto, ayuda a asegurar que las condiciones de cambio sigan siendo razonablemente estables – lo que es esencial para el cambio proyectable.



MANAS CUENTA ESTA HISTORIA...

Si tu corazón está en el lugar adecuado... liderazgo facilitador

“¿Dices que ha estado esperando dos horas y ni siquiera le has ofrecido una taza de té?”, gritó el director de una ONG de base en Koraput, un distrito tribal pobre. “Pero, ¿cómo iba yo a saber que él era el jefe de nuestra agencia donante? ¡No me lo dijo! Vino en el autobús nocturno, y en rickshaw desde la terminal a nuestra oficina. Cuando le pregunté qué deseaba, me dijo que vino únicamente para conocerte. Nada más, ¡ya sabes!”. Tal vez, el ayudante de la oficina no tenía la culpa. Vestido con un pantalón gastado, una holgada kurta y un par de zapatos viejos sin cordones ni calcetines, Sriramappa no parecía un jefe de una agencia donante de principios de los 90. Pero como director de OXFAM en Orissa, uno de los estados más pobres de la India, Sriramappa facilitaba con gran éxito un movimiento de masas contra el desplazamiento de miles de familias por la instalación de una planta de acero. También implementó nuevas formas de apoyar un movimiento nacional de la población tribal por la autonomía de sus aldeas y caseríos. Facilitó una coalición de diversas ONG para luchar por el derecho de las comunidades

que dependían del bosque a los productos forestales no leñosos, logrando la cancelación de un contrato monopolístico de arrendamiento con una empresa privada.

Sriramappa había entendido bien que para poder unir a la gente hay que identificarse con ella y caminar a su lado. Para identificarse con gente que ha sacrificado su vida para aliviar las dificultades de sus comunidades, tienes que ser humilde y valorar las contribuciones significativas que las personas que forman parte de los movimientos de masas han estado haciendo. Las ONG internacionales no deberían buscar reconocimiento por su apoyo y aportaciones. Lo que importa es la autenticidad y la comunicación de tus esfuerzos para fomentar la solidaridad y establecer relaciones. Una persona externa puede aportar mucho en el proceso, como investigación, documentación, informes, promoción... Pero eso es sólo trabajo de mantenimiento. Para realizar cambios, también tienes que ser parte del cambio. Si sólo tu cabeza es la que está en la dirección correcta, pero no tu corazón ni tus pies, puedes llegar a escribir libros sobre el cambio, pero olvídate de ayudar a realizarlo.



¿Qué se necesita para liderar o facilitar el cambio?

“ Si la única herramienta que tienes es un martillo, tiendes a ver cada problema como un clavo.”

Abraham Maslow

A estas alturas ya te habrás dado cuenta, si todavía no lo sabías, de que la manera de facilitar el cambio no es un conjunto de procedimientos fáciles de aprender y de poner en práctica. Aquí te apuntamos algunas pautas generales sobre lo esencial en un proceso de cambio saludable:

- **Saber en qué organización estás**—tu práctica debe adaptarse al proceso y condiciones de cambio de la organización. Con demasiada frecuencia los facilitadores tienen un enfoque, un diseño, una herramienta, un martillo, que conocen bien y que utilizan en cada situación (sea Acción/Aprendizaje, Investigación Appreciativa, Proceso-U, enfoque de ciclo de proyecto, etc.). Todos estos son diseños de gran alcance, pero sólo si se utilizan en las condiciones adecuadas.
- **Crear un espacio seguro para conectar con la gente a todos los niveles**—para que todas las voces sean escuchadas, todos los puntos de vista expresados y todas las ideas compartidas. Escucha las voces marginadas y difíciles de la gente que vive y puede ver las cuestiones ocultas y profundas que pueden dar la clave de un cambio real.
- **Escuchar a la cabeza, al corazón y a los pies**—busca el cambio en lo que la gente piensa, siente y quiere. Guíate por tus propios pensamientos y sentimientos pero evita imponer tu voluntad o tus deseos.
- **Buscar orientación en las personas**—como líder o facilitador habrá ocasiones en las que no estás seguro de cómo seguir. Puede ser fortalecedor para todos los involucrados decirles simplemente que no estás seguro de qué hacer a continuación, y preguntarles sobre sus ideas y lo que piensan que está pasando.
- **Construir una comunidad auténtica**—ayudando a la organización a encontrar nuevas formas de hablar teniendo en cuenta a todas las voces, y a conectar a un nivel más humano, que vaya más allá de los procedimientos establecidos.
- **Siempre estar atento a lo que está funcionando bien y ayudar a la gente a verlo**—esto trae equilibrio, perspectiva y esperanza a los problemas que la gente enfrenta, y visibiliza su ingenio y sus recursos.
- **Desarrollar y fomentar el liderazgo compartido y distribuido**
—el liderazgo compartido puede suceder en reuniones o procesos de acción/ aprendizaje donde las decisiones se adoptan por consenso. El liderazgo distribuido ocurre cuando diferentes individuos lideran mandatos específicos, reforzando la experiencia de liderazgo entre una gama más amplia de personas.



PARA MÁS RECURSOS
NO OLVIDES NUESTRA
PÁGINA WEB:
www.barefootguide.org



TRACEY COMPARTE ESTE POEMA CON NOSOTROS...

El Facilitador

Pasé un invierno con ellos,
viendo cómo hablaban,
la forma en que el director se giraba,
cuando se le formulaba una pregunta;
las sutiles rutinas de café y té.
Preguntaron: ¿Cuándo empezamos a cambiar?
Dijeron: "Buen trabajo si puedes conseguirlo.
¿Qué es lo que realmente hacéis?"

Sonreí y compartí sus chistes;
Les pregunté qué pensaban que eran,
animal, vegetal, mineral, máquina.
Al principio dudaban y recitaron
la línea oficial y hablaron con elocuencia
de la visión, misión, objetivos. Sin corazón.
Pero un día en la comida una callada secretaria
susurró que eran una orquesta
solo que algunos instrumentos habían sido
abandonados
y la mayoría estaban desafinados.

Pasé por un ensayo y efectivamente
había
cuerdas rotas, una flauta estropeada,
un tambor con la piel desgarrada.
Y sin embargo, escuché.

Un miembro del directorio me abordó en el patio
de butacas.
"Somos un barco," dijo, "más o menos seguro,
pero maltratado por la tormenta."
Miré por la ventana y el horizonte en verdad
no tenía buena pinta.

La mujer que dirigía RH me recordó el
calibre de la tripulación.
Pero la mujer que hacía el té, dijo "Nadie
habla conmigo."

Yo era el telar en el que tejieron la tela
de su pasado, presente y, al fin, de su futuro
Yo era el lienzo sobre el que dibujaron la
caricatura de su progreso.

Traje una bolsa de herramientas, pero en verdad
nunca la abrí. Ellos tenían las suyas,
inusuales, pero bien adaptadas
al uso de músicos en un mar tormentoso.
Mientras remendaban agujeros y cuerdas,
yo era su puerto temporal.

Durante una temporada fui popular y disfrutaba
de una cierta notoriedad, pero poco a poco
empezaron a estar absortos en su propia música,
trazaron su propio camino. Estaban
tan ocupados escuchándose unos a otros,
que se olvidaron de mí. Los dejé
navegando por el Amazonas
tocando un vals de Strauss
dirigidos por
la mujer que hacía el té.



ENCONTRAR UN HOGAR PARA EL CAMBIO

Dar apoyo, integrar y preservar el cambio

“ Debemos aceptar el dolor y utilizarlo como combustible para nuestro viaje.”

Kenji Miyazawa

HOLA SOY MUSA...

El cambio es más que un evento —jes un proceso imprevisible e iterativo! Este capítulo nos hace ver cómo enraizar el cambio para evitar volver a las antiguas prácticas inviables. Sugerimos ideas para poder crear unas bases sólidas para el cambio organizacional y para hacer frente a los desafíos que se encuentran en el camino. ¡Disfruta!



RUBÉN REFLEXIONA SOBRE UNA HISTORIA QUE CONOCEMOS DE SOBRA...

Poco después de las primeras elecciones democráticas de 1994, el nuevo gobierno de Sudáfrica se embarcó en reformas radicales. Fundamentalmente, la educación ya no sería una herramienta de desigualdad y opresión, sino un sistema que permitiera liberar y preparar a jóvenes mentes para ocupar su lugar en la sociedad. La tarea se inició casi de inmediato al introducir un nuevo plan de estudios que pretendía transformar el viejo sistema de educación del Apartheid y allanar el camino hacia el cambio para las generaciones venideras.

Se puso en marcha una gran campaña pública y se obtuvieron aportaciones de todos los sectores. El parlamento aprobó el proyecto de una iniciativa nacional denominada Currículum 2000, un nuevo plan educativo basado en resultados, iniciado con un

“Ahora, más del 50% de las escuelas en Sudáfrica son oficialmente clasificadas como disfuncionales por las propias autoridades educativas “.



impulso al fortalecimiento de capacidades .
Cientos de asesores en los nuevos programas de aprendizaje se formaron durante meses, y éstos a su vez, formaron a miles y miles de maestros de cada escuela, en los contenidos, métodos y valores del nuevo plan de estudios. El proceso se llevó a cabo por fases, empezando por el Grado Uno. Los directores de las escuelas recibieron manuales e instrucciones para acomodar sus escuelas a las necesidades del nuevo plan de estudios. Los maestros trabajarían ahora en equipo, los formatos de los antiguos temarios fueron reemplazados por nuevas áreas de aprendizaje y el proceso de evaluación fue completamente revisado. Esta iba a ser una transformación completa y a fondo.

La transformación del plan de estudios fue acompañada por otros tres grandes cambios normativos. Primero, el castigo corporal, aborrecido por el nuevo gobierno, fue prohibido de un plumazo legislativo (sin dar mucho tiempo o recursos a probar formas alternativas de disciplina en las escuelas). Segundo del 20% al 30% del personal docente fue despedido para ajustar el tamaño de las escuelas a las normas internacionales, y tercer, todos los directores de las escuelas tuvieron que delegar parte de su autoridad al nuevo y democrático consejo escolar de padres.

En el año 2012, los mismos estudiantes que doce años antes fueron pioneros del nuevo plan de estudios, están presentando sus exámenes finales antes de dejar la escuela. Las expectativas son muy bajas y se esperan suspensos generalizados. Una década después, la aplicación del “nuevo” plan de estudios es considerada decepcionante y el sistema educativo está sumido en una crisis nacional, con un colapso de la disciplina en el aula, maestros agotados y una tasa de abandono escolar más alta que nunca. Un nuevo cinismo cunde y acompaña una sensación de fracaso y agotamiento entre el profesorado. Muchos, incluso aquellos de los barrios desfavorecidos, recuerdan con nostalgia los malos tiempos de antes. “Ahora, más del 50% de las escuelas en Sudáfrica son oficialmente clasificadas, por las propias autoridades en el ámbito de la educación, como disfuncionales”.



REGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Qué es lo que realmente ha pasado aquí?
- ¿Qué es lo que hace tan difícil que un cambio (necesario y con mucho sentido) se arraigue y forme parte intrínseca del funcionamiento de una organización?
- ¿Cómo se pueden superar estos retos de forma más exitosa durante el proceso de seguimiento y apoyo a las organizaciones?

MÁS OBSERVACIONES

Tal era la magnitud y ritmo de transformación en las escuelas que se consideró que la implementación del nuevo plan tenía que centrarse en la formación masiva del profesorado. Pero el tan necesario apoyo a las escuelas para guiarlas y alentarlas a utilizar el nuevo sistema ni tuvo lugar en la escala requerida, ni fue abordado de una forma que permitiera la evolución. Las decisiones y planes para el cambio se realizaron, pero el apoyo y recursos necesarios para llevarlos a cabo no existieron.

Efectivamente, el nuevo plan de estudios está imbuido de valores más solidarios y de desarrollo, pero las autoridades han tratado de inculcarlos al profesorado, como si fueran habilidades que pudieran ser transferidas. Es más, el comportamiento de las autoridades educativas hacia el personal docente no reflejaba estos nuevos valores –después de todo, ellos también habían sido formados de manera similar. Los maestros seguían siendo sometidos al mismo estilo de gestión autoritaria del anterior departamento de educación del Apartheid.

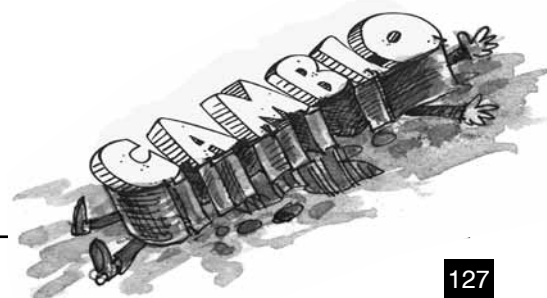
El nuevo plan de estudios partía de la base de que todo el saber de los maestros pertenecía al viejo sistema, por lo que ellos eran forzados a aprender un lenguaje y contenidos totalmente nuevos (y difíciles de manejar), asociados al nuevo plan. El cambio había sido tan drástico, que hasta lo que sí estaba funcionando debía transformarse. De esta manera, ‘el grano se había tirado junto con la paja’.

La prohibición de castigos corporales, el ajuste de personal y la institución del consejo escolar de padres fueron grandes procesos de transformación, cada uno un enorme golpe que las escuelas debieron absorber. La escala y ritmo del cambio los dejó a todos exhaustos.



Algunos aprendizajes de esta historia

- El cambio profundo y sostenible no es un proceso de desarrollo de capacidades a través de cursos de formación y de manuales con nuevas normativas. La transformación de una organización requiere seguimiento, estímulo, acompañamiento, guía, aprendizaje y desaprendizaje. Los atajos no son posibles, no importa cuán fuerte sea la necesidad y la determinación. Si todos estos procesos no pueden asegurarse, el cambio sostenible no sucederá.
- El cambio es agotador – se habla de “la fatiga del cambio “. Hay límites a la cantidad de cambio que la gente y las organizaciones pueden asimilar antes de dejar de creer en él.
- Si bien el estímulo para el cambio (por ejemplo, un nuevo plan de estudios) puede venir del exterior, el cambio importante es el que sucede en el interior, con el tiempo. La transformación es, en realidad, un proceso tanto relacional como psicológico. El nuevo plan entendía muy poco de cómo superar las barreras internas que impedían a los profesores asumir los cambios de buena gana.



¿Por qué es tan difícil llevar a cabo cambios en organizaciones?

“Las viejas formas de hacer las cosas suelen ser tremendamente resistentes.”



Apoyar, argumentar y mantener un cambio, son la parte del proceso de cambio donde las cosas tienen que consolidarse para encontrar un lugar seguro donde vivir. Aquí estamos interesados en aquellos aspectos del cambio organizacional que permitirán que el cambio realmente arraigue y florezca, y signifique algo más allá de la decisión de cambiar y del plan para lograrlo.

RESISTENCIA AL CAMBIO

Las viejas formas de hacer las cosas que ya no son útiles para la organización suelen ser tremendamente resistentes e impedir que las nuevas se instauren con facilidad. De hecho, la resistencia siempre tiende a acompañar un proceso de cambio. ¿Es la resistencia buena o mala? Debemos tener cuidado en no juzgarla, sino en verla y aceptarla como inherente a la vida. Incluso podríamos considerarla como parte vital del cambio y no como algo molesto a superar; un reto que, si se enfrenta y se supera, hace más probable que ocurra el cambio real. Si no encuentras resistencia cuando persigues un cambio importante, puede ocurrir que esta esté oculta y pueda pasar factura más adelante, o que a nadie realmente le importa si las cosas cambian o no.

Las personas que se oponen al cambio también pueden tener buenas razones –tal vez experimentan y ven cosas en él que otros deberían tener en cuenta. Hasta que éstas no sean valoradas o escuchadas, es común que se resistan y frenen a la organización.



EL EFECTO DE LOS TEMPERAMENTOS

En el Capítulo Dos describimos los Cuatro Temperamentos. Cada uno aporta desafíos y contribuciones particulares a los procesos de cambio:

- El temperamento Fuego es a menudo impaciente al cambio, y está dispuesto a asumir riesgos. Esto puede traer energía buena al proceso de cambio, pero también podría ponerlo en peligro si los riesgos son demasiado grandes.
- El temperamento Agua a menudo acepta el cambio, pero puede dudar e incluso parecer reacio. Es probable que esté esperando el momento adecuado para actuar, buscando la manera más fácil de hacerle frente.
- Al temperamento Aire le encanta el cambio y aporta una sensación de optimismo, sin pensar mucho en cómo o por qué es necesario. Demasiado de éste puede significar un riesgo, pero la gente con una gran cantidad del mismo aporta al proceso una actitud positiva y esperanzadora muy necesitada.
- El temperamento Tierra es reacio al cambio y necesita muchas razones. Puede ser demasiado pesimista, y sus preocupaciones son a menudo malinterpretadas como una negatividad destructiva. Puede ver obstáculos e interrogantes a los que vale la pena prestar atención pues nos ahorrarán muchos problemas en el futuro.

Cada voz tiene algo que aportar. Como líder o facilitador que trabajas con un grupo diverso de personas, espera, fomenta y respeta cada una de estas voces. Si no aparecen por sí solas, mira si puedes sonsacarlas. Crea oportunidades para que la impaciencia, las dudas y el afán sean escuchados.



DE LA DEPENDENCIA A LA INDEPENDENCIA

En algún momento la gente quiere encargarse del proceso de cambio por sí misma, sin facilitadores. Esto puede ser una señal de que estamos teniendo éxito. Puede ser que el “evento” del cambio haya tenido su efecto y ahora la gente puede llevar adelante el proceso sin más liderazgo o facilitación, o que, a pesar de la nueva dirección y confianza que han encontrado, tengan dificultades para aplicar los cambios sin algún tipo de apoyo.



Hemos visto que una vez que alcanzan el punto de inflexión, muchas organizaciones se desprenden de nosotros como facilitadores, como si el trabajo principal estuviera hecho y trataran de encontrar su propio camino mediante la implementación de las decisiones tomadas durante el proceso que hemos facilitado. A veces hay consideraciones de costo, pero nos preguntamos si ya han obtenido de nosotros suficiente ayuda y el líder quiere volver a liderar otra vez.

PATRONES DE CONDUCTA TESTARUDOS

Incluso si el proceso de cambio está bien formulado y sustentado, es común que las organizaciones vuelvan a sus viejos y tenaces hábitos y patrones de comportamiento. Todos sabemos que esto es cierto en la vida en general, y no lo es menos para las organizaciones que tratan de cambiar. Incluso podemos recaer en nuestros viejos hábitos sin siquiera darnos cuenta. Se necesita estar conscientes, pensar en ello y practicar para acostumbrarnos a los nuevos patrones de comportamiento.

“Una de las ideas en que todos estuvieron de acuerdo fue comenzar a utilizar ‘diarios de campo’, en los cuales recogieran lo realizado en el terreno, incluyendo sus reflexiones y aprendizajes”



MUSA COMPARTE ESTE ESTUDIO DE CASO...

Buena idea... pero es difícil superar un antiguo hábito.

Dos comprometidos técnicos de campo de una organización de defensa de los derechos campesinos, llevaban años trabajando con comunidades rurales para ayudarlos a recuperar sus tierras. Se habían acostumbrado a pasar revista del trabajo realizado durante sus largos viajes por carretera, charlando acerca de las personas que habían conocido, los hechos acaecidos, y compartiendo impresiones y aprendizajes útiles para mejorar sus prácticas. Era un sistema fácil y natural de “planificación, seguimiento y evaluación”, y como resultado, en los últimos años se habían vuelto cada vez más eficaces.

En algún punto la organización decidió implantar un proceso de aprendizaje más sistemático y colaborativo para que la experiencia de los distintos trabajadores de campo pudiera ser compartida y retroalimentada con nuevas prácticas de desarrollo y procesos de investigación. Una de las ideas acordadas fue comenzar a mantener un “diario” de trabajo, en el que registrarían lo que hacían durante sus viajes de campo, incluyendo sus reflexiones y aprendizajes, como base para el intercambio y contribución a la práctica de los demás. Los diarios se compraron y se entregaron antes del siguiente viaje.

Pero los dos técnicos se habían acostumbrado tanto a sus reflexiones informales de carretera, que siempre se olvidaban de utilizar el diario, y cuando se acordaban, acababan escribiendo unas breves notas. Continuaban confiando en sus charlas informales, pero cuando llegaron las sesiones formales de reflexión que tuvieron lugar uno o dos meses más tarde descubrieron que habían olvidado los detalles y únicamente podían compartir sus experiencias con los demás de forma superficial.



PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- Si esta fuera tu organización, ¿qué crees que podrías haber hecho para ayudar y animar a los técnicos de campo a hacer el esfuerzo verdadero de utilizar el diario, cuando la idea fue aceptada en su inicio? ¿Qué harías ahora?

Gestionar la transición del cambio transformador

“ El proceso de transformación es esencialmente un proceso de muerte y renacimiento, más que uno de modificación mecánica. ”

William Bridges

En el Capítulo Cinco introdujimos el Proceso-U referente a la necesidad de desaprender actitudes, valores, supuestos, etc. que nos están reteniendo, o manteniendo en crisis. Hay que reconocer las dudas, temores y resentimientos y enfrentarse a ellos. Esto crea las condiciones para que nazca un cambio. Pero a medida que los cambios previstos comienzan a implementarse puede que persistan dudas, temores y residuos de viejos e inútiles valores, actitudes y hábitos. Éstos seguirán ejerciendo cierta influencia en el proceso de cambio, con lo que se deberán poner sobre la mesa de nuevo y prestarles atención.

William Bridges ha denominado transición a este período de tiempo variable entre lo viejo y lo nuevo.



PALABRAS SABIAS DE WILLIAM BRIDGES

Imaginamos que transición es sólo otra palabra para definir cambio. Pero no lo es. Cambio es tu mudanza a una nueva ciudad o tu paso a un nuevo puesto de trabajo. Es el nacimiento de tu nuevo bebé o la muerte de tu padre. Es el paso del antiguo al nuevo plan de salud en el trabajo, o la sustitución de tu jefe por uno nuevo, o es la adquisición que tu empresa acaba de realizar.

En otras palabras, el cambio es situacional. La transición, por otro lado, es psicológica. No son estos eventos, sino más bien la reorientación y auto-redefinición internas que tienes que pasar para incorporar cualquiera de esos cambios en tu vida. Sin una transición, un cambio es sólo una reubicación de los muebles. A menos que ocurra una transición, el cambio no va a funcionar, porque no “tiene lugar”. Cualquiera que sea la palabra que usemos, nuestra sociedad habla mucho sobre el cambio, pero rara vez se ocupa de la transición. Desafortunadamente para nosotros, es la transición la que nos ciega y es a menudo la fuente de nuestros problemas...

Bridges afirma que las transiciones se componen de tres etapas:

- 1) un final
- 2) la zona neutral, y
- 3) un nuevo comienzo.



I. UN FINAL

Con el tiempo la gente se acostumbra a las pautas de su organización. El gran desafío, en “el final”, es desprenderse de ellas para crear espacio donde el nuevo comienzo pueda crecer y desarrollarse. Esto nunca es fácil, y no podemos suponer que el evento del cambio en sí mismo sea suficiente para hacer posible ese desprendimiento.

Es importante advertir que las antiguas costumbres, aunque ya no sean útiles, no fueron del todo malas. De hecho, pueden haber sido de utilidad para la organización en el pasado, ejerciendo una función acorde a las necesidades del momento. Algunas personas asociadas a las antiguas formas de actuar pueden sentir que desprenderse de ellas es una crítica a su trabajo anterior. Esto puede crearles problemas en su implicación con los cambios del futuro. Asegurarse de que sus contribuciones se reconozcan y se celebren puede ayudarles a hacerlo.

En la práctica esta etapa puede implicar reuniones periódicas para revisar el proceso de cambio. Las personas podrían ser invitadas a reflexionar sobre los viejos hábitos, prácticas, actitudes, etc. que aún mantienen a pesar de su compromiso de dejarlos ir. Sería importante que la gente se diera cuenta de que mantenerse en el pasado es natural y esperado, y que supondrá un esfuerzo dejarlo a un lado.

Puede resultar importante crear espacios para lamentar la pérdida del pasado. En muchos casos, los cambios pueden resultar muy duros, con recortes de personal y pérdidas de rango por la descripción de los nuevos puestos de trabajo. Cuando el cambio es particularmente drástico, puede ser útil organizar un evento para celebrar el pasado y desprenderse de él definitivamente, similar a un ritual funerario o servicio conmemorativo por la pérdida de un ser querido. Gestos simbólicos como estos ofrecen una vía psicológica para ayudarnos a transitar la pérdida.

2. LA ZONA NEUTRAL

Pero desprenderse de las viejas formas de hacer aún no se traducirá en el nuevo comienzo que la organización trata de lograr. Hay un período intermedio en el que la organización todavía tiene que encontrar su camino, y al que se denomina la zona neutral. En ella, la confusión y la cruda realidad del cambio empiezan a notarse. Alguien del personal puede que tenga a un superior distinto, y las expectativas de su nuevo rol aún no sean demasiado claras. Las personas pueden carecer de las habilidades necesarias para sus nuevas funciones. Puede que algunas consecuencias del cambio no hayan sido anticipadas, trayendo inseguridad y frustración. Esto puede llevar a algunos miembros a abandonar la organización, creando incertidumbre y hasta resentimiento en los que quedan atrás y tienen que absorber su trabajo. Es probable que la productividad caiga, produciendo aún mayor ansiedad.



La zona neutral puede ser una época caótica para la organización. Bridges continúa:

“La zona neutral es un punto muy difícil en la transición de un proceso de cambio organizacional. Exige paciencia, habilidad para inspirar confianza y mantener la calma por parte de la dirección, trabajo en equipo y mucha comunicación. Esto, junto con metas claras y un buen plan para alcanzarlas, dará una oportunidad al cambio para afianzarse y, en definitiva, para cumplir con la promesa del futuro de la organización o de su nuevo comienzo.”



William Bridges

Sin embargo, también es una época creativa, donde problemas que parecen insuperables pueden resolverse de formas inesperadas. Este período de confusión es también un tiempo de oportunidad para experimentar con nuevas maneras de hacer las cosas, un espacio para la innovación. El vacío de la zona neutral ayuda a desbloquear este potencial.



PARA MÁS RECURSOS
NO OLVIDES NUESTRA
PÁGINA WEB:
www.barefootguide.org

3. UN NUEVO COMIENZO

La transición debe terminar con un nuevo comienzo, una revisión de la visión. Esto no debe hacerse prematuramente, antes de que lo viejo esté muerto y enterrado, antes de que los fuertes nexos del pasado sólo sean recuerdos. La nueva visión nunca será como la visión de Pablo en el camino de Damasco, que lo convirtió al cristianismo. Seguirá existiendo oposición y diferentes facciones, pero esperemos que redefinidas y comprometidas en un diálogo más constructivo. El equipo deberá dar forma y cuerpo a la visión, misión y dirección estratégica nuevas, para que merezcan el compromiso de todos.



Sugerencias prácticas para líderes que implementan cambios



- Si formas parte de la dirección, considera ganar la confianza de los miembros de tu equipo, pidiendo sus sugerencias con respecto a los desafíos y dilemas del cambio.
- Recuerda incluir frecuentes sesiones de revisión. Resultan muy importantes para proporcionar algo de certeza y seguridad durante un período que puede ser muy caótico. Estas sesiones de revisión pueden incluirse en procesos ya existentes, como las reuniones semanales o mensuales de personal. El proceso de acción/aprendizaje es también una buena herramienta para construir una imagen exacta de una situación en continuo cambio y hacer los ajustes necesarios al plan. Sesiones como estas pueden ayudar a trazar un camino sensato en tiempos caóticos.
- Deja espacio a la gente para ventilar sus sentimientos, y así apaciguar las tensiones que suelen acompañar a una transición y aflorar sus emociones más profundas.
- A veces, puede ser muy útil crear un “equipo del cambio” que represente a todo el personal. Se podría pedir a los diferentes programas o secciones que escojan a un colega de confianza para representar su voz durante el proceso, y a través del cual comunicar los avances y retos.
- La gente puede tener preguntas urgentes sobre el cambio, y si sus líderes no las responden, de una manera u otra van a encontrar las respuestas. Pero éstas pueden no ser las correctas. No puede enfatizarse lo suficiente la importancia de la comunicación durante la transición, que debe ser frecuente e involucrar a todos los miembros. Esta ayuda a hacer frente a los chismes y rumores que son parte inevitable de la resistencia natural al cambio.
- Busca una caja de resonancia exterior. Líderes de otras organizaciones que han pasado por experiencias similares son asesores ideales.
- No presiones hacia el cambio demasiado rápido. Ten una visión amplia, pero no tengas prisa. Da pasos pequeños y tráete a todos contigo.
- Déjate guiar por tus valores, principios y propósitos.
- Recuerda celebrar cada uno de los logros conseguidos.

CAPÍTULO SIETE

Sobrevivir al cambio

Organizaciones que Aprenden e Innovan

“En tiempos de cambio, los aprendices heredarán la tierra, mientras los expertos se encontrarán prolijamente equipados para lidiar con un mundo que no existe más.”

Eric Hoffer

“Caminante no hay camino, se hace camino al andar.”

Antonio Machado

HOLA SOY CRISSY...

Si queremos preservar los beneficios del cambio y mantener las cosas vivas, puede que tengamos que invertir en aprender, en hacernos más una organización que aprende. En este capítulo vamos a ver qué se necesita para conseguirlo, examinando tanto el aprendizaje individual como el colectivo, y cómo dar vida a los procesos de planificación, seguimiento y evaluación. También exploraremos algunas ideas e historias acerca del “aprendizaje horizontal” como plataforma para nuevos tipos de organización y colaboración.





LA CAMPAÑA DE ACCIÓN AL TRATAMIENTO TAC

(treatment action campaign)

El TAC es el mayor movimiento social a escala nacional en Sudáfrica, que a través de incesantes campañas ha presionado exitosamente al gobierno para que amplíe el acceso a los medicamentos anti-retrovirales (ARV). La fuerza que lo mueve es la propia agencia y movilización de las personas que viven con VIH y SIDA. El TAC, a través de su campaña, ha aprovechado y utilizado los nuevos espacios políticos y jurídicos creados en la Sudáfrica post-apartheid.

“Entrar a las oficinas del TAC es como hacerlo a una zona liberada. Me recuerda una vela encendida y una puerta abierta.”



KAMA NOS CUENTA CÓMO ES TRABAJAR PARA EL TAC...

Me uní al TAC en 2001. Camaradas de su sede en Khayelitsha nos visitaron en la escuela para que nos uniéramos a su organización, a pesar de que estaba prohibida. Eso no nos preocupó.

El TAC celebra eventos culturales para jóvenes que nos unen realmente, porque cuando alguien canta una canción y el resto le acompañamos, es fácil entender por qué estamos aquí. La gente añade versos y la canción y el mensaje van creciendo.

El TAC da a cada uno la oportunidad de jugar un papel. Hay confianza, amor y libertad. Entrar a sus oficinas es como hacerlo a una zona liberada. Me recuerda una vela encendida y una puerta abierta.

Aunque no se vea, a veces somos confusos y desordenados, pero no importa porque estamos juntos. Tenemos opiniones muy variadas, sobre todo entre la gente joven. La mayoría somos voluntarios y algunos son coordinadores a tiempo completo.

A pedido de la Oficina Central, cada viernes en la tarde nos reunimos a compartir lo sucedido y a planificar. Nos sentamos y compartimos. Empezamos con una canción y un juego y cada uno comparte lo que sea, sin forzar la situación. Discutimos lo que hicimos bien y lo que salió mal y cómo trataremos de arreglarlo. Anotamos cuidadosamente lo que se dijo para contárselo a los que no asistieron, y enviamos un breve informe a la Oficina Central. Cuando planificamos nos dejamos llevar por el estado de ánimo de la gente. Disfrutamos mucho durante las reuniones. El TAC proporciona pan y té y a veces algo de dinero para el transporte.

En el TAC estamos vivos y conectados. Es un centro comunitario de espíritu cálido y ardiente.



PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Qué es lo que te sorprende de este relato?
- ¿Cuán importante es la cultura del TAC en la forma de organizarse?
- ¿Cómo describirías la cultura de aprendizaje?
- En la práctica ¿cómo aprende la organización y cuán importante es este aprendizaje en su vida?
- De lo que has aprendido de este relato ¿qué sería de utilidad para tu organización o para su manera de funcionar?

UN RITMO DE APRENDIZAJE

El relato de Kama ilustra algo muy importante –qué hace posible que una organización efectiva no esté basada en sistemas eficientes, sino en sistemas humanos, aunque sean un tanto desorganizados y simplistas. Lo que a la sucursal del TAC le falta en estructuras sofisticadas es compensado sobradamente con procesos inclusivos y accesibles y con un enorme compromiso.

El TAC posee un ritmo de aprendizaje: cada viernes se reúnen y reflexionan, aprenden y planifican, como una parte de su trabajo tan importante como cualquier otra. ¡Y sus reuniones son divertidas!

Por un lado, no hay nada extraordinario en esto, después de todo, las organizaciones se reúnen. Pero por otro lado es notable que pueda ser tan simple, tan simplemente humano – aquí hay una organización en la que cada sede se reúne todas las semanas para pensar sobre sí misma, para re-formarse, re-pensarse y re-generarse... y disfrutar de estar juntos. Sus reuniones son también ocasiones culturales, únicas en sí mismas, empezando con una canción y un juego, una oración, un momento de camaradería. Comparten sus relatos y piensan sobre ellos, sin ninguna técnica especial. Y ese es el quid. No hacen falta impresionantes sistemas de aprendizaje o de gestión de conocimientos diseñados por un consultor. Todo el mundo es responsable de aportar evidencias, aprendizajes y documentos. De hecho, su pequeño desorden probablemente permite una mayor participación, una cualidad emergente en espacios humanos más flexibles, y una atmósfera de libertad compartida en la que todas las personas se sienten como en casa y suficientemente valoradas como para aportar sus contribuciones diversas.

Todo esto hace posible una orientación a la planificación extraordinariamente poderosa, como dice Kama: “Cuando planificamos nos dejamos llevar por el estado de ánimo de la gente.”

“Su pequeño desorden probablemente permite una mayor participación, una cualidad emergente en espacios humanos más flexibles, y una atmósfera de libertad compartida en la que todas las personas se sienten como en casa y suficientemente valoradas como para aportar sus contribuciones diversas.”





CHRISSEY RECUERDA LA HISTORIA DEL LEÑADOR...

Era una vez una anciana que caminaba por el bosque cerca de su casa cuando se encontró con un hombre talando un árbol. Intercambiaron breves saludos pero él siguió cortando. Trabajaba muy duro, decidido a acabar su trabajo y ver los resultados antes de la puesta del sol. Ella lo miró por un rato y luego desapareció. Un poco más tarde la mujer regresó con una piedra y un pequeño cubo de agua. Cuando el leñador hizo una pausa en su trabajo para limpiarse el sudor de la frente, se los entregó y le dijo: “Señor, veo que está muy ocupado. Pero, se lo diré sin rodeos, a mí me parece que necesita descansar, tomar un respiro y afilar el hacha.”

“¡Vete, mujer, estoy tan ocupado que no tengo tiempo para esto!”

¿Cuándo afilamos nuestras propias hachas? ¿Cuándo invertimos en aprender, mejorar y repensar lo que hacemos? ¿Cuántos estamos también demasiado ocupados?

¿Qué significa ser una organización que aprende?

“Se trata de una organización que se cuida a sí misma...”

La idea de una “Organización enfocada al Aprendizaje” lleva tiempo existiendo. Todas las organizaciones aprenden aún sin darse cuenta, porque su gente está aprendiendo –pero al igual que las personas, no todas aprenden bien. Para ser una organización que aprende hay que tratar de serlo, hacer un esfuerzo por aprender de forma deliberada y con regularidad, establecer un tiempo de calidad para el aprendizaje. Tener la actitud correcta no es suficiente... ¡Hay que hacer las cosas de forma diferente!

Una definición rápida para ponernos en marcha...

Una organización que aprende, dedica tiempo deliberada y regularmente a aprender de su experiencia, a pensar en lo que significa en la práctica y a desarrollar sus capacidades para mejorar continuamente la calidad de su trabajo, para re-pensar su propósito cuando sea necesario y para fortalecer la forma en que se organiza para conseguirlo.

Se trata de una organización que se cuida a sí misma...

La regla general es que tenemos que dedicar el 15% del tiempo de la organización al aprendizaje – algunas personas lo llaman investigación y desarrollo.



ENTONCES ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE SER UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE?

...Porque tenemos que estar vivos para cambiar

¡Basta pensar en cómo las cosas parecen cambiar cada día, cada semana, cada mes! ¡Cada año parece como si fueran 5! Las condiciones de muchas comunidades se deterioran, los precios aumentan, el clima cambia, las enfermedades y la delincuencia aumentan, nuestros hijos son muy diferentes de cómo éramos nosotros, Internet cambia la forma en que nos comunicamos, viejos puestos de trabajo desaparecen y otros aparecen, ideas nuevas e iniciativas surgen por todas partes... y la lista sigue.

Si no tratamos de mantenernos a la vanguardia de los cambios pronto nos quedaremos atrás. Una organización que aprende a través de procesos rigurosos y regulares, mira a su alrededor para ver lo que está cambiando y piensa sobre lo que está haciendo y lo que tiene que cambiar para mantenerse al día.

...Porque tenemos que rendir cuentas honestamente a nosotros mismos y al mundo

Trabajar con el cambio social requiere un sentido de la responsabilidad. El cambio es un negocio complejo, a veces es un proceso de vida o muerte, por lo que no podemos vagar a su alrededor haciendo lo que nos plazca –tenemos que ser responsables, entender si lo que hacemos es útil o perjudicial. En base a nuestra experiencia, la única forma de hacerlo de manera coherente es adoptando un enfoque de aprendizaje honesto, para proporcionar al mundo un fiel reflejo de lo que somos y hacemos.

...¡Porque el mundo es muy complicado y todos tenemos que tratar de entenderlo!

Las causas de la pobreza y la exclusión no son simples – son sorprendentemente complejas y están ocultas al ojo de un observador casual. Los libros de texto y los expertos académicos no parecen tener la respuesta. Así que gente como tú, gente que trabaja para mejorar su propia vida y la de los demás, necesita unirse a la búsqueda de respuestas a través del aprendizaje de sus propias experiencias y las de los otros. Si ponemos en común nuestras experiencias y aprendizajes, a través de nuestras organizaciones, tendremos más posibilidades de contribuir a la comprensión del mundo.

Si queremos democratizar el mundo tenemos que democratizar el aprendizaje. Ayudar a la gente común a aprender sobre el mundo y sobre cómo hacer mejor las cosas para prosperar, es una condición fundamental para el cambio.



“Si queremos democratizar el mundo tenemos que democratizar el aprendizaje.”

...Porque si no, entonces el poder siempre pertenecerá a los ricos y poderosos que invierten en aprender

No te equivoques, los ricos y poderosos invierten mucho tiempo y dinero en aprender, en investigación y desarrollo, a fin de encontrar nuevas formas de cuidar sus propios intereses. Si queremos democratizar el mundo tenemos que democratizar el aprendizaje. Ayudar a la gente común a aprender sobre el mundo y sobre cómo hacer mejor las cosas para prosperar, es una condición fundamental para el cambio.

Diseñar nuestro propio enfoque para aprender en la organización

¿HAY “MEJORES PRÁCTICAS” QUE PUEDAN SEGUIR LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN?

Este es un tema complicado. Muchas organizaciones han desarrollado “buenas prácticas” para aprender, y muchas de ellas podrían ser la mejor en su situación específica. Podemos aprender mucho de organizaciones y comunidades saludables que aprenden, pero las organizaciones requieren desarrollar sus propios enfoques y prácticas. Pueden pedir presuntas y experimentar con ideas de aquí y allá, pero no deberían tratar de convertirse en una réplica idéntica de algunos modelos de “mejores prácticas”.

Cada organización tiene una forma única de trabajar y aprender y debe permitirse ser única si desea ser creativa y exitosa.



PARA MÁS RECURSOS
NO OLVIDES NUESTRA
PÁGINA WEB:
www.barefootguide.org

Así como hay diversas organizaciones, también hay diversas formas de aprender. Cada organización necesita experimentar y entender qué tipos y prácticas de aprendizaje apoyarán, mejorarán y cuestionarán mejor su trabajo.

Y entender más sobre el aprendizaje en sí te ayudará a diseñar tu propio enfoque de aprendizaje.

NIVELES DE APRENDIZAJE

Hay diferentes niveles de aprendizaje, como individuos, equipos u organizaciones. Es importante prestar atención a cada uno de ellos cuando diseñamos actividades de aprendizaje en las organizaciones. Véase el Capítulo Dos, página 29.

APRENDIZAJE AL NIVEL DE LA CABEZA

Implica adquirir y desarrollar hechos, conocimientos e ideas. Dos de los retos clave son formular buenas preguntas y pensar de forma creativa.



APRENDIZAJE AL NIVEL DEL CORAZÓN

Aquí desarrollamos una gama de emociones y sensaciones y una capacidad para sentir, identificarnos y ser sensibles a las actitudes y éticas que valoramos y que guían nuestros pensamientos y actos.



APRENDIZAJE A NIVEL DE PIES / MANOS

Significa desarrollar y desenterrar habilidades, capacidades y también la voluntad que hay detrás de las acciones (por ejemplo, coraje, entusiasmo, confianza). Hacer posible que los aprendices conecten su aprendizaje a niveles de cabeza y corazón con acciones y prácticas, y que se ejerciten en ello. Ayudarlos a desbloquear su voluntad, para hacer frente a cuestiones como la falta de confianza en sí mismos y el miedo al fracaso.



DESAPRENDER

A menudo los mayores obstáculos para aprender algo nuevo son cosas que ya conocemos, creemos y queremos. Nos aferramos a lo que solía funcionar, a veces con razón, pero si las necesidades y la situación han cambiado puede que debamos pasar por un difícil proceso de desprendernos de lo viejo para despejar el espacio donde nuevas ideas, creencias y deseos arraiguen. (Ver el Proceso-U, Capítulo 5, página 112).

APRENDIZAJE DEL CEREBRO IZQUIERDO / DERECHO

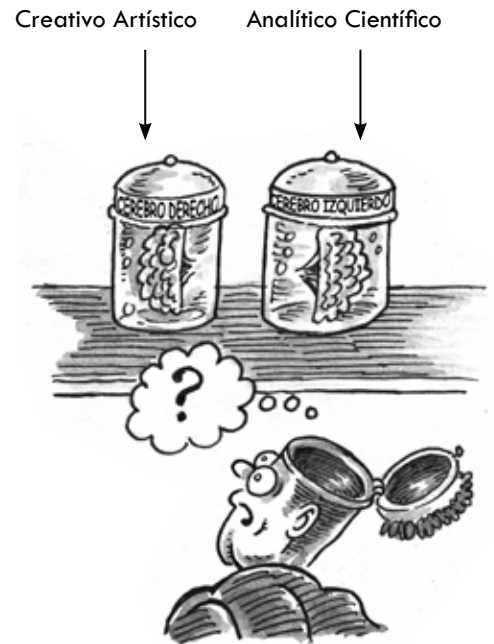
Conectado con al aprendizaje a nivel de la cabeza, debemos estimular no sólo la parte izquierda del cerebro, donde yace nuestro pensamiento lógico, científico y analítico, sino también la parte derecha, donde está nuestra capacidad creativa, artística e intuitiva. Muchas personas carecen de la confianza para expresar su lado creativo por lo que éste, a menudo, requiere una especial atención.

SABIDURÍA

La sabiduría es una habilidad que todos tenemos y que proviene de la buena experiencia y la meditación. Ser sabio significa aprovechar nuestras experiencias (buenas y malas) para ver lo que hay debajo de la superficie, llegar a la verdad y comunicarla con palabras y acciones. La sabiduría viene de la capacidad de observar y escuchar profundamente, de abrir paso a través de la complejidad y de la sobrecarga de información, para encontrar las esencias y verdades más sencillas.

“ Me importa un bledo la simplicidad de este lado de la complejidad. Pero daría mi vida por la simplicidad en el otro lado. ”

Oliver Wendell Holmes



“Podemos aprender de muchas maneras”

TIPOS DE APRENDIZAJE

Podemos aprender de muchas maneras y utilizando enfoques, métodos y niveles de trabajo diferentes. Aquí desarrollamos algunos enfoques clave para diseñar procesos de aprendizaje:

ACCIÓN/APRENDIZAJE - APRENDER DE LA EXPERIENCIA

(ver Capítulo 5, páginas 108-110)

En la acción/aprendizaje experimentamos algo, reflexionamos sobre ello, extraemos aprendizajes, planeamos un enfoque mejor y repetimos el ciclo, aprendiendo de forma incremental.

Aunque aprendemos naturalmente por acción/aprendizaje, a menudo inconscientemente, al hacernos más conscientes de ello, podemos mejorar la calidad de nuestro aprendizaje.

Hay acción/aprendizaje poco profunda, donde –utilizando el método de ensayo y error– ensayamos varias técnicas hasta encontrar una que funcione...

Hay acción/aprendizaje profunda, donde examinamos y extraemos aprendizajes de lo que hemos hecho, antes de decidir qué hacer de manera diferente.





A veces cuando las condiciones son simples, las variables pocas y el costo del fracaso bajo, un aprendizaje poco profundo, de ensayo y error, es adecuado; pero cuando la situación es compleja y el fracaso repetido no es una opción, el aprendizaje profundo es preferible.

APRENDIZAJE HORIZONTAL

Está relacionado con la acción/aprendizaje pero implica aprender de las experiencias de los demás, y no sólo de las propias. Por ejemplo aprendizaje entre iguales, intercambios comunitarios o entre grupos de agricultores –son formas de aprendizaje poderosas, prácticas y rápidas. Este tipo de aprendizaje también puede reducir el aislamiento de la comunidad y establecer buenas relaciones de solidaridad.

Contar historias es un método poderoso de aprendizaje horizontal.

APRENDIZAJE VERTICAL

De cursos, escuelas, universidades, libros, etc. Es aprendizaje vertical donde expertos, maestros, conferencistas, autores, etc. nos enseñan conocimientos y habilidades útiles que han adquirido.

El auto-estudio puede ser muy enriquecedor y permite a las personas hacer uso de su tiempo de forma flexible. Pero para conseguirlo, mucha gente necesita el apoyo de un guía o mentor, o incluso de un grupo de personas que estudien lo mismo.

APRENDIZAJE Y TRABAJO INTEGRADOS

Todos estos tipos de aprendizajes tienen su rol en el desarrollo de individuos y organizaciones. Muchos buenos procesos de aprendizaje utilizan más de un tipo y los conectan fuertemente con el trabajo real. Por ejemplo, cursos que ofrecen una mezcla de procesos de aprendizaje horizontal y vertical permiten a los participantes obtener lo mejor de ambos enfoques.

Orientaciones prácticas para diseñar el aprendizaje

“Los intercambios de aprendizajes pueden aportar nuevas visiones y relaciones sorprendentes y útiles entre participantes.”

Como líder o facilitador tienes la responsabilidad de garantizar que los procesos de aprendizaje sean fructíferos y agradables.

TRABAJA DE DIVERSAS MANERAS

En el diseño de nuestros procesos de aprendizaje organizacional, es importante trabajar en los diferentes niveles de aprendizaje y utilizar los diferentes tipos de aprendizaje (mencionados anteriormente) que funcionan en diferentes situaciones.

No sólo el aprendizaje será más fructífero, sino que verás como la gente disfruta siendo estimulada a diferentes niveles. Comienza con métodos sencillos. Pregunta a la gente qué experiencias de aprendizaje buenas han tenido y pruébalas, experimenta con ellas.

El aprendizaje entre iguales u horizontal es particularmente poderoso. Organizar intercambios de aprendizajes puede aportar nuevas visiones y relaciones sorprendentes y útiles entre participantes.

USA RITUALES, ACTIVIDADES Y METÁFORAS LOCALES

Conectar con la cultura local ayuda a generar confianza en el grupo y seguridad en los procesos de aprendizaje para que la gente se sienta libre para compartir. Si la gente va a compartir sus experiencias e ideas no debe tener miedo a ser criticada, burlada o castigada por ser sincera. Desarrollar una cultura de confianza puede llevar su tiempo, pero haz todo lo posible para proteger el derecho de las personas a hablar con sinceridad.

APÓYATE EN EXPERIENCIAS REALES

Siempre hay mucho que ganar de los relatos de las personas, de su experiencia real. Ayuda a la gente a formular buenas preguntas sobre sus experiencias –véase “Formular mejores preguntas” en la página 25 y “El ciclo de Acción/Aprendizaje, Preguntas orientativas” en la página 110.

ENLAZA EL APRENDIZAJE CON LA NUEVA ACCIÓN

A medida que las personas aprenden cosas, incítalas a relacionarlas con actividades, aunque sólo sea el paso siguiente. Aliéntalas a experimentar, probar ideas nuevas, aplicar lo que aprenden a su trabajo y seguir reflexionando en sus nuevas experiencias.

HAZ DIVERTIDO EL APRENDIZAJE

Intercala sesiones serias con actividades más ligeras, ya sean juegos, comer, cantar o ir a alguna parte juntos... aprender puede ser agotador, así que tenemos que variar los métodos, el ritmo e incluso el emplazamiento.



“Conectar con la cultura local ayuda a construir confianza”



“Aprender puede ser agotador, así que debemos variar los métodos, el ritmo, e incluso el emplazamiento.”

Ten cuidado con...



“El trabajo de cambio social se ha vuelto demasiado complejo para que este estilo de ‘alumno estrella’ funcione.”



EL QUEMADO INTEGRAL

Si una organización invierte 4 semanas al mes trabajando duro ¿es realmente productiva? Puede que trabaje más, pero ¿logra completar más trabajo? Nos hemos encontrado con tantas organizaciones que trabajan muy duro en cosas que ya no valen la pena, repitiendo los mismos errores y buscando financiación para programas obsoletos. A menudo, su personal es infeliz y muchos se sienten quemados y acaban yéndose. Realmente es trágico, porque por lo general cuentan con individuos competentes y comprometidos, buena gente que podría marcar la diferencia.

La mayoría de las organizaciones se parecen en una cosa – ninguna toma en serio el aprendizaje organizacional. Reservar tiempo para aprender de los compañeros es considerado un lujo, algo para hacerle un hueco en medio del “trabajo real”, en lugar de ver al aprendizaje como una parte vital del ciclo total del trabajo.

SÍNDROME DEL “ALUMNO ESTRELLA”

¿Por qué organizaciones con líderes impresionantes, de gran experiencia y carisma, muchas veces no están a la altura de las expectativas...? Una de las razones es que estos líderes a menudo no sienten la necesidad de prestar atención al aprendizaje organizacional, porque, bueno, siempre saben qué hacer y cuando no lo saben lo resuelven por su cuenta. Ellos esperan que los demás se comporten de la misma manera, porque así es como siempre lo han hecho. Se les conoce como Alumnos Estrella, por lo general personas muy eficaces, admiradas y respetadas.

Aquí hay cuatro problemas o cuestiones.

...En primer lugar, el trabajo de cambio social se ha vuelto demasiado complejo para que este estilo de “alumno estrella” funcione –actualmente el trabajo organizacional requiere de múltiples aportaciones y reflexión colectiva para “resolver las cosas”.

...En segundo lugar, la mayoría de nosotros no somos “alumnos estrella”. Por lo general, nos cuesta aprender por nuestra cuenta y necesitamos compartir experiencias, obtener reacciones y tener buenas discusiones para desarrollar nuestras observaciones, ideas y planes. Y como seres sociales, disfrutamos aprendiendo juntos.

...En tercer lugar, en nuestras relaciones y espacios de aprendizaje colaborativo tenemos oportunidad de jugar y experimentar con diferentes puntos de vista e ideas, y también de aprender de los demás. Si los líderes “alumnos estrella” no fomentan o participan en estas actividades, estarán privando a la organización de esta base importante para un trabajo de colaboración eficaz.

...En cuarto lugar, si nuestros líderes estrella no están con nosotros cuando aprendemos (mejorando o repensando nuestro trabajo), entonces podemos desarrollar ideas buenas que ellos no entenderán, dando lugar a enfoques conflictivos. Su ausencia nos puede hacer sentir inseguros e impedirnos pensar y planificar por nosotros mismos.

¿Por qué las organizaciones se resisten a aprender?

DEMASIADO TRABAJO

“¡Estoy aquí para trabajar... estamos demasiado ocupados como para invertir tanto tiempo... aprender es un lujo!”

Tenemos que ver el aprendizaje como una parte del ciclo de trabajo... al igual que tenemos que comer y dormir para nutrirnos y reponernos, tenemos que reflexionar y aprender para nutrir nuestro trabajo con energía e ideas nuevas.



MALAS EXPERIENCIAS

“¡La última vez que hicimos un estudio de caso fui criticado y me sentí avergonzado!”

El aprendizaje honesto requiere un lugar seguro, un lugar agradable de camaradería donde podamos ser sinceros, apoyarnos y aprender mutuamente, sin miedo.



PROCESOS ABURRIDOS

“¡Hicimos una reflexión, pero se convirtió en una reunión aburrida!”

Tenemos que dotarnos de procesos de aprendizaje y habilidades de facilitación creativas y efectivas.



DEMASIADO DIFÍCIL PARA EMPEZAR

“No sabemos por dónde empezar, es demasiado difícil”

Empieza con cosas que ya estés haciendo y funcionan, no importa si son informales o formales. Hazlas de forma más consciente y trata de mejorarlas. Tal vez en tus reuniones semanales, o de manera informal en la cocina, después del trabajo o de vuelta de un trabajo de campo, tengas conversaciones realmente útiles que te ayudarán a aprender de la experiencia. Piensa cómo puedes mejorarlas. ¿A quién más puedes incluir?



¿DÓNDE ESTÁN TODOS?

“Tratamos de hacerlo, pero no todos los miembros del equipo vinieron así que paramos” y “Parecía que aprender era sólo para unos pocos -la gente ‘importante’ no tenía tiempo de aprender con nosotros.”

Esto es difícil y requiere un liderazgo real para convencer a todos de la necesidad de invertir en el aprendizaje colectivo.





SANDRA HILL DE CDRA NOS HABLA ACERCA DE LA "SEMANA EN CASA" ...

“Una manera de ser una organización que aprende es reservar tiempo periódicamente para que sus miembros se reúnan a aprender.”



PARA MÁS RECURSOS NO OLVIDES NUESTRA PÁGINA WEB:

www.barefootguide.org

Una manera de ser una organización que aprende es reservar tiempo periódicamente para que sus miembros se reúnan a aprender. En CDRA, tenemos la “semana en casa”, un proceso de aprendizaje organizacional de una semana de duración que celebramos casi todos los meses de cada año. Todo el personal, tanto de campo como de oficina, asiste. Cada “semana en casa” sigue un patrón básico, pero no una rutina estricta:

LUNES Un día para re-conectar con los demás, compartiendo desayuno y noticias, seguido de un taller creativo a cargo de un artista. Hemos cantado, pintado, esculpido, tocado el tambor, bailado, etc. Por la tarde escribimos un informe corto de dos páginas reflexionando sobre un tema particular relacionado con el trabajo.

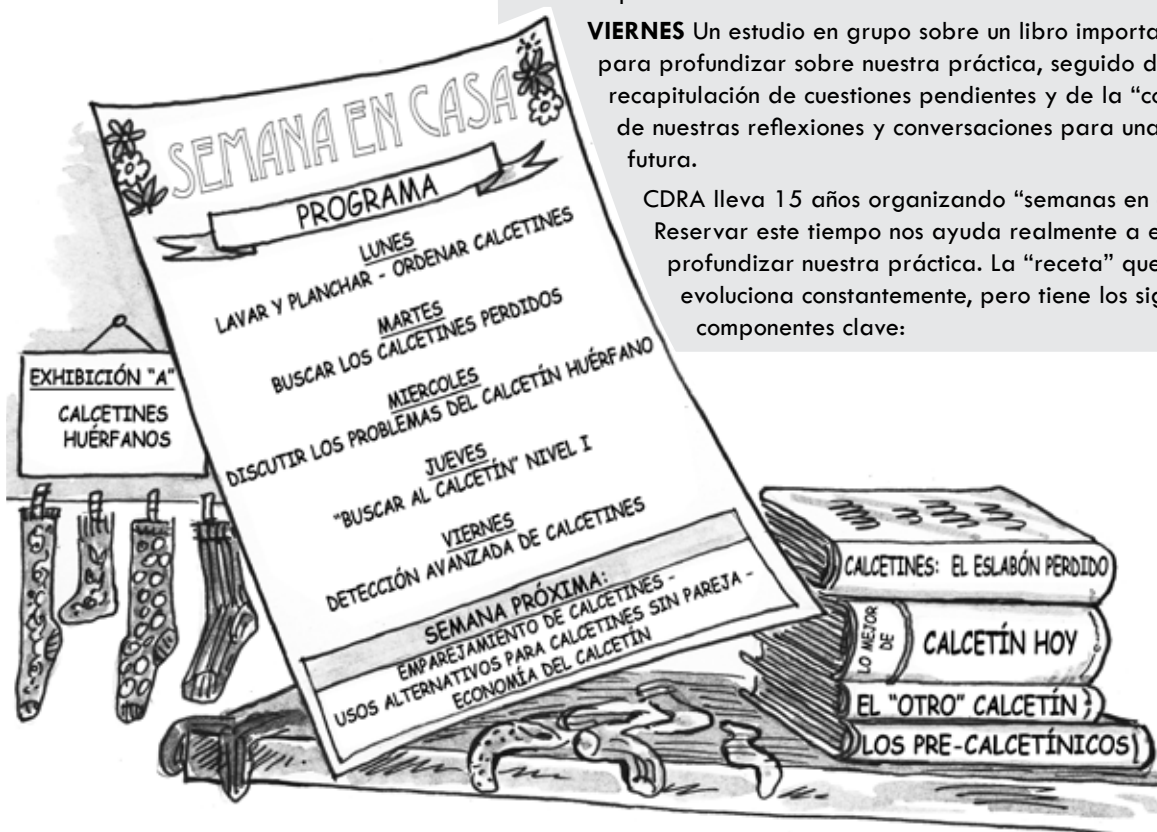
MARTES Compartimos nuestros informes de reflexión con los demás. El énfasis no está en la resolución de problemas o en dar consejos –sino en escuchar, observar y reflexionar con cuidado sobre lo que se ha oído y aprendido. Con los años, la mayoría de las cosas que hemos aprendido han llegado a través de estos procesos de reflexión.

MIERCOLES Casos prácticos, una revisión de un documento escrito para una conferencia o publicación, o la oportunidad para que algunos equipos se reúnan y hagan un taller sobre cómo diseñar cursos o cómo investigar una iniciativa.

JUEVES Reunión de trabajo centrada en la gestión del programa, la información financiera y otros asuntos internos, seguida de otra reunión de asignación estratégica donde se consideran solicitudes, consultas, contactos e invitaciones. A veces también hacemos revisión del personal.

VIERNES Un estudio en grupo sobre un libro importante para profundizar sobre nuestra práctica, seguido de una recapitulación de cuestiones pendientes y de la “cosecha” de nuestras reflexiones y conversaciones para una acción futura.

CDRA lleva 15 años organizando “semanas en casa”. Reservar este tiempo nos ayuda realmente a enfocar y profundizar nuestra práctica. La “receta” que seguimos evoluciona constantemente, pero tiene los siguientes componentes clave:



Elementos clave para el aprendizaje organizacional

1. Identifica y honra tus directrices

Algunas de nuestras directrices clave son: prestar atención a nuestra experiencia y aprender de nuestras acciones; encontrar nuestras propias respuestas como individuos y equipos; involucrar a “la persona íntegra” –cabeza, corazón y pies– para conseguir el cambio.

2. Identifica las preguntas del individuo y de la organización

¿Qué me resulta importante?, ¿Qué me mueve?, ¿qué imagen aparece? Nos hacemos preguntas que nos ayudan a pasar a la acción, como: ¿qué implicaciones se sugieren para el futuro?, ¿qué significa esto para mí, mi organización, mi práctica? En CDRA tenemos una pregunta amplia que refleja nuestro propósito, guía nuestro trabajo y centra nuestro aprendizaje: “¿Cuáles son las formas y procesos de la organización que cambian el poder en el mundo?”

3. Crea oportunidades para encontrar y expresar opinión

Cuando encuentras tu voz, encuentras tu poder. ¿Cómo puedo encontrar mi voz? ¿Cómo puedo saber lo que pienso? En CDRA invertimos tiempo en que la gente piense por sí misma y encontramos útil escribir, utilizando técnicas que nos ayudan a estar atentos a lo que está pasando en el día a día y en nosotros mismos, como tormentas de ideas, escritura instantánea y diarios personales en los que anotamos experiencias y reflexiones de nuestro trabajo, para poder “cosecharlas” en la “semana en casa”.

4. Comprende la naturaleza de la comunidad y nítrela

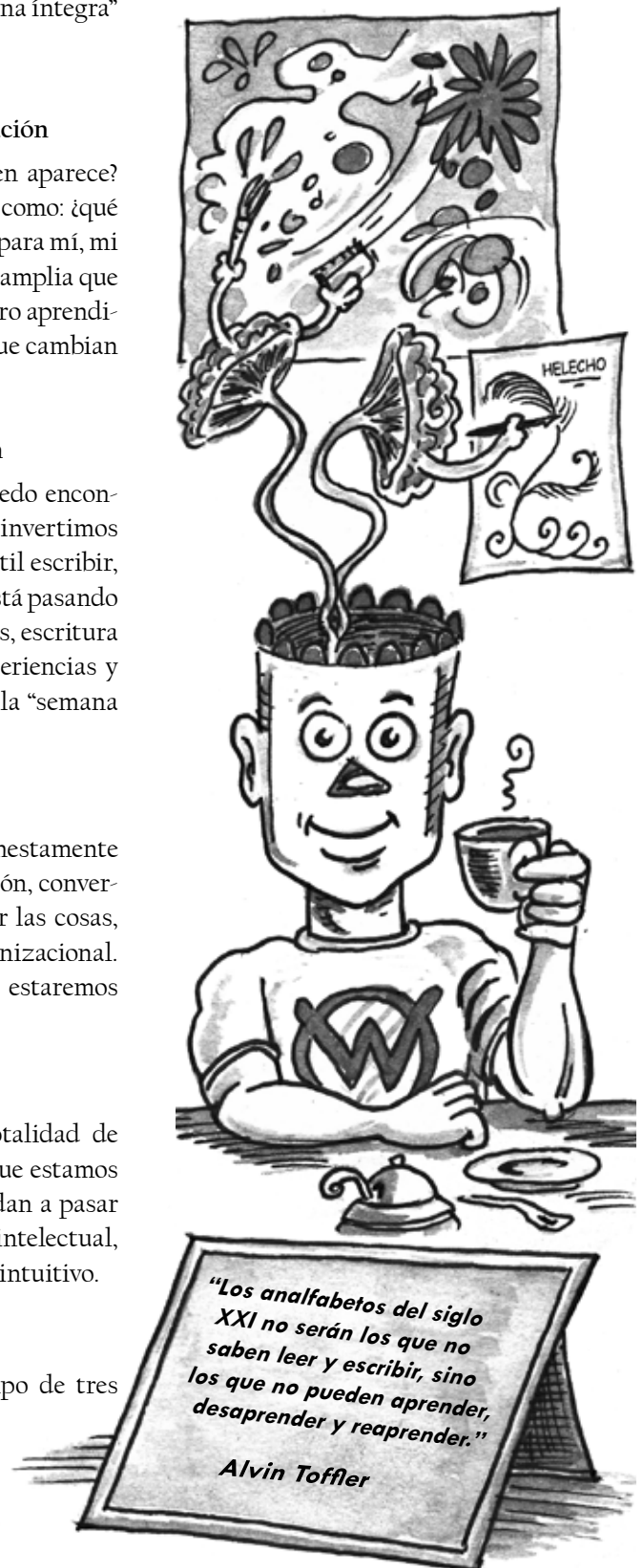
Las buenas relaciones son esenciales para compartir honestamente riesgos, sin temor a recibir críticas destructivas. La interacción, conversaciones y desacuerdos desencadenan nuevas formas de ver las cosas, ideas y conocimientos, y dan lugar al aprendizaje organizacional. Cuanto mejor sea la relación, más seguro será el espacio y estaremos más dispuestos a compartir nuestra voz.

5. Aprende de forma creativa y enlaza arte y desarrollo

Trabajar con formas de arte permite aprender con la totalidad de nuestro cerebro, y nos ayuda a captar el todo y a recordar que estamos trabajando con lo desconocido. Los procesos creativos ayudan a pasar del pensamiento del cerebro izquierdo, racional, lógico e intelectual, al pensamiento del cerebro derecho, imaginativo, creativo e intuitivo.

6. Apoya el aprendizaje con liderazgo

Las “semanas en casa” son guiadas por un pequeño equipo de tres personas que consulta y planifica cada proceso, asegurando continuidad y profundidad.



Historias, aprendizaje y cambio social...

“ Los ancianos trenzan sus relatos con el futuro de sus hijos. ”

De “Ancient Ones” por Lebogang Mashile

¿Qué tienen en común los cuentos populares, chismes, películas, chistes, casos de estudio y novelas? Todos son diferentes tipos de relatos.

¿Puedes imaginarte un día en tu vida en que no se narren una o dos historias? De hecho, nuestras vidas son dramas que se desdoblán, historias con capítulos pasados, presentes y algunos futuros que esperan ser escritos.

De niños, a todos nos gustaban los cuentos y, desde el principio de los tiempos, ellos han desempeñado un papel clave en el desarrollo infantil. Pero ¿por qué y cómo?

Los relatos que les contamos entran en nuestros hijos y se expanden, abriendo espacios donde su imaginación puede explorar, volar y crecer, donde pueden perderse, recrearse y probar nuevas verdades. Para los niños los cuentos son maestros efectivos, que se filtran por debajo de puertas cerradas y de su resistencia a la instrucción, y se convierten en su propia experiencia y sus propias lecciones a resolver. Es una manera en la que los niños han aprendido, a través de los tiempos, en todas las culturas.

¿Somos diferentes los adultos? Una buena historia, una experiencia interesante, nos puede abrir los ojos a algo nuevo, y si está bien narrada, convertimos en testigos mientras entra en nosotros, como en los niños, para convertirse en una parte de nuestra propia experiencia de la cual aprender.

Los buenos procesos de aprendizaje siempre surgen de algún tipo de experiencia, de relatos que

alimentan nuestro pensamiento e ideas para una acción futura. Si queremos trabajar con el aprendizaje organizacional y el cambio social, debemos aprender a trabajar con las historias de la gente y sus experiencias.

Al fin y al cabo, el cambio social trata de personas que cambian su vida, que aprenden de historias pasadas con el fin de cambiar sus historias futuras.

Todos aprendemos de escuchar historias, pero también cambiamos y nos transformamos al contarlas. Cuando

mujeres maltratadas de los barrios pobres de Ciudad de México o de Sudáfrica se cuentan sus historias entre sí, transforman sus relatos de victimización en relatos de supervivencia, y de éstos crean nuevas historias de empoderamiento.

Cualquiera puede contar historias –lo hacemos todo el rato– cuando decimos a nuestra pareja lo que pasó en el trabajo, cuando explicamos a un niño por qué algo es peligroso, cuando contamos a un amigo sobre algo extraño que hemos visto. Y, como con cualquier otra cosa, cuanto más practicamos, mejor lo hacemos. Podemos escribirlo o grabarlo para que otras personas lo lean o escuchen.

El mundo está lleno de cuentistas consumados –artistas, escritores, bailarines, actores, cantantes– todos ellos nos cuentan historias. Y muchas comunidades todavía tienen narradores de cuentos tradicionales. Busca a esta gente, invítala, aprende de ella.



Planificación, Seguimiento y Evaluación (PSE)

“ Hemos sido diletantes y aficionados con algunas de las más grandes ideas para la mejora de la humanidad. Hemos sido como niños malcriados: Hemos sido como niños tiránicos; Exigiendo pruebas cuando escuchar es necesario.”



De Mental Fight, por Ben Okri

Esta sección da un vistazo a algunos de los desafíos más importantes de los enfoques y actividades de Planificación, Seguimiento y Evaluación (PSE) a través de los cuales las organizaciones gestionan, mejoran, repiensen y rinden cuentas de sus prácticas.



De acuerdo... Es hora de cambiar nuestra manera de pensar...

“ A menos que cometamos errores o fallas el proceso no es lo suficientemente activo ”

Coenraad van Houten

Nos hemos obsesionado con los RESULTADOS y PRODUCTOS. Los Proyectos de Desarrollo se han convertido en la forma dominante de la organización del desarrollo, a menudo sustituyendo a las organizaciones locales. Los proyectos exigen que nos esforcemos en la predicción de alcances, resultados, impacto, a menudo con muchos años de antelación.

El supuesto (¡y la esperanza!) es que al tener claro lo que queremos “al final”, vamos a tener claro lo que tenemos que hacer para llegar allí.

Suponemos que esto proporcionará una buena dirección.

Y suponemos que esto nos hace más responsables de estos resultados ¡pero lamentablemente, por lo general, estamos equivocados!

A veces, la planificación basada en resultados funciona si las condiciones son favorables o proyectables (ver página 20-21)... pero si no, los Proyectos de desarrollo a menudo imponen una lógica falsa al suponer condiciones que no existen y agobiar a la gente con alcances y planes muy ambiciosos y con pocas probabilidades de éxito.



GESTIÓN POR RESULTADOS

En pocas palabras, en el complejo mundo del cambio social, la “Gestión por Resultados” a menudo más que ayudar, obstaculiza. ¿Por qué?

Produce confusión y decepción entre donantes y socios.

Los receptores del financiamiento siempre tienen que dar explicaciones a los donantes de por qué el plan original no funcionó, por qué “fracasó”.

Puede que descartemos lo que es posible pero no predecible.

Los resultados inesperados son a menudo los más interesantes, pero ¿con qué frecuencia los pasamos por alto, incluso pudiendo tener un impacto enorme si hubieran sido apoyados en su momento?

Una necesidad imperante de resultados crea temor y ansiedad destructiva.

¿Qué pasa si no logramos los resultados específicos? ¿Vamos a conseguir más financiamiento? ¿Obtendré esa promoción?

Lo que debería ser una zanahoria se convierte en un palo —el miedo debilita la honestidad. Y así, cuando llega el momento de “medir nuestro desempeño”, buscamos y “encontramos” los resultados previstos, incluso si no están realmente ahí. Así, llegamos a ser sutilmente deshonestos. Aún más, iesto mina el aprendizaje en base a la experiencia! Si, por el miedo al fracaso, no podemos ser totalmente honestos, no podremos aprender bien ni por lo tanto mejorar.

Entonces, ¿qué alternativas hay?

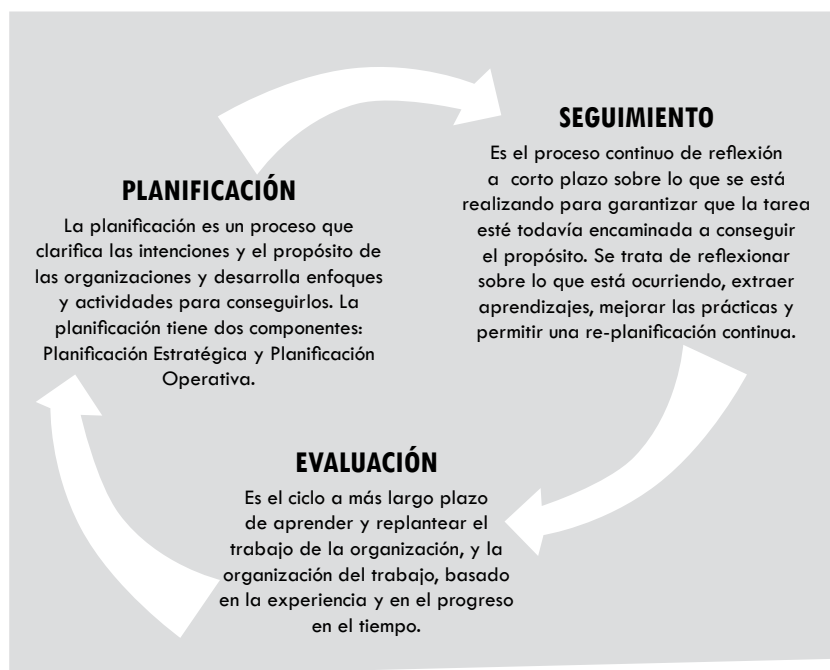
Aunque las condiciones no sean predecibles o proyectables es importante tener un propósito, e incluso algunos objetivos, pero sin ser demasiado específicos ni establecer plazos determinados. Por ejemplo, el objetivo de una iniciativa de desarrollo local en un asentamiento informal podría ser visibilizar y fortalecer el liderazgo de las mujeres del lugar y establecer una relación de confianza como base para la organización comunitaria, pero qué mujeres van a participar o cuánto tiempo va a tomar o cómo se va a lograr o incluso cuán posible es, puede ser completamente incierto. Estando abiertos a todos los resultados posibles y a aprender de la experiencia, pueden manifestarse otras posibilidades que la gente pueda querer llevar a cabo antes o además del objetivo original.

De esta manera, establece algunos resultados (flexibles) que quieras lograr... pero céntrate principalmente en la calidad del proceso de cambio y en cómo todos aprenden en el camino, permitiendo una mejora y un replanteamiento continuos.

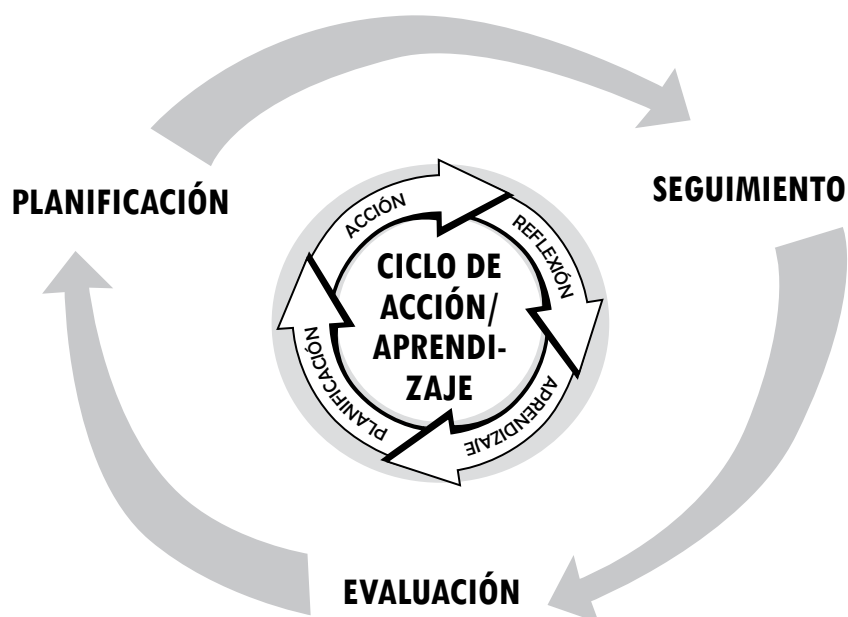
Si logramos estar menos obsesionados con los resultados y más interesados en crear condiciones para establecer relaciones y prácticas de aprendizaje honestas y colaborativas, será más factible crear una organización que descubra y demuestre lo que es capaz de hacer, y que realmente produzca resultados.



El Ciclo de PSE y la Acción/Aprendizaje



Ya hemos mencionado los fundamentos de la Planificación, Seguimiento y Evaluación (PSE) en el capítulo 4 (páginas 91 a 93).



Un ciclo de PSE es esencialmente una forma del ciclo de Acción/Aprendizaje (Véase páginas 109 – 110) aplicado a la práctica organizacional.



VAGABUNDOS A.

UNA VEZ MÁS NOS PREGUNTAMOS ¿POR QUÉ NECESITAMOS PSE?



¡BUENA PREGUNTA!

¿PARA PERSEGUIRNOS QUIZÁ?



¡BRRRR...!

YO LES PREGUNTO
¿QUIÉN SIGUE A
LOS SEGUIDORES?
¿QUIÉN EVALÚA A
LOS EVALUADORES?



¿A DÓNDE VAS?

¡EN BUSCA DE UNA EXISTENCIA SIN PLANIFICACIÓN, SIN SEGUIMIENTO Y SIN EVALUACIÓN!

¡ADIEU!

¡BUENA SUERTE!

¿POR QUÉ NECESITAMOS PSE?

Planificar, seguir, evaluar y reportar nos ayudan a gestionar, mejorar, repensar y dar cuenta de nuestra práctica a través del tiempo. Examinemos cada uno de estos términos:

GESTIONAR LA PRÁCTICA

A través de ciclos de planificación, seguimiento y re-planificación somos capaces de mantener el rumbo de nuestras acciones y realizar los ajustes necesarios – como el timonel de un barco que tiene una mano en el timón, un ojo en la brújula y otro en el horizonte, ajustando el rumbo constantemente para mantener la nave en su curso.

MEJORAR LA PRÁCTICA

A través de procesos de seguimiento y evaluación (podríamos también decir de aprendizaje a corto y a largo plazo) podemos reflexionar sobre nuestra experiencia, aprender de nuestros errores, aprovechar nuestros éxitos, profundizar la comprensión de nuestro trabajo, y continuamente desarrollar, fortalecer y mejorar nuestra práctica.

REPENSAR LA PRÁCTICA

A través de una buena evaluación, ya sea a corto o a largo plazo, somos capaces de repensar nuestra práctica – a medida que el contexto y las necesidades cambian, y conforme nosotros cambiamos. Parece que en la actualidad, el contexto es cada vez más y más cambiante, obligándonos a reflexionar de manera casi continua.

DAR CUENTA (PRESENTAR REPORTES) DE LA PRÁCTICA

Nosotros no trabajamos de manera aislada. Si lideramos o ayudamos a personas, debemos dar cuenta ante ellas de la calidad de nuestro liderazgo o apoyo, para estar seguros de no hacer ningún daño. La mejor manera de hacerlo es dar y recibir una retroalimentación totalmente honesta.

Si estamos recibiendo financiamiento tenemos que dar cuenta del mismo. Los donantes están comprensiblemente ansiosos por ver la evidencia de los resultados, pero es más probable que obtengan resultados si piden otro tipo de pruebas:

En primer lugar, los donantes pueden pedir un informe honesto sobre la utilización de recursos (auditorías financieras).

En segundo lugar, podemos presentar un reporte honesto de nuestras experiencias y aprendizajes y de cómo los estamos aplicando para mejorar y repensar nuestra manera de trabajar – en otras palabras, ofrecer una prueba de que estamos invirtiendo un gran esfuerzo en la gestión, mejora y reflexión sobre nuestras prácticas.

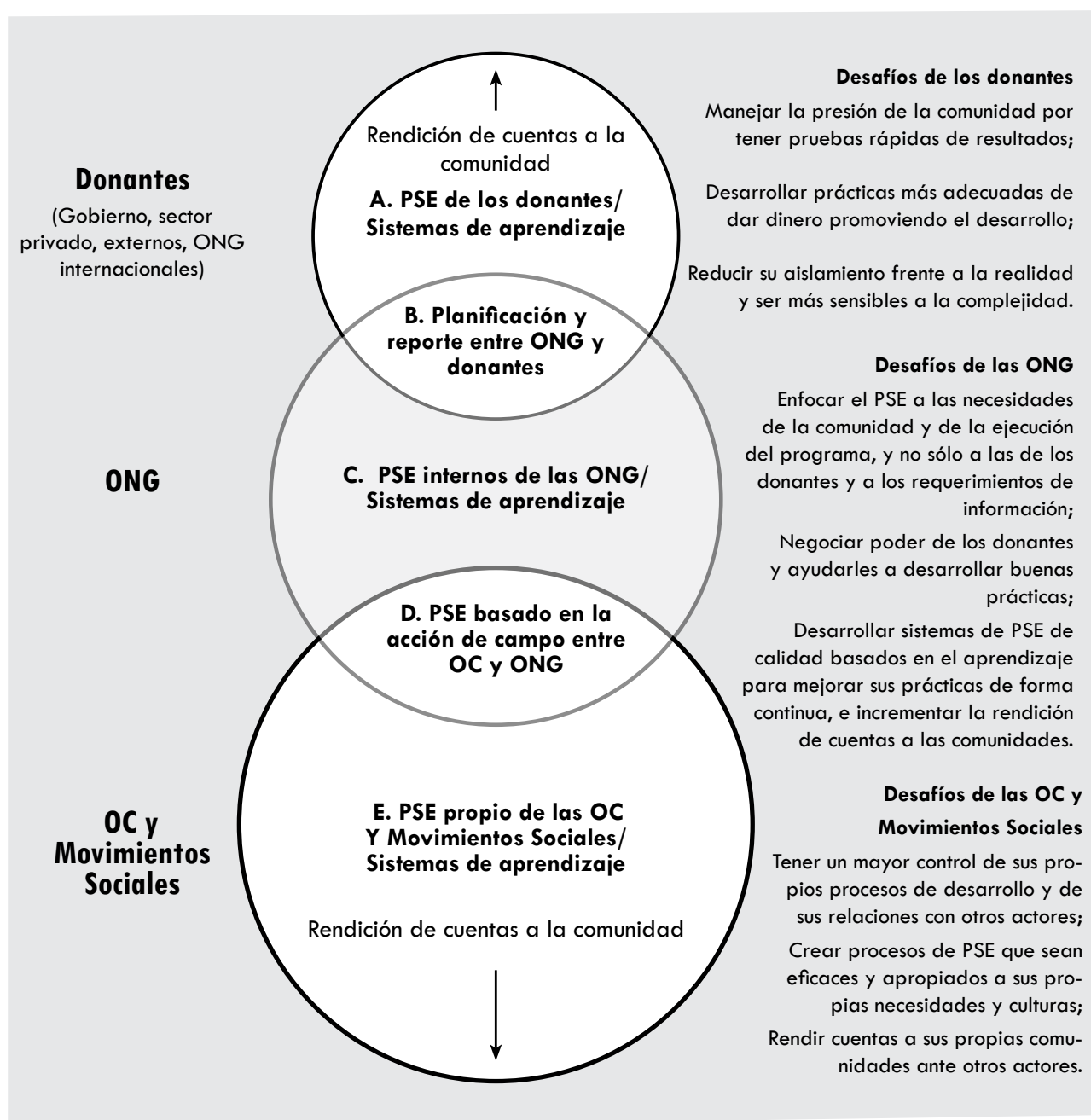
Cartografía del PSE en el sector del desarrollo

ENCONTRAR NUESTROS DESAFÍOS

Los debates acerca del PSE pueden ser confusos y frustrantes. Una de las razones es que no nos damos cuenta de que tiene muchas capas, por lo que a menudo cruzamos sus fines. En el siguiente diagrama representamos los tres actores principales, pero entre ellos hay 5 capas de PSE –cada actor tiene sus propios

sistemas de PSE para gestionar, mejorar, repensar y dar cuenta de su propia práctica... y luego cada uno mantiene una relación de PSE con actores por encima o por debajo de él... dá un buen vistazo a este diagrama. A ver qué te parecen los desafíos de cada actor (¡estos son sólo unos pocos!).

PSE Y REPORTAR A TRAVÉS DEL SECTOR DEL DESARROLLO



Explorar el PSE en mayor profundidad

PLANIFICACIÓN

Planificar es un proceso que clarifica las intenciones y el propósito de las organizaciones.

Hace que la gente sea consciente de la identidad de una organización y la convierta en acción. Por lo tanto, debe hacerse de una manera que sea apropiada y significativa para la propia organización.

- Como imagen proyectada al futuro, se espera que los planes cambien a medida que avance su ejecución y se vaya aprendiendo. Todos los planes deben considerarse como borradores, listos para volver a ser planificados.
- Aquellas personas que requieren los planes de otras (como los donantes) deben aprender a interpretarlos dentro del “lenguaje” y marco de trabajo de sus socios y no forzarlos a planificar de una manera que no les sea apropiada.

Deberían estimularse enfoques de planificación local.

SEGUIMIENTO

Un buen seguimiento muestra un interés genuino en lo que se está haciendo y cuestiona con curiosidad y constancia las actividades y sus efectos emergentes.

El seguimiento (con aprendizaje) implica el compromiso de distanciarse de vez en cuando de lo que se está haciendo para compararlo con lo imaginado y lo planeado.

El seguimiento debe ser visto como una práctica reflexiva que ayuda a aprender para mejorar la forma de trabajar, y que incluye la posibilidad de re-pensar y re-planificar. También puede ser una práctica importante de afirmación sobre lo que va bien.

El seguimiento sin aprendizaje corre el riesgo de convertirse en una función meramente policial.

EVALUACIÓN

La evaluación es un proceso de revisión y análisis del valor de algo.

Se diferencia del seguimiento en que va más allá de la ejecución de las actividades y valora su impacto en relación a sus propósitos e intenciones. La evaluación es de por sí amenazadora ya que pone en tela de juicio cuestiones de identidad y de razón fundamental de ser. Si se realiza bien es una fuente de conocimiento y aprendizaje.

- La evaluación siempre debe ser apropiada y controlada por la organización que va a aprender de ella. Tú puedes ayudarnos a evaluarlos, pero en realidad tú no puedes evaluarlos y esperar que aprendamos de tu evaluación.
- Personas externas a la organización pueden jugar un valioso papel como facilitadoras e interpeladoras.
- Una evaluación siempre debe acompañarse de una facilitación que permita a la organización o a la comunidad llegar a sus propias conclusiones finales y planificar su proceso de cambio en función a lo aprendido.
- La calidad del informe de la evaluación no debe ser tomada como indicador de la calidad de la evaluación en sí. La contribución a un mayor aprendizaje y a una mejor práctica deberían ser los indicadores. Una buena evaluación debería dar lugar a un sentimiento de mayor auto-control y responsabilidad.
- Las evaluaciones independientes que tratan de imponer recomendaciones de expertos externos pueden minar gravemente la soberanía de una organización.
- Los profesionales del sector pueden ilustrar el impacto final a través del seguimiento de un caso práctico específico, pero medir resultados o impactos de forma científica requiere investigación y habilidades, recursos y tiempo con los que normalmente no cuentan. Los donantes deben financiar la investigación de este impacto sobre los “beneficiarios”, aliviando la presión sobre los sistemas de PSE, para que las organizaciones puedan centrarse en el Aprendizaje. (En la siguiente sección sobre Mapeo de Alcances se profundiza en este punto).

Las evaluaciones sólo pueden pretender evaluar el impacto de las intervenciones sobre las personas más directamente afectadas.

UN ENFOQUE DE DESARROLLO PARA EL PSE

Por Christine Mylks, Terry Smutylo y Doug Reeler

DETRÁS DEL MAPEO DE ALCANCES

Muchos conocemos la presión de controlar y evaluar nuestro trabajo para valorar si ha mejorado la vida de otras personas. A menudo este tipo de cambio o “impacto” se encuentra lejos de donde trabajamos y depende también de las acciones de otros. Los caminos que vinculan nuestro trabajo con el mundo mejor que buscamos tienen muchos giros —así como muchos otros viajeros. Trabajamos en situaciones complejas donde los cambios continuos en el bienestar general son resultado de múltiples factores, positivos y negativos. Distinguir nuestra contribución de otras influencias es un reto importante en todo seguimiento y evaluación.

Por ejemplo, una evaluación puede identificar una mejora en la salud infantil dos años después de la iniciación de un programa de educación en salud con curanderos tradicionales. Pero, ¿podemos decir que el programa es la única causa de la mejora sin investigar las otras cosas que pasaron en la vida de los niños durante estos dos años? Nuestro trabajo puede haber sido un factor en la mejora de la salud pero es posible que sólo haya tenido una contribución pequeña e insignificante entre otros muchos factores más importantes. El mayor rendimiento de cultivos, las vacunas, el uso de mosquiteras, ninguno de los cuales puede conectarse con nuestro trabajo, pueden haber contribuido de forma importante en la salud infantil, o nuestro programa puede haber sido significativo sólo a causa de las contribuciones de las otras intervenciones — tal vez un cambio en la asignación de recursos del Ministerio de Salud.

EVALUAR EL IMPACTO

Medir las causas del “impacto” en los complejos procesos de desarrollo puede requerir recursos y habilidades de investigación que van más allá de la capacidad del seguimiento y evaluación del programa (SyE). De hecho, utilizar nuestros sistemas limitados de SyE para evaluar el impacto puede ser peligrosamente engañoso si no reconocemos y comprendemos la importancia de otras contribuciones significativas.

Aunque los modelos lógicos pueden ser útiles para simplificar los componentes de un programa y comunicarlos a ciertas audiencias, no ofrecen una base adecuada para realizar su seguimiento y evaluación. A menudo ofrecen falsas esperanzas de que un programa pueda lograr “impacto” por sí solo. Su simplicidad puede ayudar a imaginar cómo una intervención particular debería funcionar. Sin embargo, cuando se trata de medir resultados, a menudo induce al error al dejar de lado las formas de cambio social y transformación organizacional emergentes y complejas, que realmente ocurren.

Desafortunadamente, muchos donantes piden que en los programas se utilicen procesos de seguimiento y evaluación para “probar” que han provocado cambios duraderos en la gente pobre. El tiempo y esfuerzo que se dedica a esto tiende a distraernos de una comprensión más profunda de la trama del desarrollo, de explorar y aprender a “mejorar” la manera en que trabajamos dentro de nuestras organizaciones y comunidades.

EL MAPEO DE ALCANCES COMO UNA ALTERNATIVA DE DESARROLLO

Originalmente desarrollado por el Centro Internacional de Investigación del Desarrollo (IDRC) en Ottawa, Canadá, el Mapeo de Alcances (MA) está basado en 20 años de aprendizaje del trabajo de campo realizado en muchos rincones del mundo.

Aquí están algunas palabras de IDRC sobre el MA:



“ El foco del Mapeo de Alcances son las personas y organizaciones. La originalidad de la metodología es que se aleja del análisis de los productos de un programa (por ejemplo, relevancia de políticas, reducción de conflictos) para centrarse en los cambios de los comportamientos, relaciones, y/o actividades de personas y organizaciones con las que un programa de desarrollo trabaja directamente. ”



Para más información sobre Mapeo de Alcances, puedes unirte a nuestra comunidad de aprendizaje online en www.outcomemapping.ca

SEGUIR EL CAMBIO GRADUAL

El MA nos ayuda a prestar atención a comportamientos y relaciones relevantes para los cambios que tratamos de provocar. Nos da una manera de hacer tangibles y de seguir los cambios graduales en las formas en que personas y organizaciones actúan en relación a la dirección general que buscamos. Centrarse en lo que sucede dentro de nuestra “esfera de influencia” inmediata nos permite medir la relación entre nuestras intervenciones y los cambios en cómo las personas se tratan entre sí y a su ambiente. También nos ayuda a evitar la trampa de muchos sistemas de SyE que nos lleva a proclamar que hemos “causado” cambios más allá de nuestro alcance, cambios que implican a muchos otros actores, cambios ubicados más allá de donde trabajamos realmente.

“SOCIOS DIRECTOS” Y APRENDIZAJE

Nuestros “socios directos” son los grupos, organizaciones o individuos afectados directamente por el trabajo que realizamos con ellos. Podemos ver el impacto de nuestro trabajo en la medida en que se han beneficiado (o no) de nuestra ayuda o influencia.

Son las personas que mejor pueden medir nuestro impacto, ya que pueden decirnos qué efectos hemos ocasionado, dándonos una retroalimentación directa, y así permitiéndonos calcular la efectividad de nuestra práctica y comprender los efectos finales posibles y probables. Pero nuestros socios directos también tienen sus propios socios directos a quienes tratan de influir. Utilizando este modo de pensar, podemos ayudarles a medir su probable contribución a las acciones o al bienestar de los grupos con los que trabajan. Esto les ayudará a desarrollar una comprensión más profunda del contexto en el que trabajan y a utilizar esa comprensión para mejorar su eficacia. Así el seguimiento no es un medio para generar “pruebas de impacto”, sino una forma de obtener una guía útil para el trabajo en curso.



MICHAEL TRIEST COMPARTE ESTA HISTORIA SOBRE EL MAPEO DE ALCANCES...

El Mapeo de Alcances (MA) no siempre nos entusiasmó, pero fue creciendo con nosotros. Nuestro primer encuentro con el MA fue en el proyecto VVOB sobre educación ambiental en 3 escuelas para maestros de secundaria en Zimbabue—allí nos ayudó a pensar y distinguir entre las estructuras del proyecto y el rol de las estructuras del donante que operaban a nivel local. Esto permite a las estructuras locales seguir existiendo después de que el donante abandone su financiamiento—lo que ayuda a la sostenibilidad, y lo vemos ahora funcionando.

El MA nos ayudó en ponernos de acuerdo sobre lo que podría surgir de trabajar juntos en términos de “Esperamos ver...”, “Nos gustaría ver...”, y “Nos encantaría ver...” Esto era atractivo y práctico. Pero ahora viene el problema. Nada en MA te obliga a ir realmente al fondo de las cosas, por lo que también depende de con cuánto corazón y con cuánto enfoque de abajo hacia arriba organizas las consultas y la cooperación. Depende de cuán interesado estés en

la gente con quien trabajas—como ocurre en todos los sistemas. De lo contrario acabas con un montón de documentos que parecen interesantes, pero pierden lo esencial—como ocurre en todos los sistemas. Lo bueno de MA es que, aunque lo eches todo a perder, el modelo te da la oportunidad de comunicarte intensamente, de hablar, de interactuar.

Ahora lo estamos probando en el nuevo programa de Calidad de la Educación y Vulnerabilidad 2008-2013 en VVOB, Zimbabue. Dejamos de lado temporalmente los documentos para integrar una búsqueda participativa sobre lo realmente importante para nosotros y nuestros socios—descubriendo luego que los vínculos con el marco de MA se establecieron con facilidad. El marco, con su énfasis en “pensar en el seguimiento desde el inicio”, ha ayudado mucho al aprendizaje organizacional, a apreciar lo aprendido a medida que el programa crece orgánicamente. Por eso nos gusta más el MA que los “marcos lógicos” cuando trabajamos en un entorno complejo.



CHRISSEY COMPARTE ESTA INSPIRADORA HISTORIA...

Un enfoque tangente al Desarrollo

La Sra. Letela, directora de en una pequeña escuela primaria rural en Lesoto, estaba en la ventana de su oficina mirando a los niños jugar afuera. Se preguntaba qué hacer con el creciente número de niños que venía a la escuela con hambre y lo cansados e irritables que estaban según los maestros. ¿Cómo podemos esperar que aprendan? Tenemos niños que padecen hambre, cuyos padres son agricultores, y tenemos campos vacíos. Seguramente podemos hacer algo. Empezó a visitar algunos padres, haciendo preguntas, hablando con ellos sobre la idea de producir alimentos en la escuela, escuchándolos y alentándolos a hablarlo entre ellos. Cuando sintió que había llegado el momento adecuado los invitó a una reunión donde acordaron asumir la responsabilidad de establecer un huerto en la escuela para alimentar a sus hijos. Pero tendrían que hacerlo en forma diferente a como labraban sus cosechas anuales de maíz, ya que necesitaban vegetales cultivados y cosechados durante todo el año.

La Sra. Letela preguntó en algunas oficinas de desarrollo en la ciudad y le hablaron de una asociación regional de ONG, llamada PELUM, que promovía la agricultura ecológica a pequeña escala. Les escribió y pronto respondieron conviniendo en que enviarían durante unas semanas a dos formadores para enseñar a un grupo de padres una forma de cultivo que combina los métodos locales con la permacultura, permitiendo cultivar diferentes alimentos durante todo el año sin la necesidad de costosos fertilizantes y pesticidas. Afortunadamente, la asociación tenía acceso a una financiación flexible que les permitiría responder a esta solicitud rápidamente.

Los formadores alentaron a los padres a compartir lo que ya sabían sobre horticultura, antes de introducirlos en los principios y métodos esenciales de la permacultura. Durante todo el proceso involucraron a los padres en todos los aspectos del diseño y desarrollo de un sistema integrado para el huerto de la escuela.

En menos de dos meses todos los niños empezaron a tener una comida nutritiva diaria en la escuela, cultivada y cosechada por los padres y preparada por los estudiantes de economía doméstica. Y la Sra. Letela no tardó en oír que los padres comenzaron a adoptar algunos de estos métodos de cultivo en sus propios huertos y granjas, tal como hizo ella. Pronto se corrió la voz y una delegación de padres y maestros de una escuela cercana se aventuró hacia el pueblo y preguntó si les podían enseñar a hacer lo mismo. Así que padres empezaron a enseñar a padres, agricultores a aprender de agricultores. Esto continuó extendiéndose por el distrito, y en tres años 58 escuelas y comunidades habían comenzado iniciativas similares, cada una de ellas enseñada por una escuela vecina. Desde entonces la idea se ha extendido, con el permiso y apoyo oficial, a otros cuatro distritos con la participación de otras 200 escuelas. En la escuela de la Sra. Letela, gracias a una pequeña subvención de un donante extranjero, se abrió un centro a tiempo parcial para asesorar, informar y poner a gente en contacto entre sí. La escuela de la Sra. Letela dispone ahora de un proyecto piloto de horticultura orgánica como parte de su currículo escolar.

PREGUNTAS

PARA REFLEXIONAR

Utilizando las preguntas guía del ciclo de Acción/Aprendizaje (página 110), despliega este relato y saca conclusiones y aprendizajes que puedan ser útiles para tu propia práctica.



DESEMPOLVAR EL APRENDIZAJE HORIZONTAL

¿Qué es el aprendizaje horizontal y cómo se relaciona con otras formas de aprendizaje? Ya hemos explorado la acción/aprendizaje. Gran parte de lo dicho sobre ella se puede aplicar al aprendizaje horizontal.

Aprender de nuestros vecinos y compañeros es una práctica antigua, tan natural como la acción/aprendizaje. El aprendizaje horizontal y de acción suelen estar entrelazados –mi hermano me muestra cómo fijó la cuneta, un agricultor demuestra a sus vecinos cómo controla los gusanos o una compañera de trabajo narra cómo organizó en otra fábrica la obtención de beneficios médicos. Todos son ejemplos de ambos aprendizajes.

Cuando la educación llegó en la forma de expertos profesores, médicos, abogados, trabajadores agrarios, etc. –la mayoría como parte de la dominación colonial– la creencia de la gente en el valor de sus propias experiencias, conocimientos e ideas y las de sus vecinos, empezó a debilitarse progresivamente. Las culturas y prácticas de aprendizaje y conocimiento horizontal comunitario quedaron medio enterradas, mientras que en las últimas generaciones han aparecido dependencias verticales, continuamente reforzadas por la sociedad moderna. El saber y el aprendizaje se han convertido en productos externos y alejados de la vida orgánica de las comunidades, privando a la gente del acceso a sus propios conocimientos y potenciales, y debilitando las antiguas relaciones comunitarias interdependientes. Restaurar o renovar las culturas y prácticas de aprendizaje horizontal, mano a mano con la acción/aprendizaje es esencial para una práctica de desarrollo.

Esto no quiere decir que los profesores y expertos no tengan un papel importante. A menudo su experiencia y conocimientos tienen un lugar crítico en el aprendizaje y sería absurdo negarnos a acceder a ellos. Pueden aportar una claridad conceptual de inmenso valor, que no suelen tener los grupos de iguales. La cuestión es saber cuándo hay que utilizarlos y cómo. Los conocimientos nuevos y expertos deben introducirse sólo después de que nuestro propio conocimiento y experiencia hayan sido reconocidos, y así pueden complementar y ampliar lo ya sabido, en vez de ignorarlo, negarlo o reemplazarlo, como sucede tan a menudo.

La gente mayor de la comunidad tiene un papel importante porque su relación con los aprendices y con su contexto, suele ser más estrecha y compleja. Como miembros de la misma comunidad comparten muchos aspectos de las relaciones entre iguales, pero también aportan anécdotas e historia local, conocimiento y sabiduría, cultura y tradición. Cuando éstos son compartidos, no vienen de afuera o de arriba, sino del interior mismo de la comunidad, del pasado, y revelan lo que a ésta le pertenece, su patrimonio e identidad profunda. Aunque en las relaciones con la gente mayor hay dependencias y otras cuestiones de poder, éstas representan algo muy diferente a las dependencias entre alumnos y profesores profesionales o expertos.

El aprendizaje horizontal, como la acción/aprendizaje, es otro proceso natural e innato en el que podemos incorporar el cambio.



“El aprendizaje horizontal, como la acción/aprendizaje, es otro proceso natural e innato en el que podemos incorporar el cambio.”

DIFERENTES TIPOS DE APRENDIZAJE HORIZONTAL

Hoy en día se practica una gran variedad de métodos de aprendizaje horizontal para el cambio social, y muchos más se están experimentando...

INTERCAMBIOS COMUNITARIOS DE CONOCIMIENTO

Es la práctica más común, en la que generalmente una comunidad visita a otra para aprender algo específico –sistemas de ahorro diario, cómo cultivar caracoles, técnicas de ahorro de semillas, enfoques de cuidado infantil, etc. La comunidad visitante también puede traer su experiencia y conocimiento para un intercambio más igualitario.

GRUPOS DE APRENDIZAJE ENTRE IGUALES

Al igual que los Grupos de Aprendizaje de Agricultores que se describen a continuación (p. 160), éstos son a menudo grupos más próximos y en desarrollo, que intercambian experiencias reales, innovaciones y aprendizajes. Estos grupos pueden dar lugar a programas conjuntos e incluso redes, movimientos, federaciones, sindicatos, etc. a través de los cuales grupos más pequeños se unen para hacer frente a problemas sistémicos mayores.

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Son colectivos o grupos de ahorro que se unen en cooperativas solidarias económicas. Existen prácticas generalizadas de grupos de ahorro que inspiran y enseñan a nuevos grupos a crearse y a unirse en movimientos más amplios para movilizar préstamos y acceder a recursos, e incluso en movimientos sociales para presionar al gobierno a implementar políticas diferentes.

ENCUESTAS Y OBTENCIÓN DE DATOS

Encuestas horizontales y participativas ejecutadas a nivel local que recopilan, sintetizan y comparten información sobre la comunidad –su composición, problemas, posibilidades y necesidades– tanto para informar a las iniciativas locales como para involucrar al gobierno.

INVESTIGACION DIRIGIDA POR AGRICULTORES

La investigación dirigida por agricultores utiliza modelos participativos para investigar, experimentar e innovar las prácticas locales, llevando el aprendizaje horizontal a un nivel de práctica más disciplinado.

FERIAS Y FESTIVALES DE APRENDIZAJE

Donde las personas se reúnen abiertamente aprovechando alguna ocasión festiva para promover y compartir entre sí sus conocimientos e innovaciones.



“Restaurar o renovar las culturas y prácticas de aprendizaje horizontal, mano a mano con la acción/aprendizaje es esencial para una práctica de desarrollo.”



CHRISSI COMPARTE OTRA HISTORIA INSPIRADORA...

Historia de los agricultores Tanzanos

Durante décadas, una ONG en Tanzania había tratado de enseñar a los agricultores métodos modernos aprendidos en las escuelas agrícolas del Norte. Pero aquellos que habían aplicado estos nuevos métodos no iban particularmente bien —de hecho, muchos eran más pobres, mientras que otros que los habían aceptado pero luego ignorado no iban nada mal. Eventualmente una nueva generación de instructores se dió cuenta de que los agricultores sabían más acerca de sembrar en las condiciones propias del lugar que ellos mismos y decidieron cambiar su enfoque.

Empezaron a incitar a los agricultores a formar grupos de aprendizaje, sin estar seguros de a qué darían lugar. Les animaron a que se reunieran regularmente y compartieran sus métodos de trabajo e innovaciones, y también invitaron a algunos de los de más edad, que se habían aferrado tercamente a sus antiguos métodos y a semillas menos productivas pero resistentes a la sequía. Los instructores (ahora facilitadores) no insistieron en ninguna formalidad, comité o elaboración de actas, sólo en que se reunieran para compartir lo que sabían. Los primeros grupos tardaron algún tiempo en encontrar sus propios procesos y en resolver cómo querían aprender juntos, pero al conseguirlo comenzaron a llevar a cabo el tipo de mejoras en sus prácticas que la ONG había intentado promover durante tanto tiempo. Los facilitadores, con el permiso de los agricultores, comenzaron a documentar y publicar los métodos e innovaciones, conjuntamente con los orígenes de los mismos, en forma de cómic y en swahili, haciéndolos accesibles a un grupo más amplio de personas.

Pronto fueron abordados por otros agricultores para que les ayudaran a crear grupos de aprendizaje similares, e involucraron a los ya establecidos para que les apoyaran. Pero también oyeron de grupos que habían comenzado de manera espontánea en otros lugares. Lo más sorprendente fue que algunos de los grupos, sin ser inducidos por nadie, se embarcaron conjuntamente en proyectos de desarrollo agrícola, mientras que otros fueron electos como representantes para solicitar a la municipalidad servicios que se les debían, como mejores carreteras y servicios de comercialización. Y no pasó mucho tiempo antes de que algunos se unieran creando sucursales del MVIWATA, el sindicato nacional de pequeños agricultores independientes.

“Los facilitadores, con el permiso de los agricultores, comenzaron a documentar y publicar los métodos e innovaciones en forma de cómic y en Swahili.”



EL ROL DE LOS FACILITADORES EXTERNOS

Muchos procesos de aprendizaje horizontal, como los intercambios comunitarios y grupos de aprendizaje de agricultores, exigen un rol diferente a los profesionales que los apoyan.

PREPARACIÓN

Antes del proceso a menudo se requiere mucha preparación, por ejemplo, ayudar a clarificar el propósito del intercambio a los participantes, apoyar la planificación y logística asociadas a viajes y comidas, si fuera necesario ayudar a movilizar recursos, etc.

APOYO

Después del proceso el profesional puede dar apoyo en la aplicación de los aprendizajes a la ejecución de planes.

REUNIONES E INTERCAMBIOS

Durante el proceso, es importante que la cultura de intercambio y reunión de los participantes sea la que domine, en lugar del estilo de “dinámica Occidental”. De hecho muchos de los intercambios de mayor éxito no son facilitados por personas externas.



Lo que hemos aprendido sobre el Aprendizaje Horizontal

Los procesos de aprendizaje horizontal son a menudo bastante desordenados. A nivel de la comunidad, los buenos intercambios de conocimiento funcionan mejor dentro de los rituales y costumbres donde los aprendices de la comunidad encuentran su propia manera de compartir experiencias y saberes.

MENOS JERARQUÍA Los procesos de Aprendizaje Horizontal pueden fomentar el surgimiento de un liderazgo menos jerárquico, más facilitativo y empoderador.

COMPARTIR También hemos visto crecientes actitudes y comportamientos de apropiación entre los participantes y una mayor disposición para compartir riesgos y responsabilidades.

CONOCIMIENTO INDÍGENA Los procesos de aprendizaje horizontal reconocen los conocimientos y prácticas orgánicas e indígenas, valorando el conocimiento de los hacedores y no sólo de los pensadores. Reconocen, valoran y movilizan la diversidad de prácticas y de formas de aprendizaje. Valoran los procesos de aprendizaje más informales, más indígenas y culturales.

SINERGIA Se pasa de la satisfacción de necesidades singulares a una satisfacción sinérgica de múltiples necesidades.



“Los procesos de aprendizaje horizontal reconocen los conocimientos y prácticas orgánicas e indígenas, valorando el conocimiento de los hacedores y no sólo de los pensadores.”



PARA MÁS RECURSOS
NO OLVIDES NUESTRA
PÁGINA WEB:

www.barefootguide.org

INTERACCIÓN Permite el apoyo entre compañeros y la empatía. Proporciona espacios más seguros, más humanos y abiertos para una interacción humana más natural.

AUTÉNTICO Intercambios auténticos con suficiente diversidad a menudo ponen de manifiesto crisis y conflictos, a través de los cuales se pueden experimentar cambios transformadores.

INTERCAMBIO CULTURAL Los intercambios de aprendizaje mejoran significativamente con intercambios culturales.

COMPARTIR HISTORIAS REALES

Compartir historias reales y demostrar cosas en una atmósfera de compañerismo, amabilidad y confianza establece el escenario para acceder a nuevos niveles de aprendizaje y desarrollo. Las anécdotas permiten a los oyentes volver a experimentar lo sucedido y entrar en la vida de los narradores, y así ganar nuevas experiencias de las que aprender y capitalizar el saber experiencial de todos los involucrados. De todo esto puede emerger un mayor entendimiento común. Esta no es una idea moderna, ya que probablemente ha sido la savia del desarrollo comunitario saludable desde tiempos inmemoriales.





UNA ÚLTIMA HISTORIA PARA TERMINAR...

Una vez escuchamos de un pequeño agricultor comunitario en la provincia de Limpopo, una historia sobre cómo un grupo de 60 antiguas villas revivían la práctica tradicional de reunirse una vez al año en un festival de intercambio de semillas. Este había caído en desuso desde que la industria agrícola, escoltada por oficiales gubernamentales, comenzó a enseñar a los pequeños agricultores las técnicas modernas, creando profundas y preocupantes dependencias de las semillas, fertilizantes y pesticidas controlados por las corporaciones. Un taller de concientización sobre los peligros de las semillas modificadas genéticamente facilitado por una ONG local cambió la dinámica y provocó la renovación de la vieja práctica.

Ahora, en una villa diferente cada año, los agricultores otra vez mandan representantes de cada una llevando sacos de sus granos y semillas, para reunirse por varios días a cocinar, probar y compartir libremente sus semillas, junto con los consejos para cultivarlas. Y todo esto genera el renacimiento de otras prácticas culturales, de canciones, danzas e historias que expresan una identidad renovada de comunidad e interdependencia.



CUANDO ALGUIEN TE ESCUCHA PROFUNDAMENTE

Cuando alguien te escucha profundamente
es como sostener una taza abollada
que has tenido desde la infancia
y verla como se llena de
agua fría y fresca.

Cuando ésta se equilibra en su borde,
eres comprendido.
Cuando se desborda y toca tu piel,
eres amado.

Cuando alguien te escucha profundamente
la habitación donde vives
inicia una nueva vida
y el lugar donde escribiste
tu primer poema
comienza a brillar en el ojo de tu mente.
¡Es como si el oro hubiera sido descubierto!

Cuando alguien te escucha profundamente
tus pies desnudos están sobre la tierra
y un territorio querido, que parecía muy lejano
está ahora en casa dentro de tí.

Por John Fox
de *Encontrar lo que no perdiste*
www.poeticmedicine.org



Agradecimientos

Capítulo 1 - Página 21

Triple Naturaleza de la Sociedad

Nicanor Perlas, *Shaping Globalisation: Civil Society, Cultural Power and Threefolding*. 2000, CADI: Philipinnes/ Globenet3: New York / Novalis: Cape Town

Capítulo 2 - Página 29

Los Tres Pliegues del Ser Humano

Rudolf Steiner, *The Riddles of Philosophy, Anthroposophic Press, 1973*

Este arquetipo fue utilizado por la mayoría de las órdenes religiosas como cuerpo, alma y espíritu, pero fue prohibido por un consejo eclesiástico en el año 869 AC. La jerarquía de la iglesia sólo sintió que debía trabajar con el espíritu. Rudolf Steiner revivió el uso del concepto completo en 1917.

Capítulo 2 - Página 33

Fases del Desarrollo Organizacional

Bernard Lievegoed, *Phases*, Rudolf Steiner Prensa, 1998

Capítulo 2 - Página 38

Los Cuatro Temperamentos

Rudolf Steiner, *The Four Temperaments - 1 lecture 1909*, Anthroposophic Press, 1971

Capítulo 2 - Página 42

Polaridades del Liderazgo

Leo de la Houssaye del NPI Institute of Organisation Development –no hemos podido encontrar la referencia. David Scott nos ha indicado amablemente que este es un concepto desarrollado originariamente por Leo.

Capítulo 3 - Página 54

Tipos de Poder

Adaptado por Jonathan C. Erwin, *Classroom of Choice: Giving Students What They Need and Getting What You Want*, ASCD, 2004

Capítulo 3 - Página 55

Bases del Poder

Adaptado del francés, J.R.P., y Raven, B.H. (1959). *The Bases of Social Power*. In Cartwright D. (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167).

Capítulo 4 - Página 74

Fases del Desarrollo Organizacional

Bernard Lievegoed, B., *The Developing Organisation*, Tavistock, London, 1974.

Fritz Glasl, *The Enterprise of the Future: Moral Intuition in Leadership and Organisation Development*. Hawthorn Press, UK, 1997

Capítulo 5 - Páginas 108-110

Acción/Aprendizaje

Aunque la Acción/Aprendizaje es reconocida como un arquetipo natural de aprendizaje en la Guía Descalza, fue teorizada por Reg Revans en los años 1940s. Véase Revans, R. 1980. *Action learning: New techniques for management*. London: Blond & Briggs, Ltd.

Capítulo 5 - Páginas 112-117

El Proceso-U

El Proceso-U fue desarrollado en 1970 por Glasl y Lemson - (ver Glasl, F. *Confronting Conflict: A First-Aid Kit for Handling Conflict*, Stroud: Hawthorn Press, 1999). Una versión diferente pero relacionada con el Proceso-U ha sido desarrollada por Peter Senge, Scharmer Otto, Joseph Jaworski, y Betty Sue Flowers *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. Cambridge, MA, SoL, 2004. Todavía usamos la versión anterior y más simple descrita aquí, pero como el ciclo de acción/aprendizaje, el Proceso-U es un arquetipo de cambio que es tan antiguo como el propio desarrollo humano.

Capítulo 5 - Página 119

“What Can Be Done ?” Por Nee Meas. Un extracto de su libro *Towards Restoring Life: Cambodian Villages*. 1995, Krom Akphiwat Phum, Battambang/OSB Australia – Un relato poético de la facilitación muy respetuosa del desarrollo en las comunidades profundamente traumatizadas en Camboya. Disponible en la web de CDRA

Capítulo 6 - Páginas 131-133

William Bridges: *Managing Transitions, making the most of change*, Addison-Wesley, Massachusetts 1991.



**EL COLECTIVO
DESCALZO**

WWW.BAREFOOTGUIDE.ORG