



Eugenio Moliní

/ Libro sobre Participación Genuina

*o el arte de pensar,
decidir y trabajar juntos*



MOLINÍ
partners in change

Abril 2012

Eugenio Molini



Los contenidos de este libro en la presente edición, con el título de "Libro sobre Participación Genuina", se publican bajo la licencia Creative Commons: Reconocimiento - Compartir Igual. Esto significa que puedes usar el material como quieras (compartir, copiar o adaptar) siempre que reconozcas la autoría de Eugenio Molini y que compartas lo que produzcas a partir de este material bajo esta misma licencia.

Para mas información ves a <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

*/ Libro sobre
Participación
Genuina*

*o el arte de pensar,
decidir y trabajar juntos*

por Eugenio Moliní



MOLINÍ
partners in change



Índice

Agradecimientos	12
El sentido de todo esto	16
Introducción	20
1. Antes de empezar	21
1.1. El Propietario de la tarea y Promotor del cambio	
1.2. El Diseñador y Facilitador de procesos y reuniones	
1.3. La estructura de este libro	
2. Los retos estratégicos	25
2.1. La complejidad y la diversidad	
2.2. La transversalidad y la subsidiariedad	
2.3. Las personas y las organizaciones	
3. ¿Qué es la Participación Genuina?	26
3.1. Un método para el diseño de procesos participativos	
3.2. Un sistema de valores	
3.2.1. Las personas	
3.2.2. Las organizaciones	
3.2.3. El cambio intencional	
3.3. Un estilo de liderazgo	
4. Cuándo no usar	31
Primera parte: preparar la organización	
1. Los actores de un proceso participativo	38
1.1. El Propietario de la tarea	
1.2. EL Patrocinador: un Propietario poco común	
1.3. El Promotor del cambio	
1.4. El César	
1.5. El Facilitador	
1.6. El Diseñador: una faceta del Facilitador	
1.7. El Logístico	
1.8. Los Participantes	
1.9. Los expertos	
2. La iniciativa	45
3. Los requisitos necesarios: preparando la organización	46
3.1. Tarea compleja, sin solución conocida y potencialmente conflictiva	
3.2. Voluntad por parte del Propietario de exponer con transparencia las condiciones de contorno y de confiar en que los Participantes lo harán lo mejor posible	
3.3. Voluntad de invitar a Participantes con diversas perspectivas, especialidades e intereses	
3.4. Posibilidad de nuevas interacciones	
3.5. Garantías de seguridad	



4. Definir las condiciones de contorno	52
4.1. Participantes	
4.1.1. Participantes con conocimiento	
4.1.2. Participantes con interés	
4.1.3. Participantes con autonomía	
4.2. La tarea y los resultados deseados	
4.3. Margen de maniobra	
4.4. Nivel de participación	
4.5. Los efectos deseados	
4.6. Compromiso del Propietario con los Participantes	
5. El liderazgo genuinamente participativo	67
5.1. El liderazgo del Propietario	
5.2. El liderazgo de los Participantes	
5.3. El liderazgo del Facilitador	
 Segunda parte: Diseño de procesos participativos a medida	
1. El diseño a medida y los métodos estándar	73
2. Tipos de diseños y el papel del Facilitador en cada uno de ellos	74
3. Diseños escalables	77
3.1. La cultura	
3.2. El proceso	
3.3. El evento	
3.4. La reunión	
3.5. La sesión	
3.6. El momento	
4. Fases del diseño a medida	82
4.1. Preparativos	
4.2. Fase de apertura	
4.2.1. Apertura del César	
4.2.2. Apertura del Propietario	
4.2.3. Apertura del Facilitador	
4.2.4. Input de expertos	
4.2.5. Errores habituales en las aperturas	
4.2.6. Contactar con la tarea	
4.2.7. Algunos errores habituales al contactar con la tarea	
4.2.8. Sesiones de ira y duelo	
4.2.9. Firmeza y compasión del Propietario	
4.2.10. Los secuestradores del proceso	
4.2.11. Contrato entre los actores	



4.3. Fase de trabajo	52
4.3.1. Emerger la sabiduría presente	
4.3.2. Divergir en diferentes perspectivas	
4.3.3. Converger en propuestas concretas	
4.3.4. Organizar las propuestas	
4.3.5. Priorizar las propuestas	
4.3.6. Comprometerse con el siguiente paso	
4.3.7. Planificar la acción	
4.4. Fase de clausura	
4.5. Post-reunión	
5. Elementos de diseño	110
5.1. El tiempo:	
5.1.1. El triple ciclo de la tarea	
5.1.2. Al límite de tiempo y capacidad	
5.2. Las personas	
5.2.1. Trabajo individual	
5.2.2. Trabajo en parejas	
5.2.3. Trabajo en tríos	
5.2.4. Trabajo en equipos	
5.2.5. Trabajo en grupos	
5.2.6. Trabajo en grupos grandes	
5.2.7. Trabajo en megagrupos	
5.2.8. Presentaciones ante el pleno	
5.2.9. Composición de grupos y equipos	
5.3. El espacio	
Bibliografía comentada	122

/agradecimientos

Hay muchas personas que me han apoyado durante el largo parto que ha sido este libro. Sin menospreciar a las que no nombro, quiero mencionar especialmente a estos.

Empecé a darle vueltas a este libro allá por el 2002. **Göran Garberg**, de United Spaces en Estocolmo me alquiló durante seis meses, a un alquiler mínimo, un estudio para escribir. Lo que salió de aquellos seis meses fue una ingente cantidad de material que, de haber seguido por ese camino se habría convertido en una monstruosidad de 600 páginas, testimonio de mi megalomanía y sin utilidad para nadie.

A **Lucas Moliní Lantz** y a **Gunilla Lantz** les tengo que agradecer que siguiesen a mi lado a pesar de no estar presente más que físicamente. No debió de ser fácil.

No volví a dedicarme al proyecto más que esporádicamente hasta que, ya de vuelta en España en el 2008, **Silvia Esteva** vio el material que había producido seis años antes y me animó a desbrozarlo, ordenarlo y simplificarlo. A Silvia le agradezco que me haya animado cuando me perdía, que haya leído y corregido los diferentes borradores, y que me siguiese queriendo a pesar de mis malos humores y mis prolongados retiros para escribir.

Produje la parte mas importante del texto en varios retiros en el Santuario de Lord. Mi agradecimiento se extiende a todos los miembros de la comunidad, pero especialmente al padre Joan. El clima de paz y silencio que han recreado allí, así como su hospitalidad incondicional, me han ayudado a permanecer, mientras escribía, en contacto con el sentido último de mi trabajo: contribuir a la creación de organizaciones en las que las personas puedan trabajar en paz.

Entre mi profesores quiero destacar especialmente a cinco. **Séan Gaffney**, del que en 1997 aprendí algo muy importante, aunque aún no sabría explicar el qué. **Birgit Williams**, que en el 2000 me entreabrió una puerta al enseñarme la metodología Open Space, y **Harrison Owen** que en el 2001 me enseñó el mundo que hay detrás de esa puerta. Y por último **Marvin Weisbord** y **Sandra Janoff** que anteayer, en el 2009, me enseñaron que las cosas pueden ser mucho más sencillas de lo que yo hasta entonces había creído.

Estoy en deuda mayúscula con todos los **clientes** con los que he trabajado durante los 22 años que llevo de consultor. Aparte de pagar por mis servicios, me han ofrecido sus empresas y organizaciones como laboratorios en donde llevar a cabo los experimentos, no todos exitosos, que me han permitido desarrollar la metodología de la Participación Genuina.

También quiero expresar mi agradecimiento a **Txell Costa** que, durante meses ha trabajado conmigo corrigiendo el estilo enrevesado en el que escribo. A ella le debo que el texto sea inteligible. Su paciencia conmigo ha sido ilimitada.

Y por último quiero agradecerle a **Olga Gómez Gerbolés** que cuando vio el potencial del texto, trabajó con ilusión incombustible para que Innobasque lo publicase, permitiéndome al mismo tiempo publicarlo yo en cualquier otro formato.

*/el **sentido** de
todo esto*

Estoy en el taxi que me lleva del Aeropuerto de Amsterdam a la sede de la organización con la que voy a trabajar. El taxista, un Sij con turbante, barba y supongo que con un cuchillo en la faja, me mira fijamente por el retrovisor y me pregunta:

“¿Y usted a que se dedica?”

“Ayudo a empresas y organizaciones a ser más eficaces y eficientes.”

Le contesto con la frase enlatada.

“¿Y porqué lo hace?” Me pregunta.

“Bueno, pues verá, ...” Balbuceo desconcertado.

“¿Algún sentido tendrá lo que hace!” Me insiste.

“Bueno, a mí lo que mas me satisface es conseguir que las personas puedan trabajar en paz.” Le contesto tímidamente.

“¡Anda, pues somos colegas!” Exclama.

Mi desconcierto aumenta exponencialmente. No sé que decir. Tras un silencio continúa el taxista Sij:

Sí. Cada vez que recojo a alguien en el aeropuerto me pregunto como hacer para el viajero tenga 10 minutos de paz en mi taxi. Los dos estamos en el negocio de la paz. ¡Somos colegas!

¡Que sabio este taxista! No sólo por haberme calado tan rápido, que ya tiene su mérito. Aún mas importante es que sabía que todas las personas tenemos una vocación y que la misma vocación se puede ejercer desde distintas profesiones. Mi profesión es lo que he descrito en este libro: consultor en diseño y facilitación de procesos de cambio cuyo éxito dependa de la colaboración entre múltiples actores, con especialidades, perspectivas, culturas e intereses diversos. Podría haber terminado ejerciendo cualquiera de las otras profesiones por las que he pasado: enfermero psiquiátrico, psicoterapeuta, supervisor de equipos psiquiátricos, coach, mediador en conflictos, consultor en comunicación intercultural, ... Desde cualquiera de estas profesiones podría haber ejercido mi vocación, pero una insatisfacción continuada, a veces difusa y otras aguda, me ha impulsado una y otra vez a dar un paso más, a aprender algo nuevo o a redirigir mi práctica profesional.

Ahora, mirando hacia atrás, me doy cuenta de que la fuente de mi insatisfacción era que lo que hacía no estaba alineado con mi vocación genuina, sino con las interpretaciones de la misma que en cada momento he confundido con mi vocación genuina.

Que yo sea consciente, la primera interpretación que hice de mi vocación era una gran tergiversación: el mudo está en guerra contra las personas y

mi vocación consistía en entrenar a las personas (incluido yo mismo) para mejor resistir sus embates. En retrospectiva, me doy cuenta de que esa era mi motivación cuando, a principios de los 90, ejercía de psicoterapeuta, supervisor de equipos psiquiátricos y coach. Creo que en muchos casos hice un buen trabajo, sobre todo con personas que vivían situaciones sociales y laborales muy adversas. También he de reconocer, con vergüenza, que desde esta profesión debo de haber exacerbado el sufrimiento de algunas personas en vez de ayudarles a ser más felices.

Poco a poco me di cuenta de que la vía de la resistencia personal, si bien era necesaria en ocasiones, llevaba a menudo a la persona a pagar un altísimo precio.

Esta primera interpretación de mi vocación evolucionó y pasó, de apoyar a las personas a resistir la maldad del mundo, a apoyar a las personas a resolver sus conflictos. Como no encontré la forma de seguir esta vocación trabajando con individuos en la consulta o en los hospitales psiquiátricos, cambié de profesión en el último tercio de los 90. Salí al mundo, de una forma un tanto mesiánica, ofreciendo mis servicios como mediador intercultural y “resolvedor” de conflictos.

Creo que hice un buen trabajo durante este período y que contribuí a la resolución de algunos conflictos muy virulentos. Pero el precio en este caso lo pagaba yo, ya que trabajaba con una actitud mesiánica hacia la que algunos grupos, sobre todos los que tenían poder, dirigían sus iras. Tras algunas intervenciones de las que salí escaldado a pesar de haber hecho un buen trabajo, me caí del guindo. Estamos en el 2000.

Y de lo que empecé a darme cuenta es de que las personas, (y ¡oh sorpresa, yo también!) anhelamos poder vivir y trabajar en paz. Punto. Y que para que lo puedan hacer no hace falta más que quitar los impedimentos y dejarlas en paz quitándose uno mismo de en medio.

Mi vocación consiste ahora en vivir ese anhelo de paz en todos mis asuntos. Y mi profesión es crear espacios en donde las personas puedan trabajar en Paz. Si quieren.

A pesar del tono beligerante que ocasionalmente me ha salido, recaídas en actitudes guerreras, espero que el lector pueda ver más allá y sentir el anhelo de paz desde el que he escrito.

/introducción

1 Antes de empezar

Este libro sigue la misma estructura que los talleres prácticos sobre diseño y facilitación de procesos participativos en organizaciones y empresas. Los talleres y el libro son la destilación de mi experiencia de 20 años de consultoría en tres continentes y en todos los sectores: privado, público, sin ánimo de lucro y el emergente sector en el que se intersectan la emprendeduría social y la ciudadanía corporativa.

La mayor parte de mi trabajo se ha desarrollado en sistemas bien definidos (organizaciones o empresas) en los que hay límites claros y estructuras jerárquicas. Ocasionalmente he trabajado con sistemas difusos (movimientos sociales o redes) cuyas estructuras son fluidas y sus límites porosos. Bastantes proyectos en los que he trabajado han navegado entre los dos tipos de sistemas, como por ejemplo procesos de participación ciudadana (la administración toma la iniciativa y se involucran en movimientos sociales, asociaciones de vecinos y comerciantes, grupos de interés, etc.) y procesos de convergencia entre múltiples actores (acuerdos de *joint venture* entre empresas, procesos *multistakeholder*, etc.).

Trabajar con redes y movimientos sociales implica, explícita o implícitamente, una intención de mejorar el mundo trastocando el orden establecido. Mis contribuciones en estos procesos son por amor a la causa y me pueden llegar a producir una enorme satisfacción personal. Por otra parte, son proyectos que no suelen ingresos de ningún tipo.

La metodología que aquí propongo es útil en todos estos entornos, pero está optimizada para el trabajo en ámbitos jerárquicos y sistemas definidos. También para trabajar en ámbitos mixtos, en donde el trabajo navega entre sistemas definidos y difusos. En estos dos tipos de proyectos hay una instancia que usa su poder formal para poner en marcha un proceso participativo, que no tiene la más mínima intención de que cambien las relaciones de poder y que tiene recursos para contratar a un consultor externo.

En todo proceso participativo puesto en marcha por una instancia con poder formal hay unos actores definidos, cada uno con sus atribuciones, responsabilidades y tareas. De todos estos actores hay dos categorías a las que me dirijo específicamente con este libro y que sacarán más provecho de su lectura:

El Propietario de la tarea y Promotor del cambio.
El Diseñador del proceso y Facilitador de reuniones.

1.1 El Propietario de la tarea y Promotor del cambio

Es el responsable de la tarea y de sus resultados, que decide invitar a diferentes actores para que participen y contribuyan en su resolución. También es, en muchas ocasiones, el que promueve el cambio en su organización y que quiere hacerlo poniendo en marcha un proceso participativo.

Si te identificas con esta figura, **este libro te servirá de ayuda a la hora de liderar procesos y proyectos con presencia y transparencia, invitando a las personas a participar con un alto nivel de compromiso.** También te servirá para ahorrarte sinsabores, ya que sabrás lo que le puedes pedir a un Facilitador cuando quieras resolver participativamente las tareas de las que eres responsable.

1.2 El Diseñador y Facilitador de procesos y reuniones

Es la persona que trabaja codo con codo con el Propietario para diseñar un proceso que integre los aspectos técnicos de la tarea con los participativos. También es la persona que, con su presencia y habilidades, lleva las reuniones a buen fin.

Si eres Diseñador y Facilitador de procesos, con este libro aprenderás a: **establecer alianzas de trabajo con el Propietario/Promotor, diseñar procesos y reuniones enfocados en la tarea y mejorar tus habilidades como Facilitador.**

1.3 La estructura de este libro

Tiene dos partes que se pueden leer en cualquier orden.

La primera parte, titulada “Preparar la organización”, explica las circunstancias en las que es posible utilizar la metodología de diseño de procesos participativos y cómo crearlas si no se dan. Esta parte se dirige a Propietarios/Promotores y a Diseñadores/Facilitadores por igual.

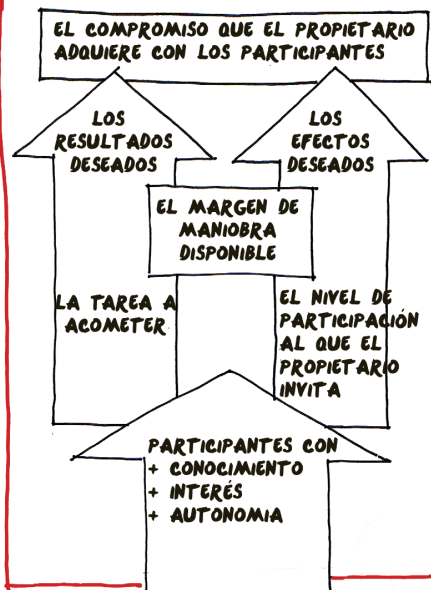
La segunda parte, “Diseño de procesos participativos a medida”, explica el método a seguir a la hora de diseñar procesos que conduzcan a un alto rendimiento y compromiso por parte de los actores involucrados, es decir, a la Participación Genuina. Será útil, especialmente, para los Diseñadores/Facilitadores, pero también para aquellos Propietarios/Promotores que quieran

entender los entresijos de un proceso participativo y, así, sacarle el máximo rendimiento.

En estos tiempos en los que leemos menos libros y mas entradas en blogs, noticias cortas y textos de 140 caracteres, he considerado oportuno ofrecer la posibilidad de lectura rápida. El que prefiera esta modalidad podrá centrarse únicamente en las frases que he elegido resaltar en rojo, que son las “pepitas” que resultarían si “centrifugásemos” el libro .

Los ejemplos de casos reales los he resaltado en cursiva. Puede que a alguno le sorprenda que haya elegido compartir muchos casos en los que las cosas no han ido todo lo bien que podrían haber ido, o incluso que han ido mal. La razón tras esta elección es que donde más he aprendido ha sido en mis errores y fracasos. Además, siempre me ha producido repelús la retórica al uso en el mercado de la consultoría en el que los éxitos se inflan y los errores se ocultan.

CONDICIONES DE CONITORNO



DISEÑO

CONGRUENCIA ENTRE ESCALAS

SESIÓN
MOMENTO

PROCESO
EVENTO
REUNIÓN

ELEMENTOS DE DISEÑO

- ⊕ LOS CIELOS: PROYECTO, EQUIPO Y PERSONA
- ⊕ EL TIEMPO
- ⊕ EL ESPACIO
- ⊕ LAS CONSTELACIONES DE PERSONAS

LAS FASES DE UN DISEÑO

APERTURA

- ⊕ ABRIR EL PROCESO
- ⊕ CONTACTAR CON LA TAREA
- ⊕ CONTRATO ENTRE LOS ACTORES

TRABAJO

- ⊕ EMERGER LA SABIDURIA
- ⊕ DIVERGIR EN DIFERENTES PERSPECTIVAS
- ⊕ CONVERGER EN PROPUESTAS CONCRETAS
- ⊕ ORGANIZAR LAS PROPUESTAS
- ⊕ PRIORIZAR LA PROPUESTAS
- ⊕ COMPROMETERSE CON EL SIGUIENTE PASO
- ⊕ PLANIFICAR LA ACCIÓN

CIERRE

- ⊕ CELEBRAR LOS LOGROS
- ⊕ CERRAR Y RETIRARSE

REQUISITOS NECESARIOS

NO SE CUMPLEN

- 1 UNA TAREA COMPLEJA SIN SOLUCIÓN CONOCIDA Y POTENCIALMENTE CONFLICTIVA
- 2 VOLUNTAD DE TRANSPARENCIA Y DE CONFIANZA EN LOS PARTICIPANTES
- 3 VOLUNTAD DE INVITAR A PARTICIPANTES CON DIVERSIDAD DE PERSPECTIVAS, ESPECIALIDADES E INTERESES
- 4 POSIBILIDAD DE NUEVAS INTERACCIONES
- 5 GARANTÍAS DE SEGURIDAD

COACHING EJECUTIVO E INTERVENCIONES SISTEMÁTICAS CON EL FIN DE PREPARAR LA ORGANIZACIÓN Y AL PROPIETARIO

SI

EXISTE LA VOLUNTAD DE PREPARAR LA ORGANIZACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN GENUINA?

NO

DEMANDA NECESIDAD

CONTRAINICIADA LA PUESTA EN MARCHA DE UN PROCESO PARTICIPATIVO

FACILITACIÓN

EL FACILITADOR HA DE ACTUAR

- 1 COMPROMETIDO CON LA TAREA Y EL PROCESO
- 2 DESAPEGADO DE LOS CONTENIDOS Y LAS PERSONAS

IMPLEMENTACIÓN

- ⊕ EL PROPIETARIO CUMPLE LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS CON LOS PARTICIPANTES CUANDO ABRIÓ EL PROCESO
- ⊕ LOS PARTICIPANTES CUMPLEN LOS COMPROMISOS QUE ADQUIERIERON DURANTE EL PROCESO

2. Los retos estratégicos

A pesar de la retórica actual de la innovación, la creatividad y la diversidad, las organizaciones aún tienden a empujar a sus miembros a la obediencia y a la uniformidad. Funcionando de esta manera no tienen ninguna posibilidad de afrontar con éxito los retos estratégicos actuales. La metodología de la Participación Genuina para el diseño de procesos permite a las organizaciones encarar con éxito los retos de la complejidad, la diversidad, la transversalidad, la subsidiariedad y el dilema que se plantea entre las necesidades de las personas versus las de la organización.

2.1 La complejidad y la diversidad

La realidad se complejiza a pasos de gigante y la cantidad de información que tenemos a nuestra disposición aumenta exponencialmente. A pesar de ello, se siguen usando métodos arcaicos para organizar la información, darle sentido, tomar decisiones y navegar en la complejidad. Los métodos al uso eran útiles en épocas en las que aún era posible mantener la ilusión de que todas las personas en una organización compartían los mismos valores y sabían estar en su sitio, pero no sirven hoy en día ya que la ilusión es insostenible. De hecho, cuanto más compleja la tarea, más necesario es recurrir a personas con múltiples especialidades, perspectivas, posiciones e intereses. Además, cada vez hay menos personas dispuestas a adaptarse a la norma del grupo o de la organización si esto les pone en conflicto con sus valores personales, generacionales o culturales.

En la realidad compleja de hoy en día es imposible operar con éxito si no cumple los requisitos necesarios para que personas con diferentes perspectivas, especialidades, posiciones, intereses o culturas, puedan trabajar juntas eficazmente sin diluir sus diferencias y manteniendo su autonomía personal.

2.2 La transversalidad y la subsidiariedad

Cada vez son más obsoletas las organizaciones hiperjerarquizadas donde las personas son colocadas en una casilla del organigrama y operan desde su lugar, sin más. Estas organizaciones dificultan el trabajo transversal interdepartamental y fomentan que las decisiones se tomen en niveles jerárquicos altos, a menudo alejados de las personas que mejor conocen las tareas y la realidad de la que se trata.

La metodología que propongo facilita la colaboración interdepartamental, solventando las habituales fricciones entre los proyectos transversales y la línea jerárquica. Al mismo tiempo, posibilita que la organización acorte las distancias entre niveles jerárquicos, abriendo un funcionamiento según el principio de subsidiariedad: cada nivel toma las decisiones que conciernen a sus tareas.

2.3 Las personas y las organizaciones

Mientras que las empresas y organizaciones sanas se rigen por la lógica de la eficacia, las personas sanas se rigen por la lógica de la felicidad. Esta tensión suele resolverse hoy en día dando primacía a la lógica de la organización en detrimento de las personas. Esto es una pérdida de tiempo y de dinero que, además, echa a perder la motivación y el compromiso de empleados y colaboradores.

La metodología propuesta en este libro maneja bien el dilema estratégico entre las dos lógicas, contribuyendo a que las organización cumpla los requisitos necesarios para que las personas trabajen alineadas con la estrategia de eficacia organizacional al mismo tiempo que les resulta posible buscar su felicidad profesional trabajando en tareas que tengan sentido para ellas.

3. ¿Qué es la Participación Genuina?

En cualquier proceso de trabajo es claramente detectable el momento en el que un número de personas dan un paso adelante para trabajar juntas, autorregulándose, autoorganizándose y autogestionándose. Este es el “momento mágico” de la **Participación Genuina**, cuando el trabajo fluye por sí solo, sin necesidad de intervención externa. Es el momento en el que los presentes en la sala eligen libremente comprometerse con la tarea común, aceptando un encuadre predefinido y trabajando en equipo manteniendo su plena autonomía.

Me doy cuenta de que una reunión ha llegado al momento mágico de la Participación Genuina cuando se produce un silencio, cargado de sentido, tras el que los Participantes se inclinan hacia adelante acercando sus cabezas unos a otros, adquieren un tono de voz pausado y se concentran plenamente en la tarea. “¡Ya está!” – pienso. En la sala se crea un ambiente de solemnidad –independientemente de si se aborda un plan estratégico, un plan de mejoras para cumplir un contrato multimillonario o la resolución de un problema puntual.

Para garantizar que se llegue a la Participación Genuina hay que hacer un trabajo metódico preparando la organización para que se cumplan unos requisitos, sin los cuales no es recomendable poner en marcha el proceso participativo, diseñándolo de manera que atienda tanto a las necesidades de la organización como a las de las personas.

Es habitual que los Propietarios expresen reticencias a la hora de poner en marcha un proceso participativo. Les asusta la posibilidad de que se les vaya de las manos y acabar peor de lo que estaban. En algunos casos pueden llegar a tener el convencimiento de que los procesos participativos atentan contra su responsabilidad, poder e incluso la eficacia de la organización. Pero, en realidad, estos procesos apoyan al jefe y a los directivos en el ejercicio de sus responsabilidades. Al mismo tiempo abren la posibilidad de que los Participantes asuman la responsabilidad plena por su tarea, contribuyendo plenamente a la consecución de la eficacia organizacional y aumentando el poder sobre sus propias vidas.

3.1. Un método para el diseño de procesos participativos

Este libro trata de cómo hacer este trabajo metódico, preparando la organización y diseñando procesos de trabajo que permitan la emergencia de la Participación Genuina. El método está optimizado para entornos en los que existe una jerarquía que define, a priori, una serie de condicionantes que los Participantes tienen que aceptar. Así, se puede aplicar en administraciones, empresas privadas y públicas, organismos públicos nacionales e internacionales, etc.

Aunque el método, tal y como lo describo en este libro, está optimizado para entornos jerárquicos, adaptándolo mínimamente se puede usar también en entornos en los que no existe una jerarquía formal definida: redes, movimientos populares en barrios, ciudades y comunidades, en ONGs y asociaciones, etc.

La metodología sirve para reuniones sueltas y para procesos más largos: la escala cambia, pero no los principios ni el método de diseño.

Los procesos participativos sirven para afrontar tareas de carácter variado: *estrategizar, gestionar el cambio, diseñar proyectos, planificar su implementación, solucionar problemas o resolver conflictos*. A continuación enumero algunas, ordenadas de más instrumentales a más estratégicas:

- Reuniones para resolver problemas puntuales.
- Puesta en marcha de planes de mejora y optimización de recursos.
- Planificación, monitorización y evaluación de proyectos.
- Formación de equipos de alto rendimiento.
- Formulación de estrategias organizacionales.
- Trabajo con la misión, la visión, los valores y la cultura organizacional.
- Procesos de fusión e integración de organizaciones.
- Procesos por los que varias organizaciones o empresas llegan a acuerdos de índole estratégica.
- Adaptación de la cultura a la realidad compleja, cambiante, transversal, diversa, fragmentada y conflictiva en la que empresas y organizaciones operan hoy en día.

Los procesos diseñados con esta metodología están enfocados en la tarea, lo que implica que no intervienen directamente en los ámbitos de las personas, las relaciones o el clima laboral –aunque siempre tendrán efectos saludables en estos tres ámbitos–. Esta es una diferencia importante respecto a los métodos de desarrollo organizacional que parten del supuesto de que, para trabajar bien juntos, es necesario que las personas estén a gusto, las relaciones sean buenas y el clima laboral también.

La metodología de diseño de procesos que permiten la Participación Genuina se basa en una causalidad inversa: trabajando bien juntas las personas estarán más satisfechas, las relaciones mejorarán y también el clima laboral. Por eso intervenimos enfocados en la tarea. Solamente en los casos en los que hay un conflicto prolongado y enquistado recomiendo las intervenciones de desarrollo organizacional que focalizan en las personas o las relaciones; eso sí: tras haber recabado el permiso explícito de todas y cada una de las personas que se vaya a involucrar en la intervención.

3.2. *Un sistema de valores*

Una de las definiciones de liderazgo más en boga es: “la habilidad de hacer que otras personas hagan lo que tú quieras, pensando que es lo que ellas mismas quieren”. Desde luego que es posible utilizar la metodología que aquí propongo desde esta forma de entender el liderazgo y los valores que le subyacen, pero en este caso no se produciría la Participación Genuina sino una “Genuina Manipulación”. Para que la Participación Genuina llegue a darse no basta con utilizar bien la metodología: también hay que trabajar desde un sistema de valores que haga posible su emergencia:

3.2.1. Las personas

- La lógica de las personas, lo que nos hace humanos, es que buscamos la felicidad en todos los ámbitos de nuestra vida. En el ámbito laboral la buscamos comprometiéndonos con tareas que tengan sentido para nosotros. El sinsentido de las tareas, la coacción y la manipulación, por muy enmascaradas que estén, nos deshumanizan.

3.2.2. Las organizaciones

- La lógica de las organizaciones, su razón de ser, es la búsqueda de la mayor eficacia posible en la consecución de los objetivos. En su búsqueda se desarrollan unas dinámicas que convierten a las personas en objetos deshumanizados.
- Una organización se humaniza en la medida en la que permite que las personas alineen libremente su búsqueda de la felicidad con la consecución de los objetivos y la estrategia de la organización.

3.2.3. El cambio intencional

- Las personas cambian intencionalmente cuando quieren. Cualquier intento de forzarlas a cambiar despierta resistencias.
- Las organizaciones cambian intencionalmente solamente cuando una masa crítica de personas decide libremente que así lo quiere.

Una consecuencia operativa de estos valores, en los que se basa esta metodología para el diseño de procesos participativos, es la imposibilidad de controlar a las personas –aunque sí es posible controlar algunas estructuras.

3.3. Un estilo de liderazgo

Los procesos participativos que conduzcan a la Participación Genuina requieren del Propietario/Promotor y del Diseñador/Facilitador un estilo de liderazgo que se apoya fundamentalmente en dos puntos:

Los valores propios, que han de estar en concordancia con los arriba expuestos

La tarea que el proceso trata de resolver.

Paradójicamente, apoyándose en estos dos puntos en lugar de en el poder y las relaciones, un líder podrá ejercer desde la confianza y la aceptación:

- Confianza en que las personas harán lo mejor posible.
- Confianza en que personas que piensan juntas y deciden autónomamente llegan a las mejores soluciones posibles.
- Aceptación de las soluciones aportadas por los Participantes, aunque seguramente no serán las que el líder hubiera preferido.
- Aceptación de que nunca será posible controlar a las personas, pero sí algunas estructuras.

El desafío que plantea la confianza es que la única forma de crearla es confiando. Por lo tanto, mi recomendación es que si un líder no confía, aparente que lo hace. Parte de mi trabajo consiste en apoyar al Propietario a que ejerza su liderazgo conteniendo la inquietud que le produzca la discrepancia entre su confianza real en los Participantes y la que le hace falta demostrar para que puedan hacer un buen trabajo.

Estoy en Arusha, Tanzania, por encargo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), facilitando un proceso participativo que va a durar tres días. Desde hace tres horas 80 personas están trabajando en la elaboración del plan de despliegue de una estrategia para la implantación de energías renovables en el este africano. A pesar de haberlo hablado en varias ocasiones durante el período de preparación, la inquietud de los dos Propietarios de la tarea ha ido en aumento. Su inquietud les hace acercarse a mí para comunicarme la sensación de que la reunión se les estaba yendo de las manos y que querían hacer una intervención que recondujese la reunión en la dirección adecuada.

Les pregunto por la información que usan para llegar a la conclusión de que la reunión se les está yendo de las manos. Se dan cuenta de que toda esta información es de carácter subjetivo (inquietud, miedo, desconcierto, falta de control, ...). Les pido que dirijan su atención hacia lo que los participantes de hecho está sucediendo en la sala y ven que los participantes están trabajando en la tarea, pero no de la forma que a ellos dos les hubiera gustado. Les recuerdo nuestras conversaciones previas sobre los valores que hay tras la metodología. Hablamos sobre las consecuencias que podría tener que corrigiesen a los participantes, todos con un altísimo nivel de experiencia, mandándoles el mensaje de que no estaban trabajando bien. Tras todas estas consideraciones llegan a la conclusión de que mejor confiar en las personas que ellos han invitado y en que llegarán a formular un plan de despliegue viable, aunque aceptando que lo harán por un camino distinto del que ellos dos habrían elegido.

4. Cuándo no usar

Hay una serie de circunstancias en las que está totalmente contraindicado el uso de la metodología de la Participación Genuina:

Cuando a priori ya se sepa la solución al problema o el resultado final.

El director de un departamento comercial quiso marcar el comienzo del año con una reunión con todos sus subordinados. La convocatoria estaba formulada en términos que hacían pensar que se les invitaba a trabajar juntos con el propósito de fijar los objetivos para el año entrante. En realidad, la reunión consistió en una presentación del director en la que comunicaba los objetivos fijados por la dirección, con un breve espacio final para preguntas. Los Participantes, que habían acudido con ilusión, se marcharon desanimados por las expectativas no cumplidas de formular los objetivos conjuntamente.

Cuando la tarea o cuestión no sea conflictiva ni genere diversidad de opiniones.

La directora de recursos humanos de un organismo público invitó a los jefes de departamento a una reunión para elaborar una guía de buenas prácticas que generasen políticas de conciliación de vida laboral y personal. El tema de la reunión estaba formulado como una pregunta: “¿Qué valor añade la conciliación para la organización y para las personas?”. La reunión se convirtió en una celebración de lo políticamente correcto, sin ningún tipo de controversia, y el material resultante no aportó nada nuevo para la elaboración de la guía. Si se hubiese formulado de una forma más controvertida y los objetivos hubiesen sido más ambiciosos, se habría generado diversidad de opiniones, contrastes y nuevas perspectivas sobre el tema.

Cuando no haya actores con diferentes perspectivas, intereses y especialidades que quieran o puedan participar.

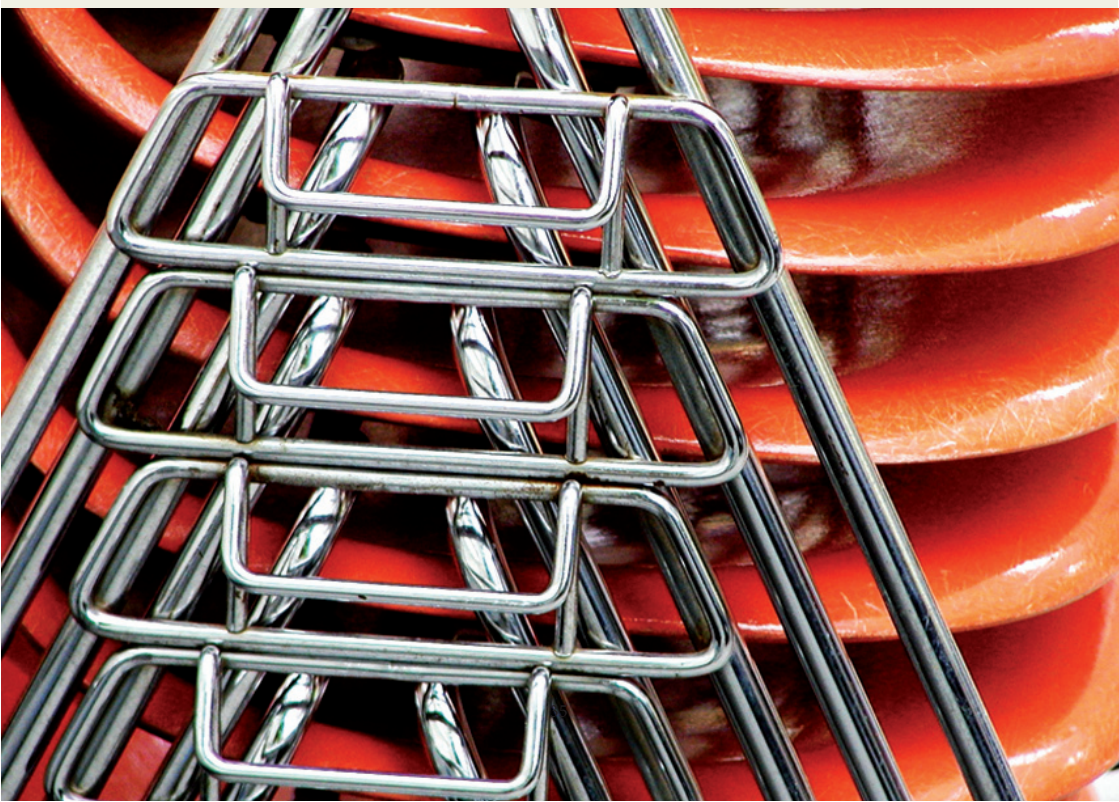
Un ayuntamiento invitó a los ciudadanos a una reunión participativa sobre la remodelación de una calle. Los que eligieron acudir eran mayoritariamente miembros de la asociación de comerciantes. Acudieron muy pocos vecinos y casi ningún miembro de otros grupos de interés. La reunión estuvo muy sesgada, y las soluciones que se propusieron atendían solamente a los intereses de los comerciantes. Tras analizar las razones se vio que el horario elegido para la reunión hacía imposible que los vecinos acudiesen.

Cuando se quiera que los Participantes asuman la responsabilidad de decisiones impopulares que, en realidad, son responsabilidad del Propietario.

La directora de una agencia internacional invitó a los directores de proyectos y los de departamentos a una reunión participativa para resolver unos problemas de coordinación. La reunión fue muy conflictiva, pero al final se llegó a un acuerdo –con el que la directora estaba más que satisfecha–. Al salir de la reunión, exclamó “¡Ya los tengo! ¡Han tomado parte en la decisión y ya no podrán protestar ni escaparse!”.

01

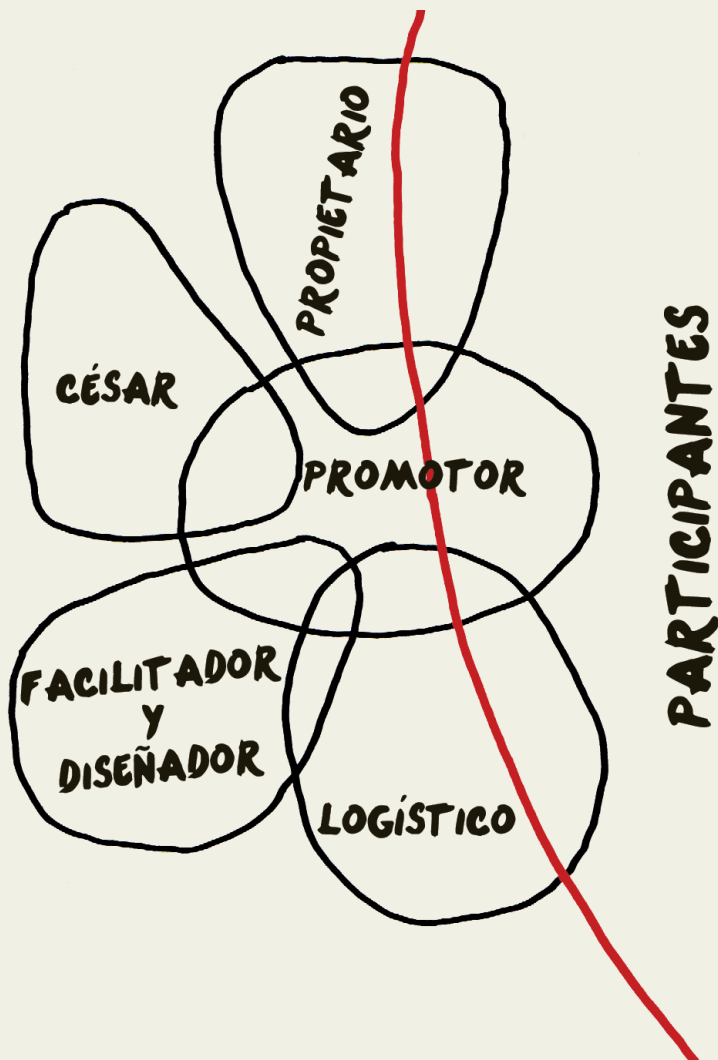
PRIMERA
PARTE



/preparar la organización

En un proceso participativo están involucrados diferentes actores. Es necesaria la comprensión de sus diferentes atribuciones, tareas y responsabilidades para poder preparar bien la organización y diseñar un proceso que permita la Participación Genuina.

Este dibujo ilustra los diferentes actores. El que algunos de los círculos se solapan en el gráfico significa que esos roles pueden ser desempeñados por la misma persona o instancia.



1. Los actores de un proceso participativo

1.1 El Propietario de la tarea

El Propietario es el responsable directo de una tarea y decide invitar a diferentes actores para que contribuyan en la resolución de algún aspecto o de su totalidad. Normalmente ocupa un nivel relativamente alto en la línea jerárquica responsable del “bottom line”, es decir del rendimiento y resultados de la empresa u organización.

Al invitar, el Propietario se pone en manos de aquellos a los que invita a participar. Esto no es nada nuevo en sí, pero en un proceso participativo es mas evidente que lo habitual y con pocas posibilidades de enmascararlo, el hecho de que el prestigio de un líder depende tanto del buen trabajo de otras personas como de sus cualidades y esfuerzos personales.

El Propietario es quien contrata al Facilitador/Diseñador y, haciéndolo, le pide apoyo para llegar a los resultados y los efectos deseados. Pero también suele tener la expectativa, muy raramente explicitada, de que el Facilitador/Diseñador le ayude a ganar prestigio en la empresa u organización. Dada la exposición a la que se somete el Propietario, es labor del Facilitador ayudarle a hacer un análisis de los riesgos y las oportunidades que puede suponer para él la puesta en marcha del proceso participativo.

El Propietario, como responsable de la tarea, es el que abre las sesiones de trabajo, comunicando a los Participantes lo que se espera de ellos, la tarea y el marco que delimita lo que es posible y lo que no. Ya ahondaremos en esto más adelante cuando escriba sobre las Condiciones de Contorno.

El Propietario tiene que explicar al César (generalmente alguien por encima de él en la jerarquía) la importancia de la tarea y las razones de poner en marcha un proceso participativo. Si no se lo explica bien, el César puede percibir la iniciativa como una amenaza en vez de como una oportunidad y, sin su beneplácito, el proceso no podrá ponerse en marcha.

Durante el proceso, el Propietario debe intervenir como un Participante más. Para evitar que sus contribuciones tengan más peso que las de los demás y contrarrestar la jerarquitis (tendencia de las personas a obedecer acriticamente a la jerarquía), es recomendable que el Propietario dosifique sus intervenciones y que muestre activamente su curiosidad por las propuestas de los demás. Quizás los Participantes se sientan un poco cohibidos con su presencia, pero si el Propietario se ausenta puede dar lugar a las siguientes lecturas:

- El Propietario se marcha para que los asistentes no se sientan incómodos y puedan hablar libremente, lo cual da la sensación de que en la organización se acepta que la gente no diga lo que piensa.
- Si el Propietario, o alguno de los mandos intermedios subordinados a éste, no se involucran, el mensaje que reciben los Participantes es que la tarea no es importante, ni tampoco sus contribuciones.

En definitiva, lo recomendable es estar todos implicados en la resolución de la tarea, incluido el Propietario.

En una empresa de construcción, el Propietario de la tarea (el director general) se comprometió con el proceso –participó y trabajó codo a codo con los invitados–. Pero no lo hizo el resto de su equipo directivo, argumentando que no querían coartar a sus subordinados. La interpretación de los asistentes fue que, en realidad, su participación no contaba, y que la presencia del director general era puramente estética, porque sus jefes más directos habían elegido no participar.

1.2 El Patrocinador: un Propietario muy poco común

El Patrocinador es un Propietario que decide poner sus recursos o los de su organización al servicio de un proceso renunciando a ejercer ningún tipo de control, ni siquiera a definir el marco dentro del cual ha de darse el proceso, quienes han de ser invitados, la tarea a tratar, etc.

Aunque hay facilitadores que cuentan experiencias con este tipo de Propietarios, yo no me he encontrado nunca a ninguno. Lo que sí me pasa a menudo es que hay Propietarios que inicialmente se ven a sí mismos como Patrocinadores, pero que tras unas pocas preguntas se dan cuenta de que sí quieren controlar algo, aunque sólo sea definiendo la tarea del proceso participativo o colaborativo.

1.3 El Promotor del cambio

La tarea del Promotor es introducir un funcionamiento participativo, colaborativo y transversal en la organización, ya sea desde su posición en la línea jerárquica o en la posición de *staff*.

El Promotor puro, es decir, aquel que ni es César ni es Propietario, acostumbra a ser un consultor interno o alguien de recursos humanos; en definitiva, **alguien cuya tarea es introducir cambios innovadores sin tener poder formal para hacerlo**. Por eso es muy importante que sepa buscar aliados, despertar interés y convertir las resistencias en alianzas.

“Equipo de aprendizaje y desarrollo organizacional”: así es como se llama el equipo de consultores internos de una multinacional. Una de sus funciones es influir en los Propietarios para que utilicen metodologías participativas y colaborativas en proyectos puntuales, y en la formación de equipos de alto rendimiento. En realidad este equipo no tiene poder formal para introducir cambios en el funcionamiento de la organización, pero no da abasto a las demandas internas que recibe, ya que ha quedado más que demostrado que los Propietarios que recurren a sus servicios tienen mejor rendimiento y resultados, tanto en proyectos puntuales como en sus equipos habituales.

A menudo el Promotor y el Propietario son la misma persona:

El jefe de producción tiene que resolver un problema de productividad y, para ello, quiere invitar a un microcosmos de los trabajadores a contribuir en la búsqueda de soluciones. Es, a la vez, Propietario de la tarea, puesto que él es responsable de la cadena de producción, y Promotor del cambio, porque está convencido de que se podrá resolver el problema trabajando participativamente, potenciando el trabajo transversal entre los distintos talleres y acortando las distancias entre los que toman las decisiones y los que las implementan. Es él quien toma la iniciativa de contratar a un Diseñador/ Facilitador para asegurarse de que el proceso será de alto rendimiento y tendrá los efectos deseados en la organización.

1.4 El César

“Hay que darle a Dios lo que es de Dios y al César lo que es del César”. En el caso de los procesos colaborativos y participativos, ‘Dios’ es la tarea y el ‘César’ es una persona, jerárquicamente por encima del Propietario, sin cuyo beneplácito no se podrá poner en marcha un proceso de estas características. Esto quiere decir que al César hay que darle lo que le corresponda sea por deferencia o por su mayor poder jerárquico. Si el Propietario no se lo da, no tendrá la aprobación del César para poner en marcha el proceso que probablemente interferirá en su avance. Recomiendo que el Propietario:

- Consiga su aprobación y le mantenga informado.
- Le dé libertad para involucrarse en las decisiones operativas en torno al proceso colaborativo.
- Le dé la posibilidad de abrir y cerrar las reuniones que quiera y el proceso en su totalidad.
- Le ofrezca la oportunidad de llevarse los laureles del éxito, o de delegar las consecuencias un fracaso.

El César no tiene responsabilidad directa o inmediata por la tarea, pero le interesa que salga bien, generalmente por dos razones: por el impacto positivo que pueda tener en los resultados de la organización y por el prestigio que él personalmente pueda ganar. Es la persona que a menudo se llevará los laureles si sale bien, pero no le afectará demasiado si sale mal.

Estábamos en el último día de un evento participativo en Arusha, Tanzania, en el que la tarea era formular un plan de despliegue de una estrategia para la implantación de energías renovables en el este de África. El Propietario de la tarea había superado sus reticencias iniciales y se había involucrado plenamente durante las sesiones de trabajo. Acercándose al final, su entusiasmo desbordante por los resultados que se estaban alcanzando le llevó a llamar al César, un ministro de la EAC (Comunidad del Este de África) que le había otorgado el visto bueno para la iniciativa participativa hacía un par de años. Al ministro le parecieron tan interesantes las conclusiones que decidió cerrar él mismo la reunión; el Propietario le preparó un guión para el discurso de clausura en el que se recogían los acuerdos más importantes a los que se estaba llegando y las previsiones del impacto que tendrían.

El César puede ser Promotor si toma la iniciativa de proponer un proceso participativo para resolver una tarea específica o desea que la organización se encamine en una dirección que permita la Participación Genuina, dejando la ejecución en manos de los Propietarios de diferentes tareas en la organización de la que él es el máximo responsable.

Además, si se implica en el proceso o toma parte en las decisiones operativas, el César deja de serlo para convertirse automáticamente en Propietario.

No conviene que el César participe durante las reuniones, pero no hay posibilidad de impedirsele si quiere.

1.5 El Facilitador

Es la persona que trabaja codo con codo con el Propietario para integrar los aspectos técnicos de la tarea con la metodología a utilizar, diseñando un proceso a medida. Durante las reuniones también apoya a los Participantes en su trabajo con la tarea.

El Facilitador no entra nunca en los contenidos de los que se está hablando; es más: cuanto menos sepa de los contenidos, mejor hará su trabajo de facilitación. Esto es contraintuitivo para la mayoría de los Propietarios, que están acostumbrados a contratar consultores especialistas en el tema a tratar y

no se imaginan cómo puede añadir valor un consultor que no sabe nada de la temática o problema a resolver. Precisamente, uno de los retos pedagógicos que me suelo encontrar es explicar el valor que añade un especialista en procesos colaborativos participativos, que pone todas sus habilidades y conocimientos al servicio de la tarea para que fluya el trabajo de los implicados, que sí saben de los contenidos.

Los Propietarios que me llaman acostumbran a preguntarme si tengo experiencia en empresas u organizaciones de su sector. Aunque la tenga, respondo siempre que cada organización es única, y que, a pesar de haber trabajado anteriormente con un banco o un astillero, no puedo afirmar que conozco la realidad del banco o astillero de mi interlocutor. Lo que hace que un Facilitador pueda añadir enorme valor sin saber nada de la temática del proceso es precisamente la experiencia que ha adquirido diseñando y facilitando procesos colaborativos y participativos en sectores muy diversos y en ámbitos nacionales, internacionales, multinacionales o transnacionales.

Durante las reuniones, el Facilitador marcará las pautas para que el proceso fluya, y evitará interferir en el trabajo de los Participantes. En la medida de lo posible, intervendrá marcando los tiempos y dando las instrucciones necesarias para que los Participantes puedan trabajar autónomamente. Aparte de eso, debe mantenerse distante de los contenidos y de los resultados, atendiendo a lo que está pasando en la sala (la melodía de trabajo) sin prestar demasiada atención a lo que se está diciendo (las notas que componen la melodía).

Resumiendo, la tarea del Facilitador es:

Apoyar al Propietario.

Diseñar el proceso.

Apoyar a los Participantes.

Intervenir lo mínimamente necesario para que las reuniones fluyan.

Mantener el proceso enfocado en la tarea.

1.6 El Diseñador: una faceta del Facilitador

Cada vez más a menudo, mis clientes me contratan para que les ayude a diseñar el proceso, pero quieren que lo facilite alguien de su organización, habitualmente un Promotor del cambio. En estos casos mi labor consiste en **diseñar el proceso con los recursos internos de la organización, apoyar al Propietario para que su organización cumpla los requisitos necesarios y asesorar al Facilitador interno para que pueda llevar las reuniones a buen puerto.**

El equipo de consultores internos de un grupo multinacional tenía el encargo de unificar el proceso de elaboración estratégica a nivel global, ya que hasta ahora cada empresa del grupo y cada país habían seguido sus propios procedimientos. Este equipo constaba de Facilitadores experimentados, por lo que me contrataron para que les asesorase en el diseño del proceso. En varias ocasiones viajé al cuartel general del grupo para darles mis aportaciones sobre el trabajo que estaban haciendo.

En los casos en los que no existan Facilitadores competentes dentro de la organización, el trabajo del Diseñador incluye también el entrenamiento de Facilitadores internos para que puedan llevar el proceso. Es bueno optar por esta opción si el Propietario quiere demostrar ante los invitados que la participación está siendo integrada en la forma habitual de funcionar de la organización –en este sentido, si se trajese un Facilitador externo el mensaje no es igual de potente–.

El responsable del proceso de planificación anual de una agencia estatal había recibido el encargo de acortar de tres meses a uno el tiempo que cada año dedicaban a este trabajo. Como Propietario, contacté conmigo porque quería que el trabajo fuera colaborativo y participativo, cosa que me indicaba que él era también el Promotor del cambio. Para desarrollar la capacidad de diseño y facilitación, la organización quería que yo formase un equipo de ocho personas para que pudieran repetir el proceso los años siguientes.

1.7 El Logístico

Es el encargado de amueblar adecuadamente las salas para cada actividad, traer el material necesario, coordinar el catering, etc. **Si el Logístico hace bien su trabajo, pasa desapercibido**, pero si lo hace mal, sale a la luz. Por lo tanto, es aconsejable que, en algún momento de la reunión, el Facilitador o el Propietario hagan visible su trabajo, agradeciéndoselo ante todos.

En función de los recursos que quiera invertir el Propietario, **esta función la puede asumir el propio Facilitador** –lo cual genera una carga adicional de estrés– **o un Participante** –si es así, lo mejor será que solo participe en la medida en que la logística se lo permita–.

Los problemas logísticos pueden ser una pesadilla y hacer perder la concentración al Facilitador.

Llegué a Arusha un viernes para facilitar un evento colaborativo de tres días y medio que empezaba el lunes. El domingo por la mañana pasé por delante del centro en el que íbamos a trabajar y le pedí al portero que me enseñara la sala. Menos mal que lo hice, porque a última hora, y con las mejores intenciones, alguien había cambiado la sala original por otra, mejor desde el punto de vista del status, pero mucho menos flexible dado el alto nivel de equipamiento audiovisual que tenía. Me dijeron que era imposible volver a la sala original, así que pasé todo el domingo con el portero y unos amigos suyos –que fue a buscar a la salida de misa– desmontando la sala, el equipamiento audiovisual...

Esta situación fue extremada, pero es habitual que se tenga que acondicionar el local para que los Participantes puedan hacer de actores y no de público, para poder colgar carteles en paredes diáfanos, etc. (Sobre cómo utilizar el espacio diré algo al final de la segunda parte)

Conviene que la comunicación entre el Logístico y el Facilitador sea fluida antes, durante y después de cada evento.

1.8 Los Participantes

Son aquellos a los que el Propietario invita. Pueden en algunas reuniones o en todo el proceso, y contribuyen en la tarea con sus conocimientos, experiencia y perspectivas.

El desafío más grande para los Participantes es ocupar el espacio de poder que el Propietario deja vacío tras la apertura del proceso: en casi todas las ocasiones es palpable el vértigo por esta invitación a una responsabilidad tan grande. Y es que a la mayoría de las personas nos han educado para aceptar la sumisión a cambio de la promesa de seguridad que nos ofrece la jerarquía (lo que yo llamo jerarquitis), y nos han enseñado a aceptar la mediocridad a cambio del arropamiento que ofrece el grupo (la grupitis). A muy pocos nos han entrenado para asumir la responsabilidad total de nuestros propios actos.

Es emocionante ser testigo del momento mágico de la Participación Genuina, en el que una masa crítica de Participantes se superpone a este aturdimiento y se entrega al entusiasmo por la tarea común. A partir de ese momento, el proceso va por sí solo.

1.9 Los expertos

Normalmente son necesarios los conocimientos de expertos sobre aspectos técnicos de la temática a tratar. La manera cómo intervienen y la forma en la que aportan su saber es crucial y ha que tener en cuenta dos necesidades polares:

- Los Participantes necesitan su saber para poder resolver la tarea acorde con los requerimientos, las posibilidades que los recursos disponibles permiten y las limitaciones técnicas.
- Los Participantes tienden a convertirse en audiencia pasiva si las presentaciones de los expertos duran demasiado.

2. La iniciativa

Las razones por las que un Propietario toma la iniciativa de poner en marcha un proceso participativo son:

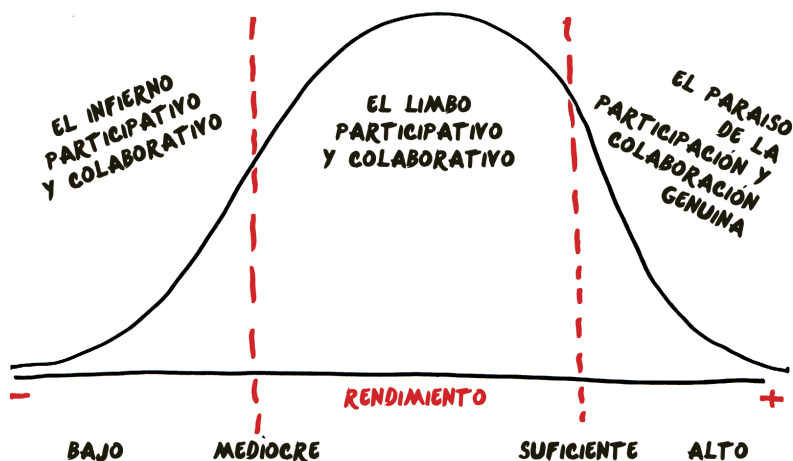
- La iniciativa desde arriba: el Propietario y otros responsables de la organización están convencidos de que la participación es el procedimiento adecuado y que, aparte de que dará buenos resultados, tendrá efectos positivos en la organización, en las personas y en el rendimiento.
- La iniciativa desde abajo: un grupo de personas, desde dentro de la organización, exige tomar parte en el proceso de toma de decisiones. La presión que ejerce llega a las capas superiores de la organización hasta que los que tienen el poder formal concluyen que la única alternativa es un proceso participativo.
- La presión desde fuera: la moda, la corrección política, la legislación o la presión de grupos de interés obligan a poner en marcha un proceso colaborativo y participativo.
- La desesperación: la situación de la organización es problemática. Después de probar los métodos tradicionales sin resultado, se opta por un proceso colaborativo y participativo.

3. Los requisitos necesarios: preparando la organización

Los contratos habituales en lenguaje jurídico se basan en la desconfianza mutua y son la garantía de que las partes cumplirán los términos del acuerdo (contratos formales). Admito que este tipo de contratos son necesarios, dada la tradición y la estructura de las relaciones comerciales entre proveedores y clientes. Pero, además, **es absolutamente necesario para poder realizar un proceso participativo un contrato basado en la confianza y en la comunicación completamente transparente entre el Propietario y el Facilitador** (contratos de confianza).

Para afianzar este contrato de confianza el Facilitador ha de:

- Ser franco con el Propietario sobre si es conveniente poner en marcha un proceso participativo para encarar la tarea.
- Añadir valor desde el primer momento, ayudando al Propietario a definir la demanda, aún antes de saber si se llegará a formalizar el contrato o no.
- **Hacer una valoración, junto con el Propietario, de la medida en la que se cumplen los requisitos necesarios y de las consecuencias de poner en marcha un proceso participativo sin que se cumplan algunos de ellos.**



El gráfico ilustra la relación que hay entre la cantidad de procesos colaborativos/participativos que se ponen en marcha y su rendimiento. La mayoría se encuentran en la franja entre mediocres y suficientes, lo que llamo el “limbo participativo”: son procesos que pasan sin pena ni gloria, que no hacen daño

pero tampoco aportan nada diferente de cualquier otro procedimiento tradicional.

En el extremo de bajo rendimiento se encuentran aquellos que hubiera sido mejor no poner en marcha. No sólo no aportan resultados, sino que además tienen consecuencias negativas para la organización y las personas. Algunos procesos están tan mal diseñados y facilitados que se convierten en el “infierno de la participación”. Son aquellos en los que la organización y las personas acaban peor que antes: se ha hecho una inversión importante que no sólo no ha dado resultados sino que, además, ha deteriorado el clima de trabajo, ha mermado la motivación y ha anulado la confianza mutua que pudiera haber habido entre los Participantes y el Propietario.

Cuanto mejor se cumplan los requisitos necesarios, mejor se diseñe y mejor se facilite, mayores serán las posibilidades de que el proceso lleve al “paraíso de la Participación Genuina”, en el que se produce un alto rendimiento al mismo tiempo que las personas y la organización viven una mejora del clima laboral, de las relaciones, de la motivación, de la confianza, de la creatividad ...

Cuanto menos se cumplan los requisitos, menor rendimiento tendrá el proceso. Si no se dan los requisitos necesarios, el Propietario –con el apoyo del Facilitador– tendrá que decidir si merece la pena trabajar para que se cumplan o bien es mejor desestimar la idea de un proceso participativo. En caso de que opte por seguir adelante, el Facilitador propondrá al Propietario actividades adecuadas para preparar la organización para este tipo de procesos. Algunas de estas actividades pueden ser: coaching ejecutivo al Propietario, intervenciones sistémicas en el equipo directivo u otras instancias de la organización, actividades de formación en liderazgo participativo, etc.

Caso de que no se cumplan los requisitos y que el Facilitador dude de la posibilidad de llegar a que se cumplan, es necesaria la completa honestidad. Aunque significa perder un contrato, ha de desaconsejarle al Propietario la puesta en marcha de un proceso participativo.

Los requisitos necesarios para llevar a cabo un proceso participativo son:

1. Tarea compleja, sin solución conocida y potencialmente conflictiva.
2. Voluntad del Propietario de ser transparente y de confiar en que los Participantes lo harán lo mejor posible.
3. Voluntad de invitar a personas con perspectivas distintas.
4. Posibilidad de nuevas interacciones.
5. Entorno adecuado y seguro.

La única forma de saber con certeza si se cumplen estos requisitos es una comunicación totalmente transparente entre el Propietario y el Facilitador:

Si llegan a la conclusión de que se cumplen, el contrato-confianza está cerrado. Aquí empieza la fase de diseño, con la definición de las condiciones de contorno.

Si no se cumplen los requisitos y tampoco existe la voluntad de hacer los cambios necesarios para que se cumplan, no se puede poner en marcha un proceso participativo.

En el caso de que no se cumplan, si el Propietario expresa la voluntad de trabajar para alcanzar los requisitos, se puede pasar a la fase siguiente, en la que se definen las condiciones de contorno. En la práctica, la definición de las condiciones de contorno y, el trabajo de preparar la organización suceden simultáneamente. Por razones pedagógicas, en esta guía separo los dos trabajos como si fueran fases consecutivas.

3.1 Tarea compleja, sin solución conocida y potencialmente conflictiva

Si es una tarea simple, probablemente no haga falta poner en marcha un proceso participativo: que el Propietario haga las preguntas clave a algunos actores y ya podrá tomar la decisión.

Si ya se conoce la solución, tampoco hará falta: el Propietario debe invitar a la gente simplemente para informarle, ordenarle o a entusiasmarle con la idea que tiene en mente.

Si todo el mundo está de acuerdo desde el principio y no hay opiniones distintas, hay algo que no concuerda: o la tarea no es lo suficientemente compleja o el Propietario ha invitado a personas clonadas (“si hay dos que piensan igual sobra uno”).

3.2 Voluntad por parte del Propietario de exponer con transparencia las condiciones de contorno y de confiar en que los Participantes lo harán lo mejor posible

Las condiciones de contorno son límites y condicionantes que el Propietario pone al ámbito de actuación de los Participantes.

En el capítulo siguiente hablaremos ampliamente sobre cuáles son las condiciones de contorno y cómo formularlas. Lo importante como requisito es si el Propietario tiene la posibilidad y la voluntad de comunicarlas con transparencia a los Participantes para que a priori conozcan el terreno de juego y sus reglas. Solo así podrán elegir dar lo mejor de sí.

También es un requisito que el Propietario exprese la voluntad de confiar en que los Participantes lo harán lo mejor posible. No es necesario que el Propietario ya confíe, sino que basta con que exprese su propósito de confiar. Y, en realidad, no hace falta que el Propietario llegue a confiar del todo: basta con que actúe como si confiase.

Si no se cumple este requisito de confianza y de transparencia, y tampoco existe el compromiso de trabajar para cumplirlos, mejor no poner en marcha un proceso participativo, so pena de crear un “infierno participativo”. En este caso será mejor optar por otros métodos más dirigidos.

A las dos horas de abrir un proceso participativo, me di cuenta de que el Promotor estaba muy inquieto. Iba arriba y abajo de la sala, mirando de reojo los distintos equipos. Preocupado, me comentó que los Participantes se estaban yendo por las ramas y que había que encauzarlos más directamente. Le recordé que había hecho el trabajo previo correctamente y que el proceso cumplía todos los requisitos. Aun así no se calmaba, por lo que me lo llevé a la cafetería para hacerle una sesión de coaching ejecutivo en tiempo real. Finalmente, como le resultaba bastante difícil confiar en los Participantes, le pedí que confiara en mí: que me diera dos horas más de margen para obtener un cambio positivo y que, si no lo conseguía, hablaríamos de cómo intervenir.

Volvimos a la sala y el Propietario actuó como si confiara en los Participantes.

No había pasado ni una hora cuando se me acercó de nuevo. Con una sonrisa radiante y la corbata y el cuello de la camisa desabrochados, me dijo: “Moliní, jesto va viento en popa!”

3.3 Voluntad de invitar a Participantes con diversas perspectivas, especialidades e intereses

Por defecto, muchos Propietarios tienden a invitar a las personas de siempre y/o a aquellas con las que se sienten más cómodos. Pero, cuanto más compleja sea la tarea, mayor ha de ser la diversidad representada en la sala.

El Propietario tiene que invitar a personas que representen la mayor cantidad posible de perspectivas y de opiniones sobre la tarea, incluidas aquellas que puedan tener opiniones opuestas entre sí o contrarias a las del Propietario.

Hay falsas diversidades como, por ejemplo, la que se puede dar en determinados entornos empresariales internacionales en los que hay mucha diversidad aparente. Pero, en realidad, son todos varones que han ido a las mismas escuelas de negocios, han leído los mismos libros, tienen experiencias laborales similares y que, independientemente del continente en el que se reúnan, lo hacen en salas de reuniones igualitas. Las reuniones participativas con invitados clonados suelen acabar en el “limbo participativo”: resultados suficientes –pero nada creativos– y consensos prematuros. Lo único bueno que tienen es que, gracias a la cohesión que la homogeneidad suele producir, difícilmente derivarán en el “infierno participativo y colaborativo”.

3.4 Posibilidad de nuevas interacciones

Las mismas personas de siempre, sentadas en las mismas sillas de siempre y alrededor de la misma mesa de siempre, nunca crearán nada nuevo. En estas circunstancias la comunicación y el intercambio de ideas y propuestas siguen los patrones habituales que, independientemente de si son saludables o viciados, no permiten el pensamiento lateral, la emergencia de ideas innovadoras, la polinización de viejas ideas con nuevas, etc.

Para romper estas dinámicas habituales y abrir el proceso a la creatividad y la innovación podemos hacer dos cosas:

Invitar a gente distinta de la habitual para que los presentes sean una muestra real de las diferentes perspectivas que hay sobre la tarea.

Rediseñar el espacio para que los invitados puedan interactuar de forma diferente, rompiendo los patrones rutinarios de comunicación e interacción. En algunas ocasiones, basta con amueblar la sala de una manera distinta para que la gente pueda moverse, ocupar todo el espacio, trabajar con las diferentes constelaciones, hablar con personas con las que habitualmente no hablan, etc.

Si no fuera posible invitar a la diversidad necesaria o el Propietario no quisiera invitar a personas distintas de las habituales, mi recomendación es que no se ponga en marcha un proceso participativo. Tampoco lo recomiendo si, por las razones que sean, no se pueda encontrar un espacio suficientemente flexible como para que las personas puedan moverse por la sala para trabajar en diferentes constelaciones en torno a diferentes aspectos de la tarea.

Después de unos años con dificultades para reclutar personal clave, una importante institución –cuyos orígenes se remontan a la Edad Media– se dio cuenta de que sus tradiciones ancestrales se estaban quedando obsoletas.

La primera reunión que tuve con ellos fue en una sala ocupada, casi en su totalidad, por una mesa de roble de seis por dos metros: estaba presidida por el César, acomodado en una silla muy historiada, y acompañado por el resto de miembros del equipo directivo, sentados en sillas más sencillas, cada una con el nombre del departamento correspondiente gravado en letras de oro. El resto de las personas que se había invitado a esta reunión para atraer a nuevos fichajes estaba sentado en segunda fila, a lo largo de las paredes.

En este caso era muy evidente que no existía la posibilidad de generar nuevas interacciones, y el entorno tampoco era el adecuado para una reunión que pretendía cambiar los patrones de comunicación entre los presentes.

3.5 Garantías de seguridad

Pocas cosas paralizan y desmotivan más a las personas que la sensación de inseguridad. Lo complicado es que paraliza tanto la inseguridad que está basada en peligros reales como la que es percibida subjetivamente. Las fuentes de inseguridad en las personas pueden ser de carácter diverso:

Si los trabajadores involucrados en un proceso participativo sienten que sus intervenciones tendrán consecuencias en la próxima revisión salarial o en la evaluación de desempeño no se sentirán lo suficientemente seguros para participar con confianza, puesto que estarán más ocupados en quedar bien que en hacer un buen trabajo. Esta es la preocupación más habitual en el occidente rico.

En otros países puede ser mucho más dramático. En una región africana, no acababa de arrancar un proceso participativo, a pesar de que era evidente que todos los Participantes estaban muy comprometidos con la tarea. El último día me enteré de que varios de ellos –representantes de ONGs– habían sido amenazados por las milicias locales con el fin de torpedear cualquier acuerdo. La reunión acabó sin más resultado que un “seguiremos hablando”.

El Propietario y el Facilitador pueden disminuir la sensación de inseguridad dando a los Participantes toda la información disponible sobre la existencia de motivos de preocupación. Participantes bien informados podrán hacer elecciones responsables sobre el nivel de compromiso y franqueza con el que se involucrarán en el trabajo, minimizando así su exposición a la fuente de inseguridad.

Es sorprendente ver cómo, hasta en situaciones en las que están en riesgo su autoestima y autoconfianza, sus ingresos relativos o absolutos, sus responsabilidades o atribuciones, e incluso su seguridad física, las personas hacen un buen trabajo si están informadas de las consecuencias que sus acciones pueden llegar a tener.

4. Definir las condiciones de contorno

Si se cumplen los requisitos necesarios o si el Propietario expresa la voluntad de preparar la organización para que se cumplan, podremos dar el paso siguiente: **definir las condiciones de contorno, que son las acotaciones que pone el Propietario al ámbito de actuación de los Participantes.** Otra forma de decirlo es que las condiciones de contorno constan de todo aquello que no ha de cambiar y de los criterios que las soluciones propuestas han de cumplir. Si están bien definidas, los Participantes tienen suficiente información para poder trabajar con autonomía.

Estas condiciones tienen que estar equilibradas entre sí para que sirvan de apoyo en el trabajo de los Participantes. Si el espacio de actuación que acotan es más estrecho de lo que sería necesario para resolver la tarea, los Participantes percibirán que no podrán hacer un buen trabajo o que se les ha invitado a participar en una farsa. Su respuesta entonces puede ir desde la indiferencia hasta la rebeldía, aumentando, a largo plazo, la desconfianza hacia el Propietario.

Por otro lado, si las condiciones de contorno delimitan un espacio demasiado amplio, el proceso se convertirá en un entramado de conversaciones muy interesantes que harán que los Participantes salgan más sabios, pero difícilmente se llegará a propuestas operativas o resultados concretos. En el peor de los casos, el proceso chapoteará en una ciénaga de diálogos inconexos, aumentando el nivel de frustración de los Participantes y del Propietario.

En cualquier organización, si las directrices sobre la tarea que reciben los empleados son difusas, no podrán alinear su trabajo con los objetivos de la organización, pero si las directrices constriñen demasiado, perderán el interés, la iniciativa y la capacidad creativa. En el peor de los casos acabarán teniendo una actitud pasiva, “esperando a que nos digan lo que tenemos que hacer”.

En ocasiones, si la tarea no consiste en llegar a unos resultados concretos, puede ser interesante invitar a reuniones en las que el único elemento de las condiciones de contorno es la tarea (por ejemplo, si queremos crear una visión más rica del problema común o si nuestra voluntad es que Participantes con intereses encontrados puedan entender mejor las diferentes posturas).

El presidente de una asociación de comerciantes de una zona turística invita a una reunión extraordinaria para hablar de la posibilidad de introducir horario continuado durante la temporada alta. Se trata de una demanda histórica del sector turístico que nunca ha sido atendida por los pequeños comerciantes, que desean seguir cerrando al mediodía para poder ir a comer a sus casas.

Están invitados a la reunión los miembros de la asociación y todos los empresarios de turismo que quieran acudir. La intención inicial del presidente es que, en la reunión, los empresarios de los dos sectores (comercio y turismo) acuerden abrir al mediodía. Hablando de las condiciones de contorno, el presidente y su junta se dan cuenta de que no tienen el mandato explícito de los Participantes ni el poder formal para definirlos. Visto esto, deciden abandonar la idea de llegar a acuerdos en esta reunión y definir la tarea en estos términos:

*Crear un clima de diálogo entre los empresarios de los distintos sectores.
Profundizar el conocimiento que cada sector tiene de la realidad del otro.
Convocar otra reunión con el fin de llegar a acuerdos, esta vez con la autoridad conferida por los Participantes.*

El contenido de las condiciones de contorno lo define el Propietario con el apoyo del Facilitador/Diseñador. Este trabajado se puede convertir, si es necesario, en un microproceso participativo en el que tomen parte personas clave (por ejemplo, jefes de departamento).

En un astillero, el jefe de producción quería poner en marcha un plan de mejoras invitando a todos los trabajadores a formular uno desde el principio. Para definir las condiciones de contorno quiso invitar a todos los jefes de

taller, en total 12. De ahí salieron las condiciones de contorno, dentro de las cuales se invitaba a trabajar a los 130 trabajadores. Algunas de ellas contorno eran:

- *Se invitará a participar a los trabajadores en plantilla, pero no a los de las subcontratas.*
- *Las soluciones tienen que respetar la distribución de los talleres, ya que mover uno de sitio es una inversión que se comería cualquier ganancia que saliera del plan de mejoras.*
- *Por acuerdo con los sindicatos, las soluciones han de respetar la proporción porcentual actual entre trabajadores en plantilla y contratas.*
- *La estructura de mando y dirección se mantendrán.*

Las condiciones de contorno han de manifestarse en la invitación y el Propietario ha de comunicarlas a los Participantes en la apertura del proceso. La mejor garantía de que las personas se comprometan es que sepan en qué se comprometen.

Las condiciones de contorno que marcan el ‘terreno de juego’ participativo constan de seis aspectos:

1. Participantes.
2. Tarea y resultados deseados.
3. Margen de maniobra.
4. Nivel de participación.
5. Efectos deseados.
6. Compromiso del Propietario con los Participantes.

Un proceso en Participación Genuina es como ir de excursión: la tarea marca la dirección a la que nos dirigimos, y los efectos deseados y el nivel de participación indican la forma en la que caminamos (deprisa para llegar al fin, detenidamente observando la naturaleza, en grupos o en fila), la anchura del camino viene marcada por el margen de maniobra, y los Participantes son la cantidad de personas que comparten camino. El compromiso del Propietario es la promesa de que el esfuerzo no habrá sido en balde.

4.1 Participantes

Si el Propietario decide que el proceso participativo sea abierto, es decir, cualquiera que tenga interés por la tarea puede participar, suelta el control sobre la composición del grupo de Participantes, abdicando de la posibilidad de incluirlos como condición de contorno. Este puede ser el caso, por ejemplo, de

los procesos de participación ciudadana en los que las invitaciones son abiertas a todo aquel que tenga interés en la tarea o asunto a tratar. En estos casos, para maximizar las posibilidades de alcanzar resultados operativos, el Propietario puede trabajar con las otras condiciones: tarea, resultados deseados, efectos deseados, niveles de participación, margen de maniobra y su compromiso.

Un instituto de Londres tenía grandes problemas de violencia y drogas. La directora del centro decidió invitar ampliamente a todos aquellos que se sintieran afectados por la problemática y que quisieran contribuir en la búsqueda de soluciones. La campaña de difusión se hizo en la prensa local, con folletos pegados por las esquinas y en las puertas de los comercios cuyos propietarios quisieran colaborar, a través de las asociaciones de padres, de vecinos, de scouts, etc. Y también a través del ayuntamiento.

Unas 120 personas asistieron a la reunión de dos días: alumnos, padres, profesores, comerciantes del barrio, la policía local, algún pedagogo de renombre, algún técnico de enseñanza del ayuntamiento, y el imán musulmán, el cura católico y el pastor protestante del barrio.

La reunión fue un éxito ya que el plan de acción que allí se formuló tenía la aprobación de todos los grupos de interés, lo que les llevó a comprometerse plenamente en su implantación.

En cambio, en los procesos **participativos cerrados** el Propietario decide a quien invita. Este suele ser el caso de todos los procesos colaborativos y participativos que se dan en entornos jerárquicos, que son los habituales en el sector público, el privado y el social. Para que el proceso sea de alto rendimiento el Propietario ha de procurar que los Participantes den voz a la multitud de intereses y perspectivas que haya sobre la tarea. **Además de la diversidad, los tres criterios a valorar en cada persona a invitar son: conocimiento, interés y autonomía.** No todos los Participantes han de tener las tres características, pero conviene que cada uno tenga por lo menos dos de las tres.

4.1.1 Participantes con conocimiento

Una masa crítica de Participantes ha de tener un conocimiento mínimo de la tarea. Este conocimiento puede provenir de fuentes distintas y puede ir desde el más vivencial y emocional hasta el más distanciado y técnico:

El problema a tratar afecta directa o indirectamente a la persona invitada; en este caso, no es seguro que tenga conocimientos técnicos sobre el problema, pero sí vivenciales y emocionales. Cualquier solución que no tenga en

cuenta las experiencias de los afectados se implementará con grandísimas resistencias y sufrimientos.

Es un experto en el tema o en algún aspecto del mismo y tiene conocimientos que los Participantes han de saber para poder tomar decisiones viables. Estos conocimientos pueden ser presupuestarios, legales, técnicos, tecnológicos, etc. Conviene que el Propietario –asesorado por el Facilitador– evalúe si dentro de la organización existe el conocimiento técnico necesario o bien hay que invitar a expertos externos. Conviene que los expertos, ya sean internos o externos, pongan sus conocimientos al servicio de los Participantes, sin protagonismos.

4.1.2 Participantes con interés

Las personas pueden mostrar su interés por la tarea de formas muy diversas. Unas pueden estar entusiasmadas por las posibilidades de cambio y de mejora que el asunto les abre. Algunas pueden acudir con interés genuino por encontrar una solución sin sentirse personalmente involucradas ni afectadas por el problema. Otras pueden mostrar interés en forma de rabia por la forma en la que el tema se ha llevado hasta ahora, y aún otras en forma de desesperación porque el asunto a tratar les ha afectado negativamente.

Todas las formas de expresar el interés son legítimas y necesarias para solventar la tarea con éxito. La indiferencia de los Participantes, junto con la negatividad inexpressada, son los peores enemigos del alto rendimiento.

4.1.3 Participantes con autonomía

Los Participantes deben tener **autonomía** para tomar decisiones y expresarse libremente durante el proceso participativo, sin coacciones ni consecuencias negativas.

Es habitual la idea de que los Participantes en un proceso colaborativo y participativo tienen que ser representantes de algún grupo de interés. Pero en un proceso que tenga las mínimas posibilidades de desembocar en Participación Genuina las personas solo tienen que representarse a sí mismas. La tendencia a invitar a representantes de otros departamentos, organizaciones o grupos de interés merma el rendimiento del proceso participativo porque las personas que vienen en representación de otras no suelen tener el mandato de hacer propuestas en tiempo real durante la reunión: han de volver a los que representan para informarles de lo que se ha hablado en la reunión participativa y recibir instrucciones sobre lo que tienen que decir en la siguiente.

La experiencia dice que, cuanto mayor sea la cantidad de Participantes que vengan en representación de sí mismos, más eficaz será el proceso participativo.

Esta realidad choca con los principios de la democracia representativa, a veces sin consecuencias. Pero, en ocasiones, puede llevar a tener que negociar, por ejemplo, con los sindicatos, cuya fuerza proviene justamente del colectivo y de la representatividad de sus funcionarios. Esta realidad tiene su legitimidad y hay que respetarla, sabiendo que el rendimiento del proceso se resentirá si:

En la sala no hay una masa crítica de personas con la autonomía necesaria para hacer propuestas y tomar decisiones en tiempo real.

No se atienden los intereses de algunos grupos de interés cuyo poder proviene de un colectivo que elige sus representantes.

Lo que no tiene ni pies ni cabeza es que un Propietario que quiere que el proceso tenga unos resultados espectaculares, invite a representantes de otros departamentos o acepte que estos envíen a representantes. Por eso siempre recomiendo que el Propietario invite a personas concretas y que tenga en cuenta las posibles “heridas al ego” que este procedimiento pueda producir a los responsables de otros departamentos.

El Facilitador experimentado ayuda al Propietario a navegar entre estas múltiples realidades, encontrando el mejor equilibrio posible de autonomía en la sala.

4.2 La tarea y los resultados deseados

La tarea es el motivo por el cual el Propietario pone en marcha un proceso y la razón por la que los Participantes deciden involucrarse. Como afirmaba en la introducción, la tarea puede tener carácter diverso y objetivos de distinto tipo: **estrategizar, gestionar el cambio, solucionar problemas o resolver conflictos.** La tarea es un concepto deliberadamente ambiguo que incluye el asunto del que trata el proceso y los resultados deseados.

Conviene formular la tarea de manera que demuestre su complejidad y que **capte el interés** de los Participantes –e, incluso, de aquellos que no están invitados–. Hay dos planteamientos para hacerlo: **la tarea como problema** y la tarea como dilema.

La tarea formulada como un problema: un problema tiene solución y desaparece si ésta se ejecuta. Se trata de elegir la solución adecuada y ya está. Ejemplos de tareas formuladas como problemas:

- ¿Cómo aumentar el bienestar?
- ¿Cómo crecer?
- ¿Cómo disminuir los costes?
- ¿Cómo centralizar la gestión?
- ¿Cómo resolver el cuello de botella de suministros?

La tarea formulada como un dilema: un dilema no tiene solución definitiva y hay que aprender a vivir con él. Se trata, pues, de aprender a manejarlo y a marcar las líneas de futuro en medio de un campo de tensión entre lo que debemos/queremos conservar y lo que no. Ejemplos de tareas formuladas como dilemas:

- ¿Cómo aumentar el bienestar sin poner en peligro los recursos naturales?
- ¿Cómo crecer sin poner en peligro la cohesión?
- ¿Cómo disminuir los costes sin echar a nadie?
- ¿Cómo centralizar la gestión manteniendo la autonomía operativa?
- ¿Cómo resolver los cuellos de botella de suministros internos sin acumular excedentes en los despachos?

El equipo directivo de una empresa ha llegado a la conclusión de que la mejor manera de afrontar los retos ante los que se encuentra es centralizar la toma de decisiones. Los empleados veteranos toman la nueva directiva con sorna, recordando cómo, solo seis años antes, se puso toda la organización patas arriba para descentralizar y, doce años antes, para centralizar.

Cuando en una organización se dan este tipo de cambios cíclicos es porque se ha tratado un dilema –en este caso la centralización/descentralización– como si fuera un problema, es decir, como si tuviera una solución definitiva. Esto produce ciclos de varios años en los que se oscila entre soluciones que atienden a una de las necesidades y descuidan la otra.

Cuando contactaron conmigo para poner en marcha un proceso participativo cuya tarea sería desplegar la decisión estratégica de centralizar la toma de decisiones, el Propietario se había planteado la tarea como si fuese un problema: “¿Qué tenemos que hacer para centralizar las decisiones en cada departamento?”. En mis conversaciones con el Propietario quedó claro que esta decisión respondía a una insatisfacción: los departamentos tomaban decisiones que no siempre estaban alineadas con la estrategia empresarial, lo que el equipo directivo quería solucionar centralizando la toma de decisiones. Mi propuesta, que finalmente se

llevó a cabo, fue concebir el cambio como un dilema: “¿Cómo aumentar la alineación de los departamentos con la estrategia sin perder agilidad operativa?”.

Las ventajas de formular la tarea como un dilema son:

- Informa de que las posibles soluciones tienen limitaciones.
- Le da un cierto aire de urgencia y de dramatismo.
- Da una idea de la complejidad de la tarea.
- Introduce la condición de que para que algo cambie tiene que haber algo que no cambie.
- Minimiza el riesgo de los bandazos cíclicos.

Una formulación óptima de la tarea y de los resultados deseados despierta un interés enorme que se traduce en conversaciones en los pasillos, delante de la máquina de café, en el fumadero... lo que aumenta el interés por la tarea y la involucración del personal. Estos encuentros improvisados son una premonición de la calidad e intensidad del proceso participativo.

4.3 Margen de maniobra

Para que los Participantes se comprometan con entusiasmo y lleguen a alguna parte es necesario que el margen de maniobra para trabajar sea relevante: si es demasiado estrecho, considerarán que no merece la pena comprometerse ya que, en realidad, todo está definido a priori; por el contrario, si es demasiado amplio los Participantes probablemente tendrán conversaciones muy interesantes y aprenderán mucho unos de otros, pero sin llegar a ninguna propuesta operativa –lo cual puede ser, en ocasiones, lo que realmente se quiere–.

Lo que define el margen de maniobra son aquellos aspectos que, a priori, se decide que no han de cambiar.

En una fábrica de maquinaria pesada se puso en marcha un proceso participativo para introducir un plan de mejoras y, así, cumplir los plazos de un contrato multimillonario. Se sabía que el cambio que más agilizaría la producción sería una redistribución de los talleres, puesto que estaban esparcidos en un área inmensa y las máquinas tenían que pasar por un largo recorrido dentro del recinto hasta que estaban terminadas. Pero el coste que esta suponía era tan monstruoso que se decidió que cualquier propuesta de mejora debía respetar la distribución actual. Así se comunicó a los empleados involucrados en el proceso participativo, que lo entendieron sin ningún tipo de problema: la transparencia hacia los trabajadores y la buena definición del margen de maniobra fue clave.

En la mayoría de las ocasiones el Propietario tiene una idea aproximada de cómo los Participantes van a acoger sus iniciativas, o si no la tiene puede el Facilitador ayudarle a hacer un pronóstico acertado. Lo más habitual es que las reacciones se encuentren en algún lugar **del continuo que va desde el entusiasmo abierto hasta la resistencia activa**. El éxito del proceso participativo pasa, desde luego, por la involucración tanto de entusiastas como de resistentes.

Cuando los Propietarios se encuentran con personas que tienen opiniones diferentes u opuestas a las suyas pueden tacharlas de resistentes, desleales, saboteadoras, etc. Esta concepción de las diferencias lleva a la confrontación –más o menos abierta– y al fracaso del proceso y del cambio que quieren introducir.

A veces la voz de los identificados como “resistentes” puede expresar aspectos que el Propietario ha pasado por alto. No escuchar lo que dicen puede ser una estrategia auto-saboteadora:

El nuevo director general de una empresa de seguros puso en marcha un proceso de cambios con el fin de captar nuevos clientes. Los comerciales veteranos no estaban por la labor, puesto que, con sus veinte años de antigüedad en la empresa, tenían ya una cartera de clientes fijos que les daba las suficientes comisiones, sin más esfuerzo que alguna visita anual para actualizar y renovar los contratos. Así fue como los intentos de cambio del director llevaron a un enfrentamiento con el colectivo de comerciales veteranos, deteriorándose el clima de trabajo. El director general me llamó para hablar de la forma de desencallar el cambio que deseaba.

Hasta ese momento, el director general había interpretado la resistencia de los veteranos como expresión de su comodidad e inercia. Le propuse que investigáramos qué había realmente detrás de esta resistencia: era la manera cómo los veteranos expresaban su lealtad a la empresa, enfatizando la importancia que tenían los clientes de siempre, ya que no eran excesivamente rentables, pero eran estables.

Con esta nueva perspectiva, el director general decidió convocar una reunión participativa con la tarea formulada como un dilema: “¿Cómo captar clientes nuevos sin poner en peligro las relaciones entre los comerciales veteranos y los clientes de siempre?”. La búsqueda de soluciones conjuntas se pudo hacer con el entusiasmo leal de aquellos que, en un principio, habían sido identificados como resistentes.

Este es un ejemplo de cómo la resistencia puede expresar aquello que no conviene cambiar y que, por lo tanto, hay que incorporar como uno de los condicionantes que definen el margen de maniobra del proceso participativo.

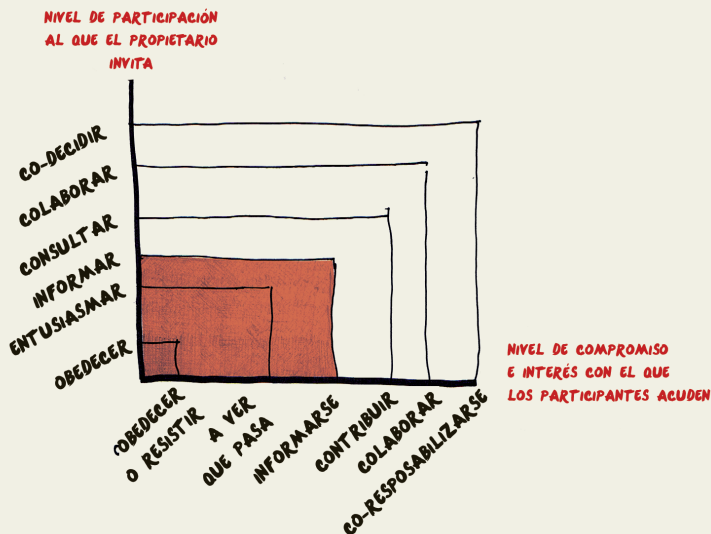
Hay que tener en cuenta que, cuanto más compleja sea la tarea y mayor envergadura tenga el proceso, menos posibilidades tiene el Propietario de definir el margen de maniobra sin involucrar a más personas.

En una agencia estatal, el director (Propietario) había recibido el encargo del gobierno de que su organización asumiese nuevas responsabilidades que, hasta ahora, habían recaído en una agencia que se desmantelaba. Para hacerlo debía incorporar a su organización algunas personas de la otra agencia y consultores. Así que invitó a los jefes de departamento para definir el margen de maniobra que tendría el proceso participativo, cuya tarea sería la reorganización de la agencia para asumir las nuevas responsabilidades.

Entre los temas tratados, se barajaron todos los aspectos relacionados con el personal: la cantidad de trabajadores de los departamentos, la cantidad de consultores a contratar, las guardias, etc. Pero, tras muchas vueltas, llegaron a la conclusión de que era mejor no decidir sobre estas cuestiones a priori, puesto que dejaría un margen de maniobra demasiado pequeño para que los empleados pudieran contribuir significativamente.

4.4 Nivel de participación

La metodología que comparto en este libro es útil para diseñar procesos colaborativos participativos en entornos diversos, pero está optimizada para contextos en los que existe una jerarquía que tiene el poder formal para definir las condiciones de contorno y el grado de participación al que invita. Para ayudar a mis clientes a definir el nivel de participación al que quieren invitar suelo utilizar el siguiente gráfico



El **eje vertical** describe el nivel de participación al que el Propietario quiere invitar:

Obedecer, entusiasmar, informar. Puede que la intención del Propietario sea informar a los trabajadores de decisiones ya tomadas para que obedezcan o se entusiasmen con ellas. Es totalmente legítimo invitar a reuniones con este nivel de participación tan bajo, siempre y cuando se sea transparente con la intención. Este tipo de encuentros no implican ningún tipo de participación activa aparte, quizás, de la expresión de entusiasmo o desagrado por la información recibida. Un vicio bastante extendido es invitar a reuniones en las que se dice “vamos a trabajar juntos” o “necesitamos tu colaboración”, pero en realidad lo que el Propietario quiere es, simplemente, informar y entusiasmar. Esta discrepancia se debe, a menudo, al desconocimiento de estos razonamientos y técnicas, aunque en ocasiones es fruto de manipulaciones intencionales. En cualquier caso, si hay divergencias entre lo que dice la invitación y lo que realmente sucede en la sala los invitados se darán cuenta, con la consecuente pérdida de legitimidad y de confianza.

Consultar. Consultar consiste en invitar a que las personas aporten su saber, creando un fondo de información y conocimiento en el que basar las decisiones. El Propietario se reserva a sí mismo la decisión final, tomando en consideración las aportaciones de los Participantes. La consulta es el nivel más bajo de participación real al que se puede invitar. Los resultados deseados por el Propietario cuando invita a consultas pueden ser:

1. Recabar información en bruto. El Propietario (o aquellos que éste designe) organizan el material de una forma coherente. Es lo que se llama una “lluvia de ideas”, sin más. Para esto no hace falta utilizar la metodología descrita en este libro. A pesar de ser el nivel de participación más habitual, tiene una desventaja mayúscula que, a menudo, hace imposible rentabilizar la inversión: cuanto mayor sea el entusiasmo y el compromiso de los Participantes mayor será la cantidad de información que producirán, y más trabajo tendrá el Propietario para organizarla, analizarla y darle sentido. Frecuentemente no se hace, con lo que la inversión resulta fallida. Además se frustran las esperanzas de los Participantes después de haber sido formalmente invitados a contribuir a la toma de decisiones con sus conocimientos.

2. Analizar y darle sentido a la información. Para que la inversión sea lo más rentable posible, recomiendo que en una consulta se vaya un poco más allá: aparte de hacer una lluvia de ideas, invitar a los Participantes a darle sentido a la información que han producido, organizándola y analizándola según diversos criterios (según las perspectivas o intereses de donde surgen, según cursos de acción alternativos, o cualquier otra variable que sea relevante para la tarea). A menudo propongo que los Participantes usen los modelos

de análisis habituales en su organización, como por ejemplo el DAFO, las matrices de priorización de proyectos u otras ventanas de Johari.

El Propietario no suele imaginarse el potencial de varias decenas de personas trabajando juntas, organizando un material que ellas mismas han producido, y por eso demandan una simple lluvia de ideas. Parte de mi trabajo consiste en demostrarle que, si hacemos un buen trabajo definiendo las condiciones de contorno, los resultados de la reunión o proceso serán espectaculares tanto en la cantidad de información como en la calidad del análisis.

Colaborar. El siguiente nivel de participación consiste en invitar a las personas a que colaboren entre sí, involucrándolas más allá del análisis de la información que ellas mismas han producido. En este caso se les invita a que, a partir de una decisión –que puede haber sido tomada por el Propietario basándose en los resultados de una consulta previa–, formulen propuestas de acción concretas, las prioricen según criterios relevantes y elaboren estrategias. En cierto modo también se les está consultando, ya que el Propietario se sigue reservando el poder de tomar la decisión final. Pero las diferencias con una consulta pura son:

- Mientras que una lluvia de ideas de consulta no necesariamente cambia ni profundiza la comprensión que las personas tienen de la tarea, la colaboración para encontrar soluciones y planificar su implementación puede llegar a tener efectos transformadores: los Participantes han de colaborar entre sí transversalmente (personas de diferentes talleres, departamentos, organizaciones, etc.) y verticalmente (personas de diferentes niveles jerárquicos), profundizando en el conocimiento de las múltiples perspectivas que hay sobre la tarea, maximizando la comunicación interdepartamental y creando una red de contactos entre sí. Todo esto es necesario para que lo que se decida pueda ser implementado en toda la organización sin grandes resistencias ni malentendidos.
- En la consulta pura no se pide a los Participantes que hagan propuestas concretas de acción, ni mucho menos que planifiquen su implementación. Por lo tanto, el Propietario se sentirá libre de tomar las decisiones que crea conveniente sin temor a defraudar expectativas. Pero si el Propietario decide invitar a colaborar, por ejemplo en la priorización de proyectos, y toma decisiones en contra de las recomendaciones de los Participantes, las tendrá que justificar muy bien y transparentemente para que no se sientan defraudados y se dañe la confianza que depositaban en él.

Codecidir. El nivel más alto de participación al que un Propietario puede invitar es a la toma de decisiones: codecidir. Esto implica que el Propietario, además de invitar a la colaboración, delega la potestad de tomar decisiones en las personas invitadas. Aunque el romanticismo de la participación puede llevar a pensar que la codecisión es el nivel al que hay que aspirar en todos los casos,

no es aconsejable en entornos en los que el Propietario nunca podrá escaparse a la lógica de la jerarquía.

En entornos en los que coexisten varios principios de toma de decisiones –como, por ejemplo, las cooperativas– están presentes al mismo tiempo el principio ejecutivo y el democrático, lo que complica la delimitación de quién es el Propietario pero en ocasiones puede facilitar la toma de co-decisiones

El **eje horizontal** del gráfico sirve para hacer una estimación del nivel de entusiasmo y compromiso con el que el Propietario cree que los Participantes vendrán. Por lo general, todos los Propietarios tienen una intuición de “por dónde van a ir los tiros”. Lo más probable es que los Participantes no tengan un nivel de compromiso homogéneo, por lo que el Facilitador tendrá que ayudarlo a hacer esta clasificación:

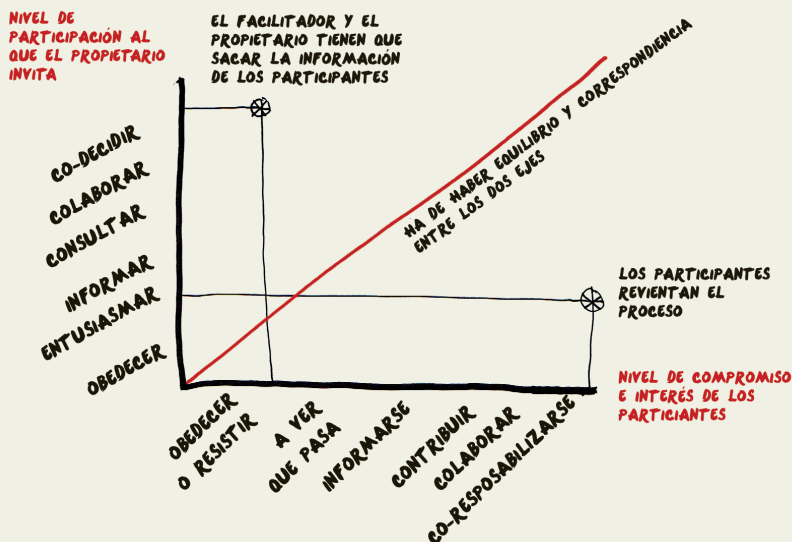
Si el pronóstico es que los invitados vendrán a informarse, a ver qué pasa o a recibir órdenes (obedecer/resistir), será difícil conseguir que participen activamente en la resolución de la tarea –lo que significa que no será un proceso participativo–.

Para que se dé un proceso participativo enfocado en la tarea hace falta que una masa crítica venga con ganas de contribuir (a menudo, sin saber muy bien el impacto de sus contribuciones en las decisiones finales).

Cuando las personas acuden con ganas de colaborar, su compromiso se extiende más allá de una simple aportación de información: están dispuestos a trabajar duro para analizar la información que ellos mismos han creado y a elaborar propuestas operativas, planes de acción o estrategias. Son conscientes de que no se les ha invitado a tomar decisiones finales, pero sí a llegar al punto justo antes de la toma de decisiones. En los casos con resultados más brillantes, las propuestas surgidas del proceso participativo-colaborativo están tan bien elaboradas y priorizadas que cualquier decisión que no siga estas líneas perderá la legitimidad y la confianza de los Participantes.

Cuando los Participantes acuden con ganas de corresponsabilizarse significa que están dispuestos a responder personalmente por la calidad de las decisiones.

Los únicos procesos participativos que pueden resolver la tarea con éxito y, al mismo tiempo, tener efectos positivos en la organización son aquellos en los que existe una **correspondencia entre el nivel de participación al que el Propietario invita y el nivel de compromiso con el que los Participantes acuden.**



Algunos de los errores que se suelen cometer están relacionados con la falta de correspondencia entre los dos ejes. Por ejemplo:

Si el Propietario de la tarea invita a un nivel de participación más alto que el nivel de compromiso e interés con el que los Participantes acuden, lo más probable es que el Facilitador actúe como un animador, interviniendo para activarlos, tirándoles de la lengua o proponiendo actividades en las que el motor no sea el compromiso e interés de los Participantes, sino el entusiasmo del Facilitador.

Si los Participantes vienen con un nivel alto de compromiso e interés por la tarea pero el Propietario invita a un nivel muy bajo de participación, la reunión puede llegar a ser un caos asambleario en el que no haya posibilidad de dirigir la atención de los Participantes en una dirección común por la cantidad de energía y emociones que floten en la sala. Este error lleva, a menudo, a una pérdida de credibilidad del Propietario y del Facilitador.

A veces hay discrepancias enormes entre lo que el Propietario dice en la convocatoria o apertura y lo que realmente se hace durante la reunión. Un ejemplo demasiado habitual son las reuniones en las que se invita a colaborar o a crear pero que, en realidad, una vez en la sala los Participantes han de escuchar una cadena de presentaciones, ser testigos de una discusión testimonial al final y oír al Propietario clausurar la reunión con una arenga o sermón.

4.5 Los efectos deseados

Mientras que la tarea lleva a unos **resultados tangibles** –como, por ejemplo, la solución de un problema, la formulación de una estrategia o la introducción de unas mejoras– la forma como se lleva a cabo el trabajo, es decir, el diseño del proceso, lleva a los **efectos deseados, que son intangibles** –la forma en la que queremos que el proceso participativo afecte al clima laboral, al flujo de la información, a la cultura de la organización, a la transversalidad, etc. –.

Para resolver cualquier tarea, como por ejemplo poner en marcha un plan de mejoras, se pueden diseñar procesos distintos según los efectos deseados: no es lo mismo diseñar un proceso para potenciar la transversalidad en una empresa que diseñarlo para fortalecer equipos específicos o mandos intermedios, o para fortalecer la comunicación vertical en las dos direcciones...

Mientras que los resultados dan la satisfacción del logro, los efectos son consecuencia de la experiencia de haber trabajado conjuntamente, muy enfocados en la tarea y conservando toda la autonomía y unicidad; es la sensación de haber contribuido, de haber sido escuchado, haberse realizado... en definitiva, de haber vivido el momento de la Participación Genuina. Para algunos es una experiencia transformadora que lo viven por primera vez.

Habitualmente el Propietario tiende a prestar mucha atención a la tarea y los resultados, y menos a los efectos. El Facilitador ha de apuntarle que todo proceso tiene efectos y que, si desde el principio se definen cuales se desean, será **posible diseñarlo para que se maximicen**. Mientras los Participantes trabajan para conseguir los resultados deseados, el diseño del proceso contribuye a consolidar el cambio deseado en el clima laboral, en la cultura organizacional, en el funcionamiento transversal, en la subsidiariedad, etc.

4.6 Compromiso del Propietario con los Participantes

El nivel de compromiso de los Participantes aumenta automáticamente si se les comunica, desde el principio, el nivel de participación al que se invita y cómo se van a utilizar sus aportaciones, así se evita que tengan la sensación de que su papel es meramente testimonial (por ejemplo, si el Propietario ha invitado a una consulta puede comunicar a los Participantes que sus aportaciones serán el material que el equipo directivo usará para poder tomar una decisión bien informada sobre la tarea). El Propietario también deberá comunicar los plazos: la entrega del material en bruto a los Participantes, cuándo se tomará la decisión, cómo se comunicará, si habrá un trabajo posterior...

Es importante meditar muy bien este compromiso ya que, cualquier incumplimiento, por muy justificado que esté, mermará la eficacia del proceso participativo-colaborativo y afectará negativamente al clima de confianza y de motivación.

5. El liderazgo genuinamente participativo

En los procesos que conducen a la Participación Genuina todo el mundo es líder: el Propietario porque tiene que liderar sin ejercer su poder formal y confiando en la responsabilidad de los Participantes, los Participantes porque han de asumir un poder y un nivel de responsabilidad al que no están acostumbrados y el Facilitador porque ha de liderar sin saber nada de lo que se está hablando y sin tener ningún tipo de poder formal.

5.1 El liderazgo del Propietario

El Propietario es el líder indiscutible de todo proceso participativo. Si lo ordenamos cronológicamente vemos que ejerce su poder formal hasta que ha abierto el proceso participativo comunicando las condiciones de contorno, lo pone entre paréntesis durante el proceso y lo reasume formalmente en la clausura.

Hay casos en los que, para acelerar el proceso y maximizar su impacto, se comprime todo un proceso participativo en un evento de varios días con reuniones consecutivas en distintas constelaciones. Si es así, conviene que el diseño incorpore espacios en los que el Propietario asuma temporalmente su poder formal y pueda tomar decisiones en tiempo real. Este vaivén en el liderazgo representa un desafío añadido para el Propietario y los Participantes, puesto que tienen que cambiar de “chip” en varias ocasiones.

Es probable que el Propietario tenga que trabajar mucho para contener el miedo generado por la aparente pérdida de control. El papel del Facilitador es apoyarle, recordándole que ha hecho bien el trabajo previo de definición de las condiciones de contorno y que durante el proceso ha de confiar en que los Participantes lo harán lo mejor posible, porque esta es la tendencia natural de las personas. Esta es una forma de trabajar a la que pocos Propietarios están acostumbrados, por lo que hay que admirar el valor de actuar en desacuerdo con la cultura de control y desconfianza que domina en nuestras organizaciones y empresas, así como por el hecho de enfrentarse a los propios fantasmas.

5.2 El liderazgo de los Participantes

Cuando el Propietario ha abierto la reunión y ha presentado las condiciones de contorno se genera un vacío de poder en la sala. Es un vacío fértil, silencioso, en el que los Participantes están ante la opción de asumir la responsabilidad o quedarse pasivamente esperando a ser alimentados con presentaciones de diapositivas. En la sala es palpable la tensión, el “vértigo de la libertad” del que escribía Kierkegaard. También es un momento de tensión para el Propietario novel y el Facilitador inexperto, ya que si el momento de silencio se prolonga más de unos segundos (a veces puede durar hasta unos minutos) se sienten tentados de intervenir para animar a los Participantes a ponerse en marcha. Debemos respetar su silencio porque durante la espera los Participantes están valorando el precio y las recompensas de enfrentarse con dos dolencias que todas las personas padecemos:

- La *jerarquitis*, la cual se puede expresar de dos formas opuestas: la tendencia a obedecer automáticamente sin reflexionar o la tendencia a llevar siempre la contraria al jefe.
- La *grupitis*: es la tendencia a conformarse, a querer ser uno más, a no desmarcarse... para evitar exponerse a los juicios de los demás.

Si se quiere que se produzca la magia de la Participación Genuina hay que esperar y confiar en que una masa crítica de Participantes ejercerá su liderazgo personal comprometiéndose con la tarea. Muchos Participantes aprovechan el momento en el que la primera persona se pone en marcha para lanzarse a la arena con entusiasmo e ímpetu. La reunión está en marcha y cada Participante ejerce su liderazgo plenamente, sin nada ni nadie que le dirija –aparte de su interés por la tarea–.

5.3 El liderazgo del Facilitador

El liderazgo del Facilitador se basa en mantener firme el enfoque en la tarea y en confiar que, suceda lo que suceda, los Participantes llegarán a las mejores soluciones posibles. Implica también liderar manteniendo la distancia respecto a los contenidos que se están tratando y actuar desde el convencimiento de que la responsabilidad por los resultados reside en los Participantes.

El Facilitador se compromete con la tarea y con el proceso, y sus intervenciones se atenderán a dos intenciones:

- Ayudar a los Participantes a mantenerse enfocados en la tarea.
- Devolver la fluidez del proceso si los Participantes se atascan.

Se trata, pues, de hacer intervenciones minimalistas: si como Facilitador dices demasiado puedes cometer el error de opinar sobre el contenido pero, si te quedas corto, quizás tus intervenciones no sean suficientemente potentes para reorientar las discusiones de los Participantes hacia la tarea.

Hay ocasiones en los que el Facilitador domina los contenidos de la tarea; en estos casos el desafío es no aportar nada a nivel de contenido, aunque pienses que tus aportaciones tendrían valor: no estás allí como experto sino como Facilitador para que los Participantes lleguen a sus propias conclusiones.

En cuanto al estilo, hay Facilitadores muy activos –intervienen frecuentemente para que el proceso fluya y los Participantes se mantengan enfocados en la tarea– y otros más distantes –intervienen únicamente para marcar los tiempos–; entre estos dos polos hay un continuo a lo largo del cual nos movemos todos los Facilitadores. Las variables que determinan la forma de intervenir en cada caso son el estilo personal del Facilitador, el nivel de Participación al que el Propietario invita y el diseño que se haya hecho del proceso.

Cuando los Participantes, el Propietario y el Facilitador asumen su papel de liderazgo se crea un clima de trabajo de máxima eficacia y eficiencia, que es lo que llamamos la Participación Genuina. Como decía anteriormente, es imposible controlar a las personas, puesto que asumen su liderazgo si quieren –no se las puede forzar, ni motivarlas a hacerlo–. Por lo tanto, lo único que se puede hacer es cumplir los requisitos necesarios para que los invitados puedan elegir responsabilizarse, definir unas condiciones de contorno adecuadas y diseñar un proceso participativo cuya estructura les sirva de apoyo durante el trabajo.

02

SEGUNDA
PARTE



/diseño de procesos participativos a medida

Por cuestiones pedagógicas explico consecutivamente el trabajo de definir las condiciones de contorno y el diseño del proceso, aunque en la realidad son prácticamente simultáneos: cualquier cambio en las condiciones de contorno implica cambios en el diseño. Aun así, hay que evitar, en la medida de lo posible, que los diseños obliguen al Propietario a cambiar las condiciones de contorno, puesto que es el proceso el que está al servicio de la tarea y no al revés.

1. El diseño a medida y los métodos estándar

Sucede que un Promotor/Propietario, tras salir entusiasmado de una reunión en la que se ha usado un método participativo con nombre propio, se pone a buscar a alguien que lo sepa usar para aplicarlo en su organización. El que el método tenga nombre propio denota a menudo que está pautado, estandarizado y registrado. No le resultará difícil encontrar un Facilitador/Diseñador que, habiendo pagado mucho dinero para formarse y comprar la licencia de uso del método, lo aplique a diestro y siniestro.

Unos porque dominan un método específico y/o han invertido mucho en aprenderlo, y otros porque sucumben a los cantos de sirena de la moda (también en esto de la participación hay modas), pueden incurrir en el error de calzar la realidad en el método. Esto también ocurre con las llamadas “herramientas 2.0 colaborativas”, a las que les falta la flexibilidad y el “ancho de banda” que las reuniones realmente creativas requieren y que muchas veces determinan cómo se tiene que desarrollar el proceso.

Mi recomendación es valorar detenidamente si un método estandarizado es el más adecuado para la tarea para evitar la trampa de adecuar las condiciones a un método, el riesgo de tener que adaptar casos, puede que tengas que adaptarte al método, cuando en realidad debería ser al revés: diseñar un proceso a medida, idóneo para desempeñar la tarea que tienes en mente y con las condiciones de contorno definidas.

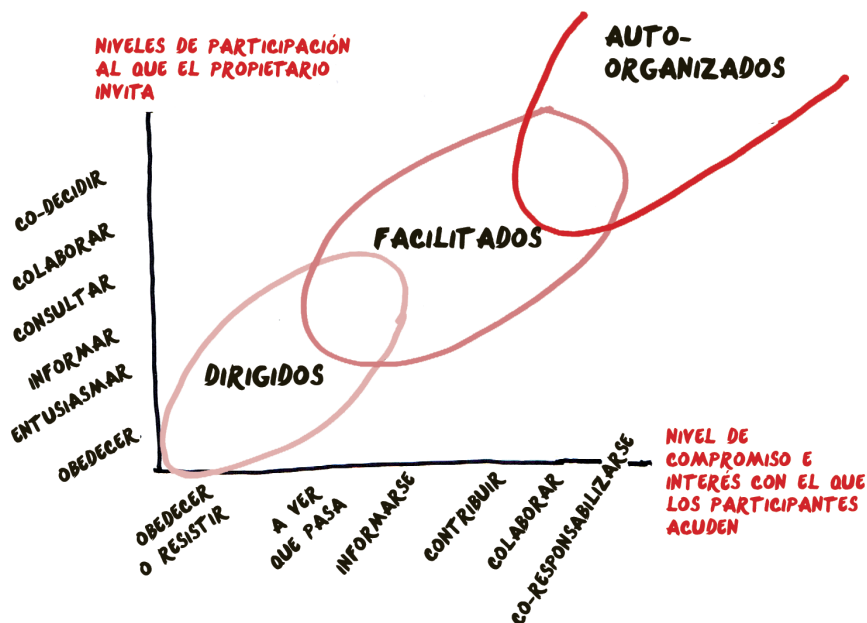
Hay compendios muy buenos que describen diferentes métodos participativos con nombre propio, estandarizados y pautados. Son útiles cuando uno se inicia en este campo. A medida que se va adquiriendo experiencia y acercando a la maestría, resulta más fácil diseñar procesos a medida, totalmente adecuados a las necesidades de la tarea que cada cliente proponga. Los compendios serán libros de consulta para mezclar en tu repertorio elementos de unos y otros métodos.

todos y llegar, así, a ser un artista del diseño. Además de los compendios generales, existen manuales concretos para cada uno de los métodos que aparecen en estos compendios, y que puedes usar para profundizar en ellos¹.

A estas alturas no será un secreto que soy ferviente partidario del diseño a medida. Con este libro quiero guiar a Facilitadores, Promotores y Propietarios para que se atrevan a diseñar procesos a medida, dejando la confortabilidad mediocrizante de los métodos estándar.

2. Tipos de diseños y el papel del Facilitador en cada uno de ellos

Los diseños participativos y colaborativos pueden ser de tres tipos: **dirigidos**, **facilitados** y **autoorganizados**. En cada uno de ellos el Facilitador tiene distintos papeles.



1-En la bibliografía comparto algunos de los compendios y manuales que he encontrado más útiles. Para que no andes a ciegas están comentados -desde luego con opiniones totalmente subjetivas- compartiendo la utilidad que para mí han tenido.

Una de las mejores compilaciones de métodos es:

DEVANE Tom, HOLMAN Peggy (editores). *The Change Handbook: Group Methods for Shaping the Future*. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers, 1999. ISBN -157675058-2.

Los diseños dirigidos son aquellos en los que el Propietario ya conoce el resultado *a priori*. En realidad, es dudoso que se puedan calificar de diseños participativos y colaborativos; desde luego que nunca podrán llegar a crear en la sala el momento mágico de la Participación Genuina, en el que los Participantes llegan a trabajar juntos, conservando cada uno su autonomía, autorregulándose, autoorganizándose y autogestionándose.

Cuanto más clara tenga el Propietario la solución que quiere, menos participación habrá; como mucho, se podrán celebrar reuniones informativas o de motivación donde los Participantes den su opinión, obedezcan/resistan o se entusiasmen.

Además, en los procesos dirigidos no se cumple el primer requisito necesario para que se pueda dar el momento mágico de la Participación Genuina: una tarea compleja, potencialmente conflictiva y sin solución conocida. Lo más parecido a la Participación Genuina que se puede producir en estos casos es una reacción catártica de alivio y de entusiasmo entre los Participantes por el mensaje que el Propietario les está comunicando. Pero esto no es Participación Genuina, sino un sucedáneo, ya que implica emoción por un mensaje recibido y no por el trabajo hecho en común.

Los diseños dirigidos son tan legítimos como cualquier otro, siempre y cuando sean adecuados a la tarea y la comunicación sea transparente. Lo que no tiene ningún tipo de legitimidad es el engaño que supone invitar a una reunión o a un proceso bajo la pretensión de “vamos a trabajar juntos” cuando lo que se quiere es comunicar una decisión ya tomada.

En este tipo de diseños no se puede decir que tu papel como Facilitador sea encaminar el trabajo conjunto de los Participantes, sino que tu tarea es ayudar al Propietario a comunicar bien el mensaje, como si fueras un asesor de comunicación. En ocasiones, un diseño dirigido puede incluir una discusión entre los Participantes sobre lo que ha expuesto el Propietario, aunque demasiadas veces se trata de una discusión simbólica, sin ningún tipo de incidencia real en la decisión tomada. Yo, personalmente, digo que no a los encargos en donde el Propietario quiere discusiones simbólicas, ya que me incomoda enormemente abrir discursos que no tienen incidencia real.

A continuación encontramos los diseños facilitados, adecuados para los procesos que cumplen todos los requisitos y en los que el Propietario invita a los Participantes a trabajar conjuntamente: puede que quiera consultarles, o que les invite a colaborar en la búsqueda de soluciones, o a cocrearlas. Los Participantes podrán responder –si quieren– al mismo nivel al que han sido invitados:

contribuyendo, colaborando o corresponsabilizándose. Este tipo de diseños sí pueden conducir a que se produzca la magia de la Participación Genuina.

En los diseños facilitados **tu papel como Facilitador puede oscilar entre ser muy activo, moderando y animando las conversaciones –sin intervenir nunca en los contenidos–, o más retirado, como un “maestro de ceremonias” que simplemente marca los tiempos.**

Finalmente, en los diseños autoorganizados el papel del Facilitador es abrir el proceso para dar las pautas y, a partir de aquí, estar presente sin intervenir activamente. Algunos Propietarios y Promotores con los que he trabajado han descrito este “no-trabajo” del Facilitador como “presencia no intrusiva”, “mosca en la pared”, “catalizador silencioso”... Y es que este tipo de procesos requieren unas pautas mínimas para que los Participantes elijan comprometerse con la tarea, sin ningún tipo de intervención externa más, porque son ellos mismos los que se coordinan de manera espontánea, como en una red, siendo todos propietarios de la tarea al mismo nivel: nadie tiene más poder o responsabilidad que los demás.

Pocos Propietarios se atreven a “comprar” estos diseños porque los consideran arriesgados; es comprensible, ya que requieren un nivel de confianza muy alto y poco común en organizaciones y empresas.

En realidad, todos los diseños son mixtos:

En alguna fase pueden tener algún elemento muy dirigido como, por ejemplo, cuando el Propietario comunica las condiciones de contorno. Seguidamente pasan a ser procesos en los que el Facilitador interviene activamente para avanzar y, así, quitarse después de en medio y dar rienda suelta a la autoorganización, que es lo único que puede conducir a la Participación Genuina.

Cuanto más autoorganizado sea el proceso, menos intervendrán el Propietario y el Facilitador. En los casos más avanzados basta con que el Propietario abra la sesión comunicando las condiciones de contorno y que el Facilitador paute ligeramente el trabajo para, inmediatamente, quitarse de en medio los dos: el primero para participar activamente en la reunión y el segundo para mantenerse al margen.

En cambio, cuanto menor sea el nivel de participación al que se invite, más cosas tendrán que controlar el Propietario y el Facilitador, y más activamente tendrán que intervenir. Las consecuencias pueden ser nefastas para la calidad de la participación: los Participantes se pasivizan y sus resistencias se disparan,

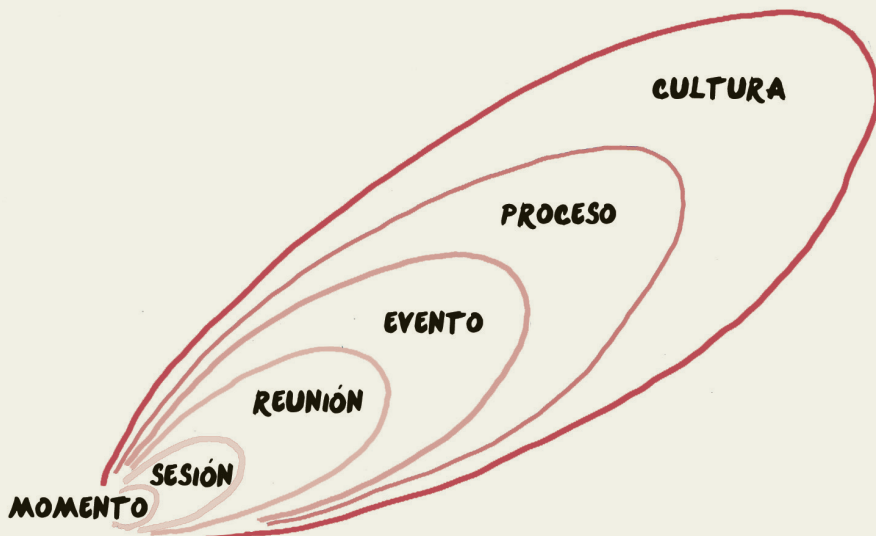
con la consecuencia merma del rendimiento del proceso o reunión. Lo más habitual es que el Propietario y el Facilitador inexperto tengan miedo de celebrar un proceso autoorganizado porque se imaginan que sólo el caos puede surgir de un proceso en el que no controlan a las personas. En realidad, lo que debería asustarles son los procesos dirigidos ya que, cuanto más intenten controlar, mayor es la posibilidad de que el proceso acabe en el caos.

3. Diseños escalables

- Así como un momento tiene principio, mitad y final, también el principio, la mitad y el final tienen principio, mitad y final.

Lahka Lama

Hay varias escalas de diseño dependiendo de lo complicada y compleja que sea la tarea, del alcance que se quiera que tengan los resultados, del tiempo que se quiera dedicar y de los efectos que se desea que tenga la reunión. Un modelo que uso para ayudar a los Propietarios a definir lo que quieren en cada etapa es el siguiente:



3.1 La cultura

La cultura de reuniones y trabajo colaborativo que existe en la entidad o empresa del Propietario es uno de los aspectos de la vida organizacional que menos se toca. Se habla mucho de cambiar la cultura para una mayor colaboración, participación, transversalidad, etc. –es decir, todo lo que representa la Participación Genuina– pero, en realidad, poco se hace para cambiarla en profundidad.

Hace años tenía la ambición mesiánica de cambiar radicalmente la cultura de las organizaciones con las que trabajaba, pero hoy en día tengo ambiciones más modestas. Me basta con conseguir que un conjunto de personas tengan la experiencia de una reunión o proceso donde ha sido posible conseguir resultados espectaculares trabajando juntos en una tarea común, manteniendo cada uno su autonomía, autorregulándose, autoorganizándose y autogestionándose.

La cultura de una organización tiene siempre mucha inercia y se tarda en cambiarla. En todos los años que llevo en esto, solamente he trabajado con un Propietario que haya querido cambiar en profundidad la cultura de su organización de 150 empleados. Tardamos seis años de trabajo intencional y metódico en llevar a la organización al punto en el que la Participación Genuina emergiese como la forma habitual de funcionamiento.

3.2 El proceso

El proceso es una concatenación de reuniones a lo largo del tiempo, cada una enfocada a una tarea parcial con respecto a la tarea global, y cada una con distintas constelaciones de actores. Yo concibo un proceso participativo como un proyecto y para planificarlos/gestionarlos es muy útil utilizar las herramientas que se usan habitualmente en la organización del Propietario.

Los procesos participativos no deberían durar más de 100 días desde su puesta en marcha con la primera reunión hasta el cierre con la sesión de clausura. La razón es que han de ser concebidos como proyectos de mucha intensidad y alto impacto: si no se ha llegado a los resultados deseados en el plazo de 100 días, el día a día se come el tiempo e interés de los Participantes y el proceso pierde ímpetu.

Como suelen celebrarse durante un período largo de tiempo, es relativamente fácil diseñar las primeras dos o tres reuniones, pero lo que suceda más tarde es casi imposible de saber. Por lo tanto, los diseños han de ser robustos y flexibles:

robustos para que puedan mantener la estructura general diseñada en función de los resultados, flexibles para poder adaptarse a las sorpresas que seguro que aparecerán durante el camino –las más habituales tienen que ver con el descubrimiento de nuevos actores que conviene involucrar, la necesidad de cambiar las condiciones de contorno y la revisión de los resultados y los efectos deseados (nunca he tenido la sorpresa de tener que cambiar la tarea global del proceso, pero no creo que me jubile sin que me pase)–.

3.3 *El evento*

Los diseños que dan unos resultados más espectaculares son los que integran un proceso entero en un solo evento, es decir, **todo lo que se haría en un proceso de 100 días comprimido en 3-5 días**. Requieren mucha atención y meticulosidad en el trabajo previo de definición de las condiciones de contorno y de diseño del evento, pero las recompensas son espectaculares.

Una de las ventajas del evento es que el Propietario puede tener a todos los actores relevantes reunidos de tres a cinco días, lo cual crea unas sinergias poderosísimas. **La secuencia de un evento consiste en reuniones paralelas y en serie (con los actores agrupados en distintas constelaciones), celebración de plenos, nuevas reuniones en nuevas constelaciones y con nuevas tareas, pleno...** y así sucesivamente. Además, para que el evento pueda avanzar rápidamente ha de incluir **reuniones ejecutivas en las que el Propietario y su equipo tomen decisiones en tiempo real, además de un servicio de documentación avanzado para poder distribuir los resultados que se vayan alcanzando**.

El evento sirve para encarar tareas de gran complejidad, obteniendo resultados rápidos e impacto inmediato. Algunas de las tareas que se pueden encarar con un evento son: la integración de dos organizaciones con culturas y funcionamientos diferentes, la formulación de una nueva estrategia ante cambios dramáticos y súbitos en el entorno (léase crisis) o el diseño y planificación de un proyecto de relativa urgencia.

La desventaja más grande del evento es que hay que tener reunidos a los Participantes durante todo el evento, lo cual significa que no estarán en sus puestos habituales. Esto no siempre es posible y puede comportar un coste muy elevado.

3.4 La reunión

Los resultados que se pueden alcanzar en una reunión de un día varían en función de:

- La preparación, la motivación y las expectativas de los Participantes.
- El número de Participantes.
- Las condiciones de la sala.
- La calidad del trabajo que se haya hecho en la elaboración de las condiciones de contorno.

En mi historial hay de todo.

Por un lado, he facilitado reuniones en las que, en un día, se ha hecho el análisis del período estratégico que se cerraba y se han formulado distintos escenarios de futuro –evaluándose en términos de deseabilidad y de probabilidad para la organización–, se ha diseñado un DAFO tridimensional con los distintos escenarios y, en base a todo este análisis, se ha empezado a formular una estrategia para el nuevo período.

Una de las razones de que esto fuera posible fue el tamaño y la composición del grupo de Participantes; en este caso eran 20: los miembros del equipo directivo de la empresa (6) junto con el siguiente nivel jerárquico y algunas personas clave de la organización (14). Al tratarse de un grupo pequeño con una media de competencia estratégica relativamente alta pudimos avanzar mucho.

¿Desventajas de este ejemplo? La composición y la cantidad de Participantes que pertenecían únicamente a los estamentos jerárquicos más altos, por lo que gran parte de la empresa no estaba representada. En consecuencia, tras la reunión se tuvo que hacer la lenta tarea de convencer al resto de trabajadores de las bondades de la estrategia formulada en el grupo restringido a 20 personas. Dado que se sentían excluidas, el tiempo ganado en la reunión estratégica se perdió en el trabajo de motivación y en el manejo de las resistencias en la fase de implementación de la estrategia.

En otras ocasiones he facilitado reuniones de un día con unas 120 personas de todos los niveles jerárquicos de la organización (incluyendo a las recepcionistas) en las que se ha recogido la información que cada uno tenía sobre el período estratégico que se cerraba, se ha organizado, se ha analizado y se han llegado a conclusiones. En este caso el Propietario no invitó a los 120 a involucrarse activamente en las siguientes fases del proceso de

elaboración estratégica porque ya había conseguido dos de los efectos que quería: el primero era recoger las perspectivas de toda la organización (en este caso de un microcosmos de la misma ya que eran unos 600 empleados) y el segundo que, al haber participado en buena parte de la elaboración de la estrategia, la vivieran como suya a la hora de implementarla, disminuyendo así el tiempo necesario para manejar incomprensiones y resistencias.

3.5 La sesión

Mientras que un proceso se compone de una serie de reuniones, la reunión consiste en una serie de sesiones de trabajo. De la misma forma que una reunión tiene su propio ciclo (principio, mitad y final, cada una con sus respectivas fases), también lo tienen las sesiones. Es necesario ser muy conciso y exacto en las instrucciones que el Propietario y el Facilitador dan a los Participantes al principio de cada sesión, de la misma forma que cuando se abre una reunión.

3.6 El momento

En casi todas las reuniones bien diseñadas y facilitadas llega el momento mágico de la Participación Genuina, en el que los Participantes:

1. Trabajan juntos en una tarea común.
2. Cada uno asume su responsabilidad.
3. Siguen la pauta de maximizar la propia satisfacción y el valor de sus aportaciones.
4. Mantienen su autonomía con respecto a la presión grupal y a la obediencia.
5. Se autorregulan, autoorganizan y autogestionan, funcionando como un único organismo.

Cada vez que esto sucede me emociono igual que al inicio del otoño en Suecia, cuando me sentaba a mirar cómo una bandada de pájaros se preparaba para migrar hacia el sur. Alzaban el vuelo y se volvían a posar una y otra vez. Otros pájaros de la misma especie les veían desde lejos y se unían a ellos. Y, en un momento impredecible, levantaban todos el vuelo, se ponían en forma de cuña y... ¡a volar! Esto es lo que llamo el momento mágico de la Participación Genuina. Este momento en el que las personas viven, a menudo por primera vez, la experiencia de trabajar juntos sin tener que renunciar a su autonomía, un hecho que puede cambiar la vida de algunas personas (a mí me la cambió) y la cultura de una organización. Es en estos momentos en los que mi trabajo adquiere pleno sentido.

Representantes de países ricos y pobres, así como del FMI y del Banco Mundial, participaban en un evento cuya tarea era definir una estrategia de inversiones en el tercer mundo en el campo de las energías renovables. En la sesión de clausura, un alto funcionario de una “dictablanda” se levantó y, con gran emoción, dijo: “Y después de esta experiencia ¿cómo vuelvo yo a mi ministerio, a mi falta de libertad?”.

4 Fases del diseño a medida

Sería una tarea demasiado grande para mí escribir aquí una guía detallada de todos los tipos de diseños posibles. Por eso, y por razones de claridad, he decidido centrarme en los entresijos de un ejemplo hipotético: el diseño de una reunión de dos días en la que participan unas 90 personas para resolver una tarea complicada y compleja pero no de carácter estratégico, concretamente un programa de mejoras en una cadena de montaje de maquinaria pesada. Confío en que a partir de esto sabrás utilizar lo que aquí comparto para hacer diseños en distintas escalas, ya que es extrapolable.

Todos los diseños requieren unos preparativos, una apertura, unas sesiones de trabajo y una clausura, cada una de ellas con distintas fases. No todas son indispensables: si las incluyes o no dependerá de las circunstancias y del resultado del trabajo con las condiciones de contorno. Las fases son:

Preparativos

1. Cumplir los requisitos.
2. Definir las condiciones de contorno.
3. Atender la logística de la reunión.

Apertura

4. Abrir la reunión.
5. Contactar con la tarea.
6. Contrato entre los actores.

Trabajo

7. Emerger la sabiduría presente.
8. Divergir en diferentes perspectivas.
9. Converger en propuestas concretas.
10. Organizar las propuestas.
11. Priorizar las propuestas.
12. Comprometerse con el siguiente paso.
13. Planificar la acción.

Cierre

14. Celebrar lo alcanzado.
15. Cerrar el proceso y retirarse.

Postreunión

4.1 Preparativos

Es muy habitual que los Propietarios y los Facilitadores poco experimentados en estas lides piensen que el trabajo comienza cuando empiezan a diseñar la reunión. Pero la realidad es que sin el meticuloso trabajo de preparación que he descrito en la primera parte de este libro cualquier diseño corre un riesgo importante de quedarse en un happening más o de explotar en las manos del Facilitador y del Propietario; ambos casos dinamitan las posibilidades de invitar a los actores relevantes a reuniones con un alto nivel de implicación, al menos a medio plazo.

Doy por sentado, pues, que se han dado los pasos para que se cumplan los requisitos necesarios y se han definido las condiciones de contorno adecuadas.

Pasamos al paso siguiente: la logística. La mejor es aquella que pasa desapercibida: cuando se nota es que algo falla y está interfiriendo en la tarea. Algunas consideraciones sobre logística:

La sala ha de ser adecuada, amplia, y las paredes diáfanas o, en su defecto, con algún mecanismo para poder ir colgando pósters, paneles... para que los Participantes vayan viendo el resultado de su trabajo en tiempo real. La sala ha de ser flexible para poderla amueblar de diferentes maneras en las diferentes sesiones.

Yo tengo preferencia por usar el nivel de tecnología más bajo posible dado que no todo el mundo tiene la destreza necesaria para utilizar las herramientas de colaboración 2.0. La curva de aprendizaje de éstas suele ser demasiado larga como para que merezca la pena la inversión.

Las soluciones con ordenadores en red y pantallas grandes pueden ser muy útiles si la cantidad de personas es elevada, pero requieren que la técnica funcione sin fallos.

Tiene que haber fruta y bebida disponible en la sala. No basta con las pausas programadas si se quiere que se produzca el momento mágico de la Participación Genuina. A medida que se acerca este instante se hace más necesario que los Participantes puedan autorregularse y gestionar sus necesidades sin prestar atención a los condicionantes como pausas programadas, salir de la sala a buscar agua, etc.

El material necesario ha de estar disponible en la sala. Si es una reunión low-tech serán post-its, cinta adhesiva, rotuladores, rotafolios, etc. Si es high-tech serán los ordenadores interconectados, wifi, cañones de proyección, impresoras, pantallas, etc.

En las reuniones más complicadas conviene que haya personas dedicadas exclusivamente a la logística, aunque en los tiempos que les queden libres puedan participar como cualquier otro asistente. Si el Facilitador ha de dedicarse también a llevar la logística añade un nivel de estrés que le complicará la labor de estar atento al proceso.

4.2 Fase de apertura

La apertura de la reunión tiene como objetivo sentar las bases necesarias para que el trabajo se enfoque en la tarea. Lo que hay que hacer es:

- Dar a los Participantes la información que necesiten para trabajar, principalmente comunicar las condiciones de contorno.
- Crear una conexión personal entre cada Participante y la tarea.
- Asegurarse de que los Participantes están dispuestos a ponerse a trabajar.

Las actividades de apertura son seis y han de hacerse en este orden:

1. Apertura del César.
2. Apertura del Propietario.
3. Apertura del Facilitador.
4. Input de expertos.
5. Contactar con la tarea.
6. Contrato entre los actores.

No siempre es necesario que el César abra la reunión ni que haya inputs de expertos, todo depende de las circunstancias. Las demás son imprescindibles en todo diseño.

4.2.1 Apertura del César

Como comentaba en el capítulo número 5 de la primera parte (El liderazgo para alcanzar la Participación Genuina), el César es la persona que, por razones protocolarias, ha de abrir formalmente la reunión. En los casos en los que no existe un César o, si existe, no quiere involucrarse directamente en la reunión, es el Propietario el que abre directamente.

Es habitual que el César tenga una idea difusa y superficial del tema de la reunión, por lo que muchos agradecen que el Propietario les haga una lista de puntos a tratar durante la apertura. Esta situación es la ideal, ya que así el Propietario puede asegurarse de que lo que diga el César contribuirá a encuadrar mejor la tarea a nivel estratégico, en vez de ser unas palabras protocolarias que pongan una mantita húmeda sobre el entusiasmo de los Participantes.

Puedo contar lo que sucedió una vez cuando la directora general de un organismo internacional vino a abrir una reunión con las notas que había preparado el director de programa –Propietario de la tarea–. Esta señora subió al podio, se caló las gafas, miró las notas, las dobló, y dijo así de coloquialmente:

“Señoras y señores: soy la jefa de todo esto. Pero, como es sabido, los jefes, cuanto más arriba estamos, menos tenemos que contribuir al trabajo operativo. A través del director del programa sé que esta reunión está alineada con nuestros objetivos estratégicos y que en la sala están presentes las personas adecuadas para hacer el trabajo. Esto me basta. Tengo la total confianza en que trabajarán duro durante estos tres días y que llegarán a los resultados deseados. Buena suerte y nos veremos en la sesión de cierre”.

No todos los Césares son tan conscientes como esta señora del papel que, como tales, les corresponde.

4.2.2 Apertura del Propietario

Para orientar al Propietario en su apertura suelo recomendarles que siga la siguiente pauta, que recoge todas las Condiciones de Contorno:

“Os hemos invitado a los que aquí estáis porque consideramos que tenéis el interés, los conocimientos y la autonomía necesaria para:

- Trabajar en la tarea X.*
- Con el margen de maniobra A, B y C.*
- Los resultados deseados de la reunión son Y.*
- Los efectos que deseamos que la reunión tenga son Z.*
- Mi compromiso con vosotros es que los resultados a los que lleguéis serán tratados de la siguiente manera MMM y dentro del siguiente plazo PPP*

Tras esta introducción, el Propietario cede la palabra al Facilitador. A partir de ese momento, en la medida de lo posible participará en la reunión como uno más. En un proceso ideal, recuperará su papel de Propietario en el cierre de la reunión

Si el diseño se concibe como un evento el Propietario trabaja con un equipo ejecutivo para tomar decisiones en tiempo real a medida que los Participantes van elaborando el material con distintas perspectivas, propuestas, etc., una documentación que sirve de apoyo para la toma las decisiones.

4.2.3 Apertura del Facilitador

Así como la apertura del Propietario está claramente pautada, la del Facilitador depende de tantas variables que me resulta difícil definir un patrón. Listo a continuación algunas indicaciones que debe incluir en su intervención:

- Una condensación muy sucinta de los valores en los que se sustenta el diseño.
- Algo sobre las conductas que reflejan responsabilidad por el propio interés y por las propias contribuciones.
- Si las hay, las reglas que rigen la reunión.
- La estructura de la reunión.
- La integración entre el diseño y la tarea.
- La función propia del Facilitador.

En realidad, se puede escribir todo un libro sobre la actitud del Facilitador y cómo puede influir con su pura presencia en la marcha de la reunión².

4.2.4 Input de expertos

En ocasiones, el Propietario considera que para poder desempeñar la tarea los Participantes necesitarán información técnica que o no existe en la organización o está en algún departamento fuera del ámbito que el Propietario dirige.

Es natural que los expertos quieran aprovechar cualquier oportunidad que se les presente para compartir los conocimientos que tanto trabajo les ha costado adquirir. Esta aspiración choca con la necesidad de que las sesiones con intervenciones cara al público sean lo más breves posibles para evitar que los Participantes se conviertan en audiencia.

Por lo general, el Facilitador no tendrá acceso directo a los expertos y deberá hacerles llegar la filosofía de la reunión participativa a través del Propietario

² Hay muchos que han escrito sobre la actitud del Facilitador, entre otros Marvin Weisbord y Sandra Janoff en su maravilloso libro *Don't just do something, stand there!* que yo traduciría como "¡No hagas algo, haz nada!". Otro libro muy bueno sobre es *El espíritu del liderazgo* de Harrison Owen. Reseño los dos en la bibliografía, al final del libro.

–por lo que ha de asegurarse de que el Propietario entiende los requerimientos de una reunión de este tipo–. En algunas ocasiones, el Diseñador/Facilitador tendrá acceso directo a los expertos para explicarles la razón del poco tiempo que se les ofrece para compartir sus conocimientos; en este caso tendrá que recabar el mandato explícito del Propietario para hablar con ellos, ya que en sí mismo no tendrá nunca la autoridad para poner límites a sus intervenciones. A pesar de todos tus esfuerzos, no todos los expertos comprenderán que su tarea en un proceso participativo no es compartir todo lo que saben sino:

- Explicar desde el podio lo estrictamente necesario para que los Participantes puedan hacer su tarea y lleguen a los resultados deseados.
- O involucrarse durante toda la reunión en el trabajo participativo poniendo sus conocimientos a disposición del colectivo de Participantes – siempre que el Propietario esté dispuesto a pagar sus honorarios–.

Es frecuente que un experto acepte el rol propuesto por el Facilitador/Diseñador y que de cinco diapositivas acordadas... pase a presentar veintiséis en cuanto suba al podio. Me ha llevado mi tiempo entender que no lo hacen por maldad sino porque el rol que se les da en un trabajo participativo es tan distinto del que están habituados que les cuesta entenderlo si no la han vivido antes. Aun así, no a todos les gusta, sobre todo si han hecho una carrera académica o como oradores.

4.2.5 Errores habituales en las aperturas

- Si el César usa más de cinco minutos, los Participantes se convierten en audiencia y es difícil sacarles de la pasividad.
 - Si el César habla de cosas que no tienen relevancia directa con la tarea.
 - Si el Propietario usa más de 12 minutos, de nuevo los Participantes se convierten en audiencia o pierden el interés.
 - Si el Propietario no explica bien las condiciones de contorno o no es lo suficientemente transparente, los Participantes no se creerán que la cosa va en serio.
 - Si el Facilitador usa más de 10 minutos, los Participantes pierden el interés.
 - Si el Facilitador no explica bien el método, los Participantes pierden el interés o se lo toman como un juego.
-
- Si cada experto hace una presentación de más de 10 minutos o si entre todos los que van a presentar algo suman más de una hora, los Participantes se convierten en audiencia y cuesta mucho sacarles de la pasividad.

4.2.6 Contactar con la tarea

Esta fase es responsabilidad del Facilitador. Desde mi punto de vista, todas las actividades realizadas durante la reunión y también durante esta fase de contacto han de estar alineadas con la tarea, los resultados deseados o los efectos deseados.

Como Facilitador, lo quieres que suceda en esta fase es:

Que los Participantes focalicen su excitación en la tarea.

Que los Participantes a que tengan a toda su persona presente en la sala.

Si se han hecho bien los preparativos y la invitación ha comunicado bien la tarea y el tipo de encuentro del que se trata, los Participantes llegarán a la reunión con un nivel de excitación más alto de lo que es habitual. Esta excitación está inicialmente desenfocada y “flotante”, lo que puede hacer que la vivan como nerviosismo e, incluso, ansiedad. Esto es natural y no debería alarmar a ningún Facilitador, ya que son emociones fruto de una excitación que todavía no ha encontrado un objeto de interés.

A pesar de todo, hay Facilitadores que se sienten incómodos ante esta reacción, por lo que prefieren ayudar a rebajar el nivel de ansiedad creando un clima relajado y de buen rollito. Estos Facilitadores enfocan el trabajo de esta fase de contacto haciendo que las personas se conozcan unas a otras, e incluso con juegos que llaman ‘rompehielos’. Desde luego que este tipo de actividades disminuyen el nivel de nerviosismo y ansiedad, pero también disminuyen la cantidad de energía que los Participantes tienen disponible para invertir en la tarea.

Hay muchas formas de entender lo que significa estar totalmente presentes en la sala para poder contribuir con todo el ser. Es importante que el Facilitador encuentre modelos que cumplan dos funciones: que le hagan sentirse cómodos y que sirvan para motivar a las personas a estar plenamente presentes.

Dos de los modelos que más utilizo son:

Las personas tenemos dos hemisferios en el cerebro: uno más analítico y otro más intuitivo. En cada uno de nosotros predomina uno de ellos; estar presente en la reunión con todo el ser significa tener acceso también al hemisferio no dominante. A partir de este razonamiento, instruyo un ejercicio para que cada Participante contacte con la tarea desde uno y otro hemisferio.

Preguntas del tipo “¿Cómo te imaginas un futuro en el que la tarea esté resuelta?” apelan al hemisferio intuitivo, mientras que cuestiones como “¿Qué piensas sobre...?” motivan a las personas a utilizar el hemisferio analítico.

Las personas tenemos cuatro inteligencias (visceral, emocional, cognitiva y espiritual) y, en el ámbito de las organizaciones, se premia fundamentalmente la cognitiva. Para que los Participantes estén totalmente presentes, es necesario hacer algún ejercicio para que conecten con la tarea desde las cuatro inteligencias.

Por ejemplo, “¿Qué sentido tiene la tarea para ti?” (espiritual), “¿Qué retos y oportunidades implica la tarea?” (cognitiva), “¿Cómo te sientes ante la tarea?” (emocional), “¿Qué te pide el cuerpo en relación a la tarea?” (visceral).

Hay otros modelos más elaborados, como el de los estilos de aprendizaje de Kolb, el Myers-Brygg o el Eneagrama, que son muy útiles como herramientas de desarrollo y de liderazgo personal pero que, desde mi punto de vista, son demasiado complejos para utilizarlos en este contexto y los reservo para entornos en los que los Participantes están iniciados en ellos.

Resumiendo, mi recomendación es que las preguntas y los trabajos que hagas durante esta fase inviten a los Participantes a centrar su atención en la tarea y/o en su relación con la tarea usando distintos aspectos de sí mismos.

4.2.7 Algunos errores habituales al contactar con la tarea

- Que el Facilitador dedique demasiado tiempo a esta fase, con lo que los Participantes pensarán que la reunión es un “como si” en vez de estar orientada a resolver una tarea real.
- Que el Facilitador se asuste con la excitación, el nerviosismo y la ansiedad de los Participantes y proponga algún ejercicio ‘rompehielos’ para que se relajen.
- Que el Facilitador proponga ejercicios complicados en los que no sea evidente la conexión con la tarea.

4.2.8 Sesiones de ira y duelo

En el trabajo de preparación, el Propietario y el Facilitador habrán reflexionado sobre las posibles reacciones de los Participantes cuando oigan las condicio-

nes de contorno en la apertura de la reunión. Desde luego que cada persona o grupo de personas reaccionará a su modo. El trabajo del Facilitador es ayudar al Propietario, en la medida de lo posible, a valorar cuáles serán las reacciones de los distintos subgrupos y de las personas.

Suelo usar el siguiente modelo de lista que para ayudar al Propietario a hacer la valoración de las reacciones de los Participantes:

1. Con entusiasmo unívoco.
2. Con interés más o menos cauto.
3. Con desacuerdo.
4. Con resistencia más o menos abierta.
5. Con ira.
6. Con incompreensión por el shock.

El paso a enfocarse en la tarea y empezar a trabajar en ella no es posible hasta que haya una masa crítica de Participantes que estén en los estados anímicos correspondientes a los niveles del 1 al 3 de la lista anterior. Las razones por las que las personas puedan reaccionar de los modos 4-5-6 pueden ser varias: porque les viene de sorpresa, porque son malas noticias, porque perciben que lo que han oído va en contra de sus intereses, porque el proceso supone cambios que no saben cómo les van a afectar o creen que les van a afectar negativamente, o simplemente por inercia.

El tamaño de esta masa crítica no es definible a priori, sino que el Facilitador, junto con el Propietario, tendrá que valorar si hay esa masa crítica o no. Si llegan a la conclusión de que hay demasiados Participantes que están en estado de shock o enfadados, habrá que diseñar una sesión de ira y duelo, ya que si inmediatamente después de dar las malas noticias se pasa a trabajar enfocados en la tarea, sin permitir que las personas tengan tiempo de reaccionar y digerirlas, se enquistará un poso de resentimiento, fuente de indiferencia, desmotivación e incluso sabotaje en el futuro.

Las sesiones de ira y duelo siguen un ciclo que está más que estudiado en el ámbito de la vida personal. Es el ciclo que todas las personas seguimos cuando sucede algo que afecta a nuestras vidas negativamente –en la vida privada puede ser la muerte de un ser querido, una separación, etc. –.



En nuestro recorrido de ira y duelo pasamos por las siguientes fases:

1. Recibimos las malas noticias.
2. La primera reacción suele ser de negación: “Esto no me puede estar pasando a mi... No puede ser verdad...”.
3. Después pasamos a la ira contra la fuente de las malas noticias.
4. Seguidamente, vivimos una fase de añoranza: “¿Recuerdas los buenos tiempos...?”.
5. A continuación empezamos el duelo, dándonos cuenta de que el pasado añorado ya no volverá y de que tendremos que “soltarlo”.
6. Entramos en una fase de silencio en el que vamos aceptando que el futuro será distinto, pero aún sin ninguna idea de cómo será.
7. Brota la esperanza de que un futuro feliz es posible.
8. Pasamos a trabajar para hacer realidad este nuevo futuro.

Las personas que, ante cualquier suceso traumático, no recorren el ciclo se enganchan en el pasado y no pueden orientarse hacia el nuevo futuro. Las consultas de los psicoterapeutas están llenas de gente que tiene que hacer procesos de ira y duelo que debería haber hecho años antes.

En el ámbito profesional, la puesta en marcha de un proceso participativo puede empezar con malas noticias. Y es que, como parte de las condiciones de contorno, puede que el Propietario comunique cambios que afecten negativamente o caigan mal a las personas invitadas a participar.

Las personas no podrán contactar con la tarea si no se les permite que recorran todo el ciclo juntas. Mi forma de hacerlo es en base a tres fases bien definidas:

1. La negación y la ira. Al recibir las malas noticias las personas reaccionan con incredulidad e incluso niegan que lo que les está pasando pueda ser verdad. Al cabo de un rato (a veces minutos, a veces horas) pasan a enfadarse y a menudo a dirigir su ira hacia el Propietario. Lo más importante durante esta fase es que el Propietario sea capaz de mantenerse firme con las decisiones ya tomadas ante el colectivo de Participantes. Tiene que poder reconocer abiertamente el daño que la decisión puede causar a las personas, mirándoles a los ojos. De hecho, agiliza mucho la aceptación el ver que la persona que trae las malas noticias entiende las consecuencias, tiene compasión, siempre y cuando esta sensibilidad hacia el dolor, duelo o sufrimiento de los afectados sea real y no manipulativa para conseguir su aceptación.

Técnicamente, hay muchas formas de crear un espacio en el que esto sea posible. Una es haciéndolo en pleno: el Propietario “aguanta el chaparrón” ante el pleno, sin ningún tipo de filtro y sin más apoyo que el que le pueda ofrecer el Facilitador. En este caso, es importante que los Participantes sientan, en todo momento, que su ira, por muy fuerte que sea, será contenida por el Propietario, ayudado por el Facilitador y por la estructura de la reunión.

También se puede hacer invitando en el momento adecuado a que los Participantes se reúnan en grupos y formulen su ira y sus agravios para, luego, expresarlos ante el Propietario. Este tipo de diseños no son óptimos, ya que ralentizan el recorrido del ciclo, pero los recomiendo en los casos en los que el Propietario, fehacientemente, sea incapaz de recibir la ira y contenerla con compasión.

Hay casos más complicados en los que los Participantes dirigen su ira hacia otros Participantes. También esto se puede resolver, y hay técnicas adecuadas para ello, pero necesitaría un libro entero entrar en el tema.

Es importante recordar que, si las técnicas no se usan desde la compasión por los afectados, se convierten en manipulaciones que nunca ayudarán a que los Participantes se reorienten para trabajar en la tarea con esperanza e ilusión, y la organización no recuperará su alto rendimiento.

2. La añoranza y el duelo. Llegamos un momento durante la reunión en el que, como Facilitador, me doy cuenta de que el tono de las intervenciones de los Participantes empieza a cambiar. De estar cargados de ira empiezan a hablar

de los viejos tiempos con nostalgia. A veces es necesario que el Facilitador acelere un poco el proceso, pasando a la fase de añoranza y duelo mientras que aún suenan intervenciones iracundas.

Técnicamente, se trata de instruir dinámicas en las que las personas puedan compartir su experiencia del tiempo pasado (por ejemplo contando anécdotas, recordando a personas y sucesos, comentando éxitos y errores...). Este intercambio de historias conviene que sea estructurado para que, al mismo tiempo, sirva de material para hacer un análisis de lo que se deja atrás y de lo que conviene conservar para el nuevo futuro que se abre.

3. El silencio y la esperanza. Imperceptiblemente se produce en la sala un silencio fértil, lleno de reflexión. Por lo general, no es incómodo si el Facilitador lo reconoce, sabe de qué se trata y no sucumbe a la tentación de llenarlo con actividades o charlas. Aquí el Facilitador tiene que ayudar al Propietario a seguir sentado, compartiendo el silencio con el resto de Participantes; solo así es posible que emerja un sentimiento de esperanza, de que quizá sea posible un futuro distinto. La experiencia y la capacidad de leer movimientos sutiles en el grupo es crucial para que el Facilitador pueda determinar si ha llegado el momento de pasar a la siguiente fase de la reunión, que es la de contrato entre los presentes.

Los errores más habituales que se suelen producir en las sesiones de ira y duelo son:

- Saltarnos la reunión de ira y duelo: ir directamente de la exposición de las condiciones de contorno a la reorientación hacia el futuro.
- Dar las malas noticias el viernes a última hora para que la gente lo medite en su casa, durante el fin de semana.
- Que el Propietario no esté lo suficientemente preparado para “aguantar el chaparrón” sin atacar o sin retirarse.
- En la fase de añoranza y duelo, no permitir que las personas compartan la melancolía del tiempo pasado ni que hagan el duelo necesario para poder soltarlo. Mi recomendación es que la gente exprese sus emociones y opiniones abiertamente, o bien en grupo: deben compartir unos con otros.
- En las fases de silencio y esperanza, hay quien no da el tiempo suficiente, o bien quien quiere rellenar el silencio con declaraciones triunfalistas.

4.2.9 Firmeza y compasión del Propietario

Durante mi trayectoria he conocido muy pocas personas que tengan la capacidad de ser firmes con compasión de forma natural. Si en el trabajo de definición de las condiciones de contorno hemos llegado a la conclusión de que es necesaria una reunión de ira y duelo, el Facilitador ha de hacer una serie de sesiones de coaching para que el Propietario desarrolle esta capacidad: escuchar la ira y el duelo con compasión y firmeza. Suelo dar este entrenamiento en forma de roleplay, incluso a veces invitando a personas de su equipo a hacer de Participantes airados.

Conviene que Facilitador y Propietario pacten cómo se tiene que dar el apoyo en tiempo real durante la reunión. No es posible prever todas las situaciones que se puedan dar, pero los riesgos más habituales son que el Propietario flaquee ante la presión y empiece a justificarse, a defenderse, a atacar o a retirar la decisión tomada. Algunas formas que este apoyo puede tomar son:

- Que el Facilitador esté al lado del Propietario para que no esté solo (prohibido hablarse al oído porque eso despertará aún más recelos en los Participantes).
- Que, a propuesta del Propietario o del Facilitador, se haga una pausa en la reunión para distanciarse un poco de la intensidad emocional, respirar y centrarse otra vez en la tarea. Al mismo tiempo da a los Participantes la oportunidad de soltar algo de presión en los pasillos hablando unos con otros.
- Que, a propuesta del Facilitador o del Propietario, se haga un time out (tiempo muerto) y, sin salir de la sala, los dos mantengan una conversación pública sobre lo que está sucediendo. En este caso es importante que el Propietario sea humano, sin caer en los extremos de la vulnerabilidad, la frialdad o la inasequibilidad. Desde luego que este apoyo requiere que el Propietario y el Facilitador tengan un nivel de madurez extremo. Yo le he podido usar sólo en dos ocasiones, las dos con grupos de unos 20 Participantes y las dos con resultados excelentes. No sé lo que podría pasar si se utilizase con un grupo más numeroso, pero no creo que sea recomendable.
- En ocasiones el Facilitador tiene que intervenir supliendo al Propietario porque la presión es demasiado fuerte para él –una alternativa nada recomendable–. El riesgo de esa intervención es que la autoridad del Propietario quede dañada a los ojos de los Participantes, por eso el Facilitador tiene que hilar muy fino para que sus intervenciones no lo desautoricen y devolver el liderazgo al Propietario lo más rápido posible.
- En el caso de que las reacciones airadas de algunos Participantes pillen de

sorprea a Propietario y Facilitador no habrá más remedio que improvisar una reunión de ira y duelo sobre la marcha. Mantenerse en el diseño acordado a priori es encapsular las reacciones negativas con el riesgo de que se activen más adelante en forma de indiferencia o, incluso, de sabotajes activos al trabajo.

Las personas tienen ritmos distintos cuando recorren el ciclo de ira y duelo pero, a menudo, no es posible esperar hasta el final para que todos lo hayan recorrido. Basta con que una masa crítica de Participantes lo haya hecho porque, al empezar estos a trabajar orientados al futuro, se acelera el proceso de los rezagados.

El director de un instituto de investigación medioambiental con sedes en los cinco continentes me contrató para que diseñase y facilitase una reunión estratégica con todos los empleados de todas las sedes –en total, unos cien–. El motivo de la reunión, que iba a durar dos días, era poner en marcha los cambios necesarios para cumplir los requisitos de unos programas de investigación encargados por el gobierno sueco.

Hicimos el trabajo de definir las condiciones de contorno con el equipo directivo en pleno. Llegaron a la conclusión de que no podrían cumplir si el instituto mantenía el mismo grado de descentralización de siempre, lo que se formuló como una condición de contorno. Así que diseñé la reunión para que el efecto resultante fuera fortalecer el equipo directivo.

Mi experiencia me decía que los equipos que se han acostumbrado a trabajar con un alto nivel de autonomía con respecto al centro no reciben nunca bien los vientos de centralización, así me imaginé que haría falta una sesión de ira y duelo. Por eso hice mucho hincapié en que el equipo directivo reflexionase sobre las posibles reacciones y la virulencia de éstas. Pero el consenso era que, si bien esta condición de contorno no iba ser del gusto de las sedes en otros continentes, el encargo era demasiado interesante y la cuantía de la financiación tan alta que no creían que hubiese problemas para que aceptasen las condiciones de contorno.

La reacción en contra fue tan fuerte que el director del instituto retiró la condición de contorno y la convirtió en una propuesta del equipo directivo. La consecuencia para mí como Facilitador fue nefasta, ya que el diseño que había hecho no servía para llevar la reunión a buen fin sin esta condición de contorno. Tuve que improvisar en tiempo real, y esta vez no pude re-encarrilar la reunión hasta la mañana del segundo día.

Se trataba, en definitiva, de un error de cálculo.

Ninguna de las reuniones de ira y duelo en las que he participado o facilitado se puede considerar un éxito rotundo ni tampoco un fracaso estrepitoso, si por éxito se entiende que las personas salen con entusiasmo y por fracaso que acaban como el rosario de la aurora. Estas reuniones tienen éxito en la medida en la que una masa crítica de Participantes tiene esperanza de que, trabajando en la tarea común, sus contribuciones servirán para algo –y la esperanza nunca se expresa con júbilo, sino con silencios y voz chiquita–; es decir, abandona suficientemente la ira, el shock y la añoranza del pasado dispuesta a encarar la tarea desde el interés más o menos cauto, el desacuerdo o la resistencia más o menos abierta.

A veces alguna persona se queda atascada al principio del ciclo y es incapaz de soltar su ira o duelo: estos Participantes necesitarían más tiempo del disponible para poder soltar el pasado y encarar el nuevo futuro. Pero, por muy frío que parezca, el Facilitador se debe al proceso focalizado en la tarea y no a las personas individuales; por lo tanto, debe instruir el paso a la siguiente fase de la reunión cuando haya masa crítica dispuesta a enfocarse en la tarea, aunque algunos todavía no estén preparados.

4.2.10 Los secuestradores del proceso

Hay personas que, por razones que no tienen nada que ver con la tarea ni con las condiciones de contorno (puede que sea por viejas rencillas, cuentas pendientes o asuntos sin resolver), **intervienen al principio de la reunión impidiendo que pueda fluir**. Las llamo “los secuestradores del proceso” o “los invasores del espacio participativo”. El caso es que aprovechan la oportunidad que el proceso participativo les ofrece para ventilar sus agravios, poniendo en cuestión los procedimientos, las condiciones de contorno, la autoridad, etc.

El Facilitador y el Propietario tienen que hilar muy fino para encarar el problema que estas personas suponen, ya que pueden llegar a impedir la siguiente fase –a pesar de que ya haya masa crítica para darlo–. En realidad solo hay tres formas de manejarlos; las dos primeras siempre tienen consecuencias dañinas y la tercera supone un riesgo importante:

1. El Facilitador deja que secuestren la reunión, y el resto de los invitados se irrita con él porque no hace nada para pararlos. El enojo de los Participantes y del secuestrador puede paralizar el trabajo, cosa que costará de contrarrestar.
2. El Facilitador interviene poniendo un límite al secuestrador, que pasa a ser una “víctima de la autoridad” para algunos Participantes que tomarán

partido por él –silenciosamente o no– en contra del Facilitador. La consecuencia es que el trabajo se paraliza y cuesta remontar.

3. El Facilitador pregunta si hay más personas que se sientan u opinen del mismo modo que el secuestrador, y permite un diálogo participativo y estructurado entre las distintas posiciones. Si sale bien, el diálogo acaba teniendo relación con la tarea; si sale mal, la reunión acaba tratando el tema que el secuestrador ha planteado, sin posibilidad de reconducirlo hacia a la tarea, lo que significa que la reunión acaba secuestrada.

Hagas o no hagas, corres un riesgo. Solamente la experiencia y la valoración que hagas de cada situación te podrán indicar qué es lo más adecuado –o lo menos dañino–.

4.2.11 Contrato entre los actores

Tras haber contactado con la tarea, hay que cerciorarse de que los Participantes están dispuestos a empezar a trabajar y a asumir la responsabilidad que esto supone. Si hay una masa crítica que responde que sí, podremos seguir adelante.

Para ver si existe la disposición a dar el siguiente paso se puede hacer simplemente esta pregunta directa:

¿Consideráis que es posible llegar a los resultados deseados dentro de las condiciones de contorno expuestas y con los Participantes presentes?

Las respuestas se recaban en forma de encuesta a mano alzada. Se pide que alcen la mano primero los que consideran que hay entre el 75 y 90 por ciento de posibilidades, entre 50 y 75, entre 25 y 50, para acabar con los que consideran que hay menos del 25 por ciento de posibilidades. Si suficientes personas consideran que es posible, tenemos un contrato de trabajo y podemos ponernos a trabajar. A priori es imposible cuantificar esta masa crítica, pero mi baremo habitual (que puede cambiar según las circunstancias) es que haya una distribución normal de las manos alzadas. Si no hay masa crítica es muy probable que hagamos calculado las condiciones de contorno: o los resultados deseados son demasiado ambiciosos para el margen de maniobra que hay, o los Participantes no son los adecuados, o el tiempo es demasiado escaso...

Esta situación puede ser una pesadilla, sobre todo para el Propietario, pero es más fácil pasar el mal trago si previamente se ha hablado de esta posibilidad y del procedimiento a seguir en estos casos:

Cancelar la reunión no es una alternativa factible, ya que el coste sería altísimo al perderse la inversión hecha en tiempo y dinero, por no hablar de la credibilidad y de la reputación del Propietario, que se echarían a perder.

Por mi experiencia, la única alternativa factible es seguir con la reunión enfocados en la tarea predefinida advirtiéndolo a los Participantes que en la búsqueda de soluciones saldrán a relucir las discrepancias que pueda haber con las condiciones de contorno. Esta alternativa requiere que el Propietario eleve varios grados más el nivel de confianza que tiene en los Participantes y en su capacidad para proponer soluciones óptimas sin unas condiciones de contorno prefijadas. La intervención podría ser algo así:

“Con la información que hasta el momento teníamos, parecía que las condiciones de contorno eran las adecuadas. Parece ser que hemos cometido un error de cálculo. No podemos revisarlas ahora, por lo que una de las tareas de esta reunión será hacer propuestas sobre cuáles serían las condiciones de contorno idóneas para cumplir la tarea”.

4.3 Fase de trabajo

Esta es parte de la reunión en la que se trabaja directamente sobre la tarea para conseguir los resultados deseados.

La apertura (abrir, contactar y contratar) y la clausura (celebrar y cerrar) de un diseño tienen cánones bastante fijos, por lo que como Facilitador podrás desarrollar sin grandes complicaciones unas técnicas con las que te sientas cómodo para usarlas en casi todas las ocasiones. Pero en la parte media de una reunión participativa es donde se trabaja directamente sobre la tarea, por eso me resulta imposible proponerte a priori unas técnicas específicas para cada fase. Las técnicas adecuadas dependen de demasiadas variables:

- Del nivel de participación al que el propietario invita.
- Del punto de partida del trabajo y del punto final que el Propietario quiere que se alcance durante la reunión. Los siguientes pueden ser tanto puntos de partida como de llegada: recogida de información, análisis de la misma, formulación de propuestas, priorización de las mismas, toma de decisiones, planificación de acciones.
- Del nivel de complicación técnica que la tarea tenga y de la necesidad de que se ajuste a criterios de calidad técnica estrictos.
- De los modelos que la organización del Propietario suele usar para la organización de información, su análisis y la toma de decisiones.
- De los procesos operativos habituales en los que los resultados de la reunión se vayan a introducir.

- De la envergadura y complejidad de la tarea: no es lo mismo una reunión para resolver un problema puntual que una para poner en marcha un proceso de cambio cultural, ni una para planificar un proyecto es lo mismo que una para formular una estrategia organizacional.

Para las primeras sesiones de trabajo de una reunión es relativamente fácil planificar actividades e, incluso, utilizar técnicas estándar. Pero a medida que el trabajo avance, el Facilitador tendrá que ser creativo, inventándose técnicas participativas sobre la marcha que sirvan para introducir al inicio de cada sesión los resultados que se hayan producido en la anterior. Además, conviene que el Facilitador sea lo suficientemente flexible como para integrar el diseño de cada sesión con los métodos de gestión y modelos que se usen habitualmente en la organización del Propietario. Esto requiere una alta dosis de curiosidad por parte del Facilitador ya que, en la mayoría de los casos, no se trata de que la organización del Propietario aprenda nuevas herramientas de evaluación, gestión, etc., sino de que llegue a resultados usando sus herramientas habituales. El valor que un Diseñador/Facilitador experimentado añade consiste en que esta vez lo hagan participativa y colaborativamente.

La mejor recomendación que te puedo dar es que bucees en el mundo de los modelos que organizaciones y empresas utilizan para recopilar información, analizarla, planificar, monitorizar la marcha de proyectos, medir resultados, controlar la calidad, definir indicadores, tomar decisiones, formular estrategias, etc. Dependiendo de la tarea del proceso participativo tendrás que tener en cuenta una o varias de estas operaciones en el diseño de la parte media.

Pero recuerda que como Diseñador/Facilitador el valor que añades es tu experiencia y conocimiento como tal, por lo que no cometes el error de creer que tienes que saber de todo esto –yo lo cometí hace unos años–. Tienes que saber lo suficiente de la lógica de las operaciones más habituales en las organizaciones y empresas con las que vas a trabajar como para poder hacerle preguntas inteligentes al Propietario cuando estéis trabajando con el encuadre y el diseño. Al mismo tiempo, cuando el Propietario quiera usar modelos que desconozcas, tendrás que reconocerlo abiertamente.

4.3.1 Emerger la sabiduría presente

El diseño de esta primera fase de trabajo tiene que ayudar a los Participantes a formular el conocimiento –implícito y explícito– que tengan de la tarea.

Las técnicas de lluvia de ideas (brainstorming) son útiles pero, por lo general, los resultados son limitados, porque no animan a las personas a acceder más

que al conocimiento explícito y racional (hemisferio izquierdo del cerebro). Hay otras técnicas para ayudar a los Participantes a acceder al conocimiento implícito y no racional; mis favoritas están basadas en la narrativa storytelling: las personas cuentan unas a otras historias, anécdotas y situaciones relacionadas con la tarea, mientras las demás escuchan atentamente para formular preguntas al narrador (cómo pensaba cuando hizo una cosa, las señales que le hicieron tomar una decisión, etc.). Es muy importante que los que escuchan atengan a hacer preguntas de profundización sin caer en errores comunes:

- Emitir opiniones.
- Analizar lo que su interlocutor va compartiendo.
- Enmascarar propuestas propias como preguntas.
- Buscar errores e inconsistencias.

Conviene pensar previamente la forma de recoger la información para poderla organizar y que sea útil en las siguientes fases.

El director ejecutivo de una empresa TIC me pidió que diseñase y facilitase su proceso de elaboración estratégica. Una de las reuniones iniciales fue con él, el su vicepresidente y los directores ejecutivos de sus clientes y proveedores estratégicos: 18 personas en total. Dado que en el trabajo previo habían decidido que el eje central de su estrategia sería ayudar a sus clientes a resolver problemas de negocio con la tecnología, esta reunión tenía como resultados deseados recoger información sobre:

- Recoger información sobre los retos de negocio que sus clientes y proveedores estratégicos veían ante sí en los siguientes seis años y cómo veían que la tecnología podía ayudarles a resolverlos.*
- Seguir manteniendo su posición como la empresa más innovadora del sector en tanto en cuanto a su gestión.*
- Labrarse una posición como conectores en una amplia red de proveedores y clientes.*

El efecto deseado de la reunión era que todos los presentes sintiesen que habían recibido algo de valor.

Para que los Participantes pudieran acceder al conocimiento de todos los demás y compartir su conocimiento tácito diseñé la reunión para que cada uno tuviese oportunidad de explayarse contando la historia del futuro de su empresa tal y como lo veían. Después de la sesión de narrativa y de preguntas según los principios arriba expuestos, hubo una sesión de trabajo en la que la tarea era ver cómo la tecnología podía ayudarles a afrontar los retos de nego-

cio que veían ante sí mismos. En un alarde de transparencia, todos oían todo y tenían la oportunidad de acceder a la misma información. Así se alcanzaron plenamente los resultados y efectos deseados.

4.3.2 Divergir en diferentes perspectivas

Llegados al punto en el que la información presente en la sala está formulada, hay que organizarla para darle sentido. Se trata de que diseñes esta fase para que los Participantes puedan discernir si hay perspectivas divergentes y formulen cada una de ellas en términos que describan el valor que tienen en sí mismas, sin comparaciones, sin críticas y sin referencias a las demás. Como Facilitador tienes que darles estas pautas y explicarles el porqué:

- Evitar hablar de las ventajas e inconvenientes de las diferentes perspectivas antes de que estén formuladas ya que hay un alto riesgo de que se acabe debatiendo desde perspectivas irreductibles sin, en realidad, saber cuáles son éstas.
- Evitar la búsqueda del consenso prematuro, evadiendo las diferencias y las posibles tensiones que estas puedan producir.
- Evitar pasar a hacer propuestas de acción prematuramente ya que estarán basadas en una visión parcial de la tarea.

Dada que nuestras organizaciones y empresas adolecen la preferencia por la acción en detrimento de la reflexión, el Propietario y buena parte de los Participantes sentirán una elevada ansiedad al tener que dar más vueltas de lo habitual a las diferentes alternativas. La labor del Facilitador en esta situación es ayudarles a mantenerse enfocados en la tarea de definir diferentes perspectivas sin pasar aún a elegir o planificar.

En tareas más técnicas puede que haya soluciones correctas y erróneas, pero en las tareas de planificación es más difícil determinarlo. Y si la tarea es formular una estrategia, es imposible diferenciar lo correcto de lo erróneo: siempre se trata de tomar decisiones con un alto nivel de incertidumbre. La mayoría de las organizaciones tienden, por defecto, a rebajar la incerteza disminuyendo prematuramente la cantidad de posibilidades, aunque sabemos que, cuanto mayor es el nivel de incertidumbre, mayor es la necesidad de tener múltiples alternativas entre las que elegir.

El resultado deseado de esta fase es que los Participantes se permitan expresar opiniones, perspectivas e, incluso, intereses divergentes, y que éstos queden plasmados en la documentación en forma de diversos escenarios, propuestas diferentes o vías de acción alternativas. El efecto deseado de esta fase es crear

un clima de trabajo en la reunión basado en este lema: “la divergencia nos enriquece, no nos fragmenta”.

4.3.3 Converger en propuestas concretas

Normalmente se piensa que, para poder hacer propuestas de acción, hay que elegir una de todas las perspectivas que han salido. En ocasiones puede ser cierto pero, por lo general, es justamente la capacidad que tiene una organización de funcionar incluyendo la riqueza de distintas perspectivas lo que la hace vital, creativa e innovadora. Por eso mi recomendación es diseñar esta fase de forma que las propuestas de acción estén basadas en las distintas perspectivas sin que aún haga falta que las personas se pongan de acuerdo en una de ellas.

En la sala habrá personas que estén convencidas de las bondades de una u otra forma de entender la tarea, y habrá gente que no. Se trata de diseñar para las dos categorías de personas.

Técnicamente se puede hacer un diseño que permita a los que estén de acuerdo con una u otra perspectiva formar un grupo en el que trabajen haciendo una propuesta de acción basada su opción, mientras que los que no tengan una opinión clara puedan deambular por las distintas mesas informándose y polinizando unas mesas con información de otras.

También es útil invitar a los que defienden una propuesta a hacer de leales abogados del diablo de las demás y, sin defender la suya, formular las ventajas e inconvenientes que ven en cada una de ellas.

4.3.4 Organizar las propuestas

Las propuestas resultantes de la fase anterior han de organizarse unas en relación con las otras y en relación, quizás, a unas variables que, de alguna forma, indiquen cómo y cuánto cada una de las propuestas contribuye a la resolución de la tarea.

En la fase de preparación, el Diseñador/Facilitador tiene que trabajar mucho con el Propietario –o los que éste designe– para definir estas variables.

Trabajaba con el jefe (Propietario) y su equipo directivo diseñando un proceso en el que iban a participar las personas clave de la cadena de producción de maquinaria pesada. La tarea era ver las mejoras que se tenían que introducir para agilizar la producción. Diseñando esta fase, el Propietario llegó a la conclusión de que las dos variables de impacto más relevantes eran:

*La capacidad de trabajar simultáneamente en varias unidades a la vez.
La velocidad con la que las unidades pasaban por las estaciones de la cadena.*

Llegados a esta fase de la reunión, las dos variables se convirtieron en ejes de coordenadas sobre los cuales podían colocarse todas las propuestas según impactasen más en uno u otro.

Esta forma de organizar los resultados del trabajo de los grupos daba una perspectiva general de cómo las distintas propuestas se relacionaban unas con otras y contribuían a la mejora deseada.

4.3.5 Priorizar las propuestas

Cuando las propuestas están organizadas es hora de priorizarlas. Se puede hacer en base a unos criterios que pueden estar:

Definidos a priori por el Propietario –o los que éste designe–.

Definidos en tiempo real durante una de las sesiones de las que conste la reunión.

En su apertura, el Propietario tiene que haber dejado claro si el nivel de participación al que se invita incluye la toma de decisiones o no. Si no queda claro, se corre el peligro de que los Participantes creen que la priorización es una decisión, en vez de una consulta que el Propietario les hace para poder tomar una decisión mejor informada.

En los casos en los que la reunión sea consultiva –que son la mayoría–, se habrá llegado a los resultados deseados cuando se haya completado esta fase. De aquí se pasa directamente al cierre de la reunión.

En el caso anterior de la cadena de producción de maquinaria pesada, el Propietario, junto con los jefes de los distintos talleres, había decidido que los criterios de priorización de las propuestas ya organizadas serían según dos variables:

Rapidez de implementación: inmediata, corto plazo, medio plazo y largo plazo.

Coste de implementación: coste cercano a cero, dentro del presupuesto adjudicado al proceso de mejoras, fuera de presupuesto).

Los Participantes, mediante códigos de colores, priorizaron según estas dos variables.

El Propietario ha de ser consciente de que pagará un precio muy alto en forma de desconfianza y desilusión si la decisión que tome va en contra de las recomendaciones que hayan surgido de la priorización

Las técnicas low tech de priorización suelen ser bastante sencillas, aunque hay muchas variantes según la cantidad de propuestas, la cantidad de criterios y la cantidad de Participantes. Una de las más simples consiste en que cada Participante recibe pegatinas de colores (un color por cada criterio de priorización) y las pega en las propuestas que mejor cumplan cada uno de los criterios, según su opinión. Algunas técnicas de priorización son más creativas que otras.

Una fundación cuyo propósito era financiar proyectos de investigación medioambiental había invitado a una cincuentena de expertos de todo el mundo para que contribuyesen durante un par de días a responder dos cuestiones de carácter estratégico para la entidad:

*¿Cuáles serán los problemas medioambientales más acuciantes el 2050?
¿Qué áreas de investigación habrá que priorizar entonces?*

En este caso, el criterio de priorización era “¿Cómo se debería repartir por áreas de investigación el capital que la fundación tuviese el 2050 para financiar proyectos?”. El Propietario y el responsable financiero de la fundación hicieron un pronóstico del capital que habría disponible en 2050 y cuánto se destinaría a financiación ese año. Cada Participante recibió una cincuentava parte de este capital en billetes de cinco millones de euros y priorizó las áreas en las que él desearía invertir el capital.

Los billetes eran fotocopias en blanco y negro y sólo por una cara (si fueran por las dos serían ilegales) de un billete de cinco euros al que habíamos añadido los seis ceros y la palabra millones (todavía me queda alguna copia de recuerdo, lástima que no sea de verdad...).



4.3.6 Comprometerse con el siguiente paso

La mayoría de los procesos participativos son consultivos, por lo que las decisiones no se toman en la sala, sino después, en el equipo directivo. En consecuencia, esta fase de compromiso suele darse en una reunión posterior a la toma de decisiones del Propietario.

Hay ocasiones en las que sí se llega a una decisión en tiempo real, por ejemplo en las reuniones de codecisión y corresponsabilización (ver Nivel de participación, capítulo 4.4. de la primera parte) o en los casos en los que el diseño es un evento y el equipo directivo puede tener reuniones en tiempo real para ir tomando decisiones.

Sea como sea, **el compromiso con el siguiente paso viene después de la decisión, y no es lo mismo que ésta. El compromiso es individual y consiste en que las personas comuniquen explícitamente el primer paso que van a dar para implementar la decisión cuando vuelvan a su día a día en la organización.**

No siempre es fácil para los Participantes ver (y formular) cuál es el siguiente paso que cada uno de ellos tiene que dar, por eso es importante que el Facilitador instruya algún tipo de dinámica de trabajo para que se ayuden unos a otros. Este trabajo se puede hacer con técnicas que no diluyan la responsabilidad individual y la autonomía de las personas: reflexiones individuales, trabajo en parejas, tríos o equipos (6-8 personas).

En los niveles más altos de participación –aquellos en los que se invita a los Participantes a cocrear y corresponsabilizarse de las decisiones–, se pueden hacer formas mucho más avanzadas de toma de responsabilidad.

La directora de un canal de radio internacional (emitía en 16 idiomas) quería un evento de dos días para hacer el plan de implementación de la estrategia –la cual ya estaba formulada por la dirección de la empresa de radio-televisión– para los tres años siguientes. Así que invitó a los Participantes (unos cincuenta) a codecidir las acciones de implementación y a corresponsabilizarse de su ejecución.

El resultado deseado era que saliesen de la reunión la suficiente cantidad de proyectos para implementar la estrategia, además de definir los nombres de las personas que iban a dirigir cada proyecto y su equipo.

En el trabajo con las condiciones de contorno quedó claro que uno de los efectos que ella deseaba era el aumento del nivel de responsabilidad e iniciativa individual que hasta ahora habían mostrado periodistas y técnicos.

Para ello propuse que definiésemos muy bien las condiciones de contorno, y que en la apertura comunicase a los Participantes que todas las propuestas de proyecto que cumplieran los siguientes cuatro requisitos se pondrían en marcha, sin más discusión:

- *Que cumpliesen las condiciones de contorno.*
- *Que hubiera alguien que se comprometiera a ser responsable del proyecto.*
- *Que se formase un equipo de cinco personas comprometidas entorno a este responsable.*
- *Que en las dos semanas siguientes a la reunión presentasen una planificación y un estudio de los recursos necesarios para su ejecución (en la condiciones de contorno había límites al respecto).*

El diseño de esta fase de compromiso era el siguiente: todos los Participantes estaban sentados en semicírculo mirando a la pared en la que estaban colgados diferentes posters, uno por cada propuesta de proyecto que habían elaborado durante la reunión. En silencio, se levantaban los que querían comprometerse en responsabilizarse de un proyecto (siempre alguien que había participado en la elaboración de la propuesta) y se apuntaban en el póster correspondiente; los proyectos con los que nadie se comprometía como responsable caían inmediatamente. A continuación se hizo una “feria” en la que todos los que querían se dirigían a la pared y hacían preguntas a los responsables de cada proyecto. Cuando la necesidad de información estuvo satisfecha se acabó el mercadillo y todos, menos los responsables de cada proyecto, se sentaron otra vez en el semicírculo. Totalmente en silencio, aquellos que querían comprometerse con un proyecto formando parte del equipo se levantaban, se apuntaban y se quedaban al lado del responsable; todos aquellos proyectos que no cumplían los requisitos caían.

Al final quedaban siete proyectos que cumplían los tres primeros requisitos. Para poder cumplir con el cuarto, los equipos tuvieron un momento para decidir cómo, cuándo y dónde se iban a reunir para planificar.

A menudo protesta algún Participante diciendo que este trabajo de definir el siguiente paso habría que hacerlo en constelaciones homogéneas por equipos o departamentos existentes en la realidad. Mi respuesta habitual es que en este estadio de la reunión buscamos el compromiso individual de cada Participante. El trabajo al que ellos apuntan es un trabajo de planificación, que es el que se hará en la siguiente fase.

4.3.7 Planificar la acción

En realidad esta fase requeriría un libro entero aparte ya que, si se quiere hacer una planificación participativa en regla, es necesaria una reunión específica, e incluso a veces todo un proceso de planificación.

Pero lo poco que puedo decir es que el trabajo del Diseñador/Facilitador consiste en esta fase, más que en ninguna otra, en poner sus métodos y técnicas participativas al servicio de las técnicas y modelos de planificación que la organización usa habitualmente.

Para mí es la fase más ardua de un proceso participativo ya que requiere una inversión muy grande de tiempo para conocer a fondo las actividades o negocio del cliente, así como los métodos de planificación, gestión y monitorización que usa.

Ya que, por lo general, el Propietario no tiene tiempo para dedicar a este trabajo de integración, procuro que el cliente designe un equipo de personas que conozcan bien todos estos temas y que tengan interés en aprender cómo integrar la participación en sus rutinas. En los casos en los que haya un Promotor distinto del Propietario es muy conveniente que esta persona sea miembro del equipo.

En una empresa de prefabricados para la construcción querían poner en marcha un programa Kaizen² de mejora continua, para lo cual habían contratado una consultora en gestión especializada en este sistema de mejora continua. La idea era poner en marcha el proceso de una forma más participativa de la habitual y, al mismo tiempo, aprender a diseñar procesos participativos.

Me llevaron a una reunión con el Propietario (director de la fábrica) en la que también estaba una persona de recursos humanos –a la que más tarde identifiqué como Promotora– que había trabajado mucho para introducir en la empresa métodos de gestión más participativos. El encuentro acabó con el mandato explícito del Propietario de formar un equipo entre la consultora especialista en Kaizen, dos responsables de la planta y dos personas de mi equipo; así fue como trabajamos juntos en el diseño del proceso participativo basándonos en los pasos que hay que dar, según el método Kaizen, para planificar la introducción de “Lean Manufacturing”.

Según los consultores especialistas en Kaizen, el proceso de planificación dio unos resultados parecidos a los que ellos habitualmente conseguían con sus

métodos tradicionales. La diferencia, decían, era la involucración de toda la planta en la planificación del proceso de mejora continua; en consecuencia, desaparecieron casi todas las resistencias y hubo una implantación más rápida de lo que estaban acostumbrados.

4.4 Fase de clausura

Mi recomendación es poner la misma atención en las aperturas y en las clausuras de procesos y reuniones (hay pocas cosas tan tristes como una reunión o un proceso en el que se han conseguido resultados espectaculares pero que acaba disolviéndose como si nada). La razón de pasar rápidamente por el acto de celebración y clausura es la tendencia que domina en nuestras organizaciones y empresas de priorizar la acción por encima de la reflexión y la lucha sobre la celebración. El Facilitador puede sucumbir ante esta cultura olvidándose de incluir en el diseño el tiempo necesario para celebrar y clausurar o, a pesar de haberlo incluido, no respetando su propio diseño.

Las dos actividades que la fase de cierre debe incluir son **la celebración de lo alcanzado** (consiste en hacer una valoración realista de lo conseguido, donde los Participantes son capaces de alegrarse juntos por los logros alcanzados) **y el cierre propiamente dicho**. El Facilitador puede elegir hacer unas actividades específicas de celebración, pero lo más habitual es que las dos actividades (la celebración y el cierre mismo) se hagan simultáneamente con la siguiente pauta:

- Todos aquellos que quieran tienen la oportunidad de decir algo sobre su satisfacción o insatisfacción por el trabajo hecho y los resultados alcanzados, así como su visión sobre el futuro que se abre tras la reunión.
- Todos aquellos que quieran pueden expresar su sensación o emoción sobre la forma en la que el trabajo se ha llevado a cabo durante la reunión o proceso.
- El Propietario cierra la reunión de trabajo comentando los resultados alcanzados y su compromiso con la ejecución.
- El Facilitador comenta algo sobre cómo ha visto el clima de trabajo y los efectos que este ha tenido, evitando en todo momento decir nada sobre los compromisos del trabajo y los resultados alcanzados.
- Si procede, el César hace el cierre protocolario.

4.5 Post-reunión

Después de la reunión es muy importante que el Propietario cumpla sus compromisos:

Que los resultados se utilicen tal y como se ha dicho.

Que se cumplan los plazos.

Que el material esté a disposición de los asistentes.

Su incumplimiento invalida automáticamente cualquier sensación de éxito por parte de los Participantes, aumenta automáticamente las resistencias para la implementación y quema la posibilidad de poner en marcha otros procesos participativos.

5 Elementos de diseño

Los tres elementos de diseño con los que el Facilitador puede elaborar son: el tiempo, el espacio y las personas.

5.1 *El tiempo.*

Una de las habilidades del Diseñador es pautar los tiempos de forma adecuada a la tarea en general y a cada fase en particular, así como al nivel de participación al que se invita y al nivel de compromiso con el que los Participantes acuden. Si las pautas son demasiado rígidas pueden llevar a la pasivización de los Participantes, mientras que si son demasiado flexibles pueden llevar a que la reunión produzca conversaciones muy interesantes pero escasos resultados operativos.

5.1.1 *El triple ciclo de la tarea*

El modelo que me resulta más útil para encontrar el punto justo para las pautas temporales de mis diseños es el ciclo de la tarea, que incorpora a su vez tres ciclos en distintos niveles de sistema:

- El ciclo de la persona, que empieza con el interés por la tarea y acaba con la satisfacción del trabajo bien hecho y la retirada al descanso. Las fases por las que la persona pasa ante una tarea son: interés – emoción – acción – satisfacción – retirada.
- El ciclo del proyecto, que comienza con la identificación de una necesidad o idea de proyecto y termina con su conclusión tras alcanzar los objetivos. Hay muchos modelos para describirlo, aunque uno genérico incluiría las siguientes fases: identificar – programar – diseñar – financiar – ejecutar – monitorizar – evaluar – concluir.
- El ciclo del equipo, que comienza por la formación del equipo y la consiguiente búsqueda de su identidad, así como del lugar que cada miembro tiene dentro del mismo. Acaba con su disolución tras haber cumplido con la tarea. Hay varios modelos que describen este ciclo; uno de mis favoritos es el clásico formulado por Tuckman en los 60: formar – alborotar – normalizar – rendir – disolver (form – storm – norm – perform – adjourn)

Para los fines de este libro no hace falta profundizar en cada ciclo, sino que basta con tener en cuenta el inicio y el final.

Algunos errores que ilustran cómo los tres ciclos pueden ir fuera de compás:

- Una reunión comienza con la idea de ejecutar algo, pero las relaciones entre los miembros del equipo están alborotadas por temas de influencia y poder.
- Se pretende que las personas se pongan a rendir cuando todavía no se ha hecho lo suficiente para despertar su interés por la tarea.
- Una reunión se disuelve sin que los miembros del equipo tengan la sensación de satisfacción por el trabajo bien hecho.
- Las personas están satisfechas con el trabajo hecho mucho antes de que se cierre la reunión, que se prolonga hasta que las personas están hastiadas.

Un Diseñador/Facilitador no es Dios y no puede diseñar de una forma determinista, con la intención de acompasar los tres ciclos en todas sus fases. Lo que sí se puede hacer es diseñar para que cada sesión, cada reunión y cada proceso (recordad el razonamiento de los procesos escalables, comentado en el capítulo número 3 de esta segunda parte) empiecen y acaben acompasando por lo menos dos de los ciclos en cualquiera de sus fases. Por ejemplo:

- Despertar el interés de los Participantes por la tarea identificando juntos las necesidades o las ideas.
- Si un equipo o grupo de personas se encuentra alborotado por tema de influencia y poder, enfocar en la tarea la energía que el alboroto crea, para así aumentar la diversidad de propuestas.
- Detectar si las personas se están acercando a un punto de satisfacción por el trabajo bien hecho y facilitar que su satisfacción coincida con unos resultados reales.
- Celebrar los resultados alcanzados para que las personas puedan retirarse, ya que es la única forma de que vuelvan a la siguiente sesión con interés renovado.

5.1.2 Al límite de tiempo y capacidad

Hay personas que trabajan mejor al límite de sus capacidades y con el tiempo justo. Mi experiencia es que los procesos fluidos de alto rendimiento que llevan a la Participación Genuina son aquellos en los que las personas:

- Trabajan al límite de su capacidad técnica, y por eso hacen aprendiendo y aprenden haciendo.
- Tienen el tiempo justo –e incluso algo escaso– para llegar a los resultados deseados.
- Sus tareas tienen sentido para ellas y saben cómo contribuyen con sus esfuerzos a la tarea global del proceso y de la organización

El tercer criterio es reafirmado por el Propietario en la apertura, pero el primero y el segundo son responsabilidad del Diseñador/Facilitador, que ha de diseñar en consecuencia. Se trata de que los Participantes tengan conciencia de la importancia de la tarea y, como suele ser el caso, de su urgencia. Desde luego que como Facilitador has de mostrar tus intenciones de forma transparente y explicar por qué les das 22,5 minutos para una tarea que debería tomarles 30.

5.2 Las personas

Uno de los principios del trabajo participativo y colaborativo es que todas las perspectivas, especialidades, intereses, etc., que haya en torno a la tarea estén representadas en la sala; Marvin Weisbord y Sandra Janoff lo llaman “traer a todo el sistema a la sala”. En realidad no siempre es posible seguir esta máxima al pie de la letra, pero es imprescindible que en la sala estén presentes personas con múltiples perspectivas y opiniones, y aún mejor si son encontradas y potencialmente conflictivas (ver los requisitos necesarios en el capítulo 3 de la primera parte de este libro).

El flujo de una reunión consta de varias sesiones en las que los Participantes trabajan en constelaciones de tamaño variado, alternando trabajo individual con trabajo en parejas, equipos, grupos, grupos grandes e incluso megagrupos. Teniendo en cuenta los requerimientos de la tarea y los tres ciclos, la secuencia correcta de constelaciones ayudará enormemente al flujo de la reunión o proceso.

Conviene tener en cuenta que estas consideraciones tienen más relevancia en los procesos facilitados y en los dirigidos (ver el capítulo 2 de esta segunda parte sobre tipos de diseños). Pero, cuanto más autoorganizado sea el proceso, menos se deberá decidir a priori las constelaciones en las que los Participantes han de trabajar; en este caso el criterio que se ha de seguir para la formación de constelaciones es **animar a los Participantes a que maximicen el valor que añaden siguiendo su propio interés: ¡si no aprendes ni contribuyes en una constelación, vete a buscar otra en la que puedas hacerlo!** Es una buena recomendación.

5.2.1 Trabajo individual

Es útil para que los Participantes reflexionen en solitario sobre alguna propuesta que haya surgido durante el trabajo y puedan entrar en las sesiones con una idea propia ya formada. **Sirve para que cada Participante tenga oportunidad de retirarse y afinar su posición.**

Si se usa demasiado pronto puede contribuir a crear sensación de fragmentación entre los Participantes y, en consecuencia, después costará más cohesionar el grupo en torno a la tarea común.

5.2.2 Trabajo en parejas

Útil para que las dos personas se apoyen mutuamente para profundizar cada uno en su visión particular y definir una postura personal en torno a cualquier aspecto de la tarea. La suelo utilizar al principio de las reuniones y de las sesiones de trabajo correspondientes a cada fase en el diseño.

Se puede dar instrucciones para que cada uno apunte la información que el otro va compartiendo de una forma adecuada para poderla introducir en las siguientes fases; En este caso hay que pautar que se entrevisten el uno al otro por turnos.

La inspiración para desarrollar esta técnica me vino cuando andaba buscando formas de desactivar la jerarquitis y la grupitis, y de hacer realidad la máxima de Surowiecki de que “las mejores decisiones son tomadas por personas que piensan juntas y deciden autónomamente”⁴.

En una ocasión, diseñé una reunión entera de 30 personas usando únicamente trabajo en parejas, con cambios rápidos de pareja (cada 10 minutos) La tarea era formular la visión, la misión y los valores de la organización. El resultado fue fantástico tanto en calidad como en el tiempo récord que tardaron en llegar al resultado deseado.

Hoy por hoy no he descubierto ninguna desventaja en este método. Usado correctamente sirve en todas las fases, en todas las circunstancias y para todas las tareas.

⁴ SUROWIECKI, James. Cien mejor que uno. Barcelona: Ediciones Urano, 2004. ISBN 8479535911 ISBN: 9788479535919

5.2.3 Trabajo en tríos

Útil cuando se quiere recoger meticulosamente la perspectiva que cada Participante tiene de la tarea. Todos los miembros del trío se turnan en ser entrevistadores, entrevistados y registradores.

El trío no suele tener la suficiente diversidad como para encomendarle que resuelva una tarea en común, pero sí para que cada persona afine su posición y quede bien reflejada.

5.2.4 Trabajo en equipos

Los equipos constan de entre 5 y 8 personas; es el tamaño más adecuado para hacer una tarea común ya que a las personas les resulta fácil mantener su autonomía y responsabilidad mientras trabajan juntos.

A un equipo se le pueden encomendar tareas de gran complejidad y esperar que lleguen a formular propuestas bien elaboradas. Conviene que tenga una distribución de funciones: un líder que lleve la sesión de trabajo, alguien que vaya registrando lo que se va diciendo, alguien que marque los tiempos y alguien que, desde el principio, vaya pensando en la presentación que se hará ante el pleno (si el diseño de la reunión prevé presentaciones, claro).

En el momento que un equipo sobrepasa el tamaño de ocho personas empiezan a surgir dinámicas grupales que merman la eficacia del equipo en su totalidad ya que diluyen la responsabilidad individual y dificultan que las personas trabajen desde la autonomía.

5.2.5 Trabajo en grupos

Los grupos son de entre 9 y 20 personas. Son adecuados en las sesiones dedicadas a crear consenso sobre algún aspecto de la tarea, pero no para trabajar con la esperanza de que lleguen a resultados espectaculares. Se les puede encomendar tareas igual de complejas que a un equipo, pero no podrás esperar que el resultado de su trabajo sea igual de elaborado. Un grupo nunca podrá rendir igual que un equipo.

De Marvin Weisbord y Sandra Janoff (los inventores del método Future Search⁵) recibí la inspiración para aumentar el rendimiento y la autogestión de estos grupos instruyéndoles en que designen las siguientes funciones:

- Facilitador: no es lo mismo que el líder de un equipo porque no tiene responsabilidad por el resultado, pero sí la tiene por llevar la reunión asegurándose de que todos contribuyan y de que se mantenga un clima de diálogo respetuoso, no de debate.
- Secretario: recoge lo que se va diciendo. En ocasiones es importante registrar todo lo que se dice y, otras veces, basta con registrar las conclusiones a las que se vaya llegando.
- Presentador: presenta el trabajo del grupo al pleno. Que el trabajo llegue a todos los demás depende mucho de su creatividad y capacidad de comunicación.
- Marca-tiempos: va marcando los tiempos.

5.2.6 Trabajo en grupos grandes

Los grupos grandes son de entre 20 y 120 personas. La mayoría de las reuniones participativas reunirán a un grupo más o menos de este tamaño.

Cuando hay una sesión en pleno, con todos los Participantes juntos, conviene que la sala esté amueblada de forma que se puedan ver las caras unos a otros. La mejor forma es en círculo y sin mesas: sólo así se aprovecha el potencial que el pleno ofrece de crear comunidad en torno a la tarea común. Hasta unas 40 personas pueden estar sentadas en un mismo círculo; a partir de ese tamaño conviene que sean círculos concéntricos.

Un único Facilitador experimentado puede conducir una reunión de este tamaño si usa los métodos y las técnicas adecuadas. Cuando los Participantes están en sesión, trabajan, y cuando están en pleno comparten lo aprendido, los resultados alcanzados y sus impresiones sobre el proceso. Es la responsabilidad del Facilitador marcar las transiciones entre un tipo de sesión y el otro, y hacerlo de forma explícita.

Casi todo el trabajo de una reunión participativa se hace en constelaciones menores, pero es muy conveniente hacer 1-2 plenos al día para que los Participantes visualicen que son una comunidad de tarea y tengan la sensación de logro colectivo.

En los plenos es importante que todo aquel que tenga algo que decir pueda hacerlo, sin correr el riesgo de que se le conteste y, mucho menos, se le rebata. En un proceso encaminado a la Participación Genuina el pleno no es nunca un espacio de debate: sirve para compartir reflexiones sin más.

La experiencia que tiene la mayoría de las personas de los plenos es catastrófica, ya que habitualmente son tratados como mero público pasivo y receptor de lo que se dice desde el podio, con algún turno de preguntas de carácter testimonial. Si al abrir una sesión plenaria no se ofrece la oportunidad de que las personas digan lo que piensan, se corre el riesgo de que se desarrollen dinámicas asamblearias, en las que todo diálogo desaparece y solamente los mejor articulados y los más iracundos consiguen la palabra. Por eso se han de diseñar los plenos de forma que todas las personas puedan hablar sin miedo a ser rebatidos.

5.2.7 Trabajo en mega-grupos

Cada vez es más frecuente que un Propietario quiera reunir en la misma sala a toda su organización; cuando en la sala hay más de 120 personas estamos hablando de megagrupos.

Para manejarlos es necesario que haya varios Facilitadores profesionales que puedan llevar varios plenos en paralelo y crear dinámicas cruzadas entre ellos. Recomiendo que, por lo menos al principio de la reunión, se haga un pleno al completo –si el local lo permite–. Así los Participantes podrán atisbar la enormidad de lo que están creando y darse cuenta del poder de la comunidad enfocado en una tarea común. Es impresionante ver cómo un mega-grupo pasa de ser una masa informe de Participantes a ser un organismo que funciona autónomamente, conservando cada persona su total autonomía y responsabilidad.

Además, se aplican diseños muy avanzados en los que es recomendable usar apoyos técnicos para la transmisión, organización y publicación de la información.

Las reuniones más grandes de las que yo tengo noticia son las 21st Century Town Meeting, diseñadas y facilitadas por mi profesora Carolyn Lukensmeyer con Facilitadores de America Speaks⁶. Tengo entendido que en ocasiones se han reunido hasta 5.000 personas en las arenas de estadios (no en las gradas, porque no servirían para la Participación Genuina) para trabajar sobre el futuro de su ciudad.

La cantidad más grande de personas con las que yo he trabajado solo ha sido de 300 Participantes; fue en el Foro Social de Uppsala y puedo afirmar que, aunque salió bien, no lo volvería a hacer sin la colaboración de otros Facilitadores.

6 21st Century Town Meeting: http://pgexchange.org/index.php?option=com_content&view=article&id=150&Itemid=144America Speaks: www.americaspeaks.org

5.2.8 Presentaciones ante el pleno

Se usan para encadenar los resultados de una sesión con la siguiente y diseminar la información entre los presentes.

Yo soy partidario de evitar las presentaciones en grupos y equipos ya que, por lo general, añaden muy poco valor comparado con la inversión de tiempo que se hace en ellas. A menudo lo único que se consigue es que un clima de trabajo de alto rendimiento deje de serlo, los Participantes pierdan en interés y cueste levantarlo otra vez.

Las presentaciones ante el pleno, a pesar de ser la técnica más usada, no respetan el principio de la responsabilidad individual, ya que implícitamente obligan a cada Participante individual a permanecer sentado oyendo (que no necesariamente escuchando) información que quizás no le interese o consideren irrelevante.

Hay técnicas que animan a las personas a responsabilizarse individualmente de su necesidad de informar e informarse, y que respetan su tendencia natural a autorregularse según su interés. Una favorita es el mercado de ideas y propuestas que en líneas generales funciona como un funciona como una feria: el que tiene algo que contar tiene su parada y los que quieren escucharle se acercan a ésta.

5.2.9 Composición de grupos y equipos

La composición de grupos y equipos puede variar en las distintas sesiones. Como Facilitador tendrás que elegir entre una composición homogénea o heterogénea, dependiendo de la tarea de cada sesión y de los resultados y efectos deseados.

En una sesión se pueden juntar personas del mismo departamento o región si el efecto que el Propietario quiere conseguir es fortalecer los departamentos o regiones, o si el resultado deseado es que cada departamento o región aporte su perspectiva a la tarea común.

En otra sesión se podría mezclar personas de distintos departamentos o regiones en diferentes equipos y grupos si el resultado deseado es resolver problemas inter-departamentales o interregionales, o bien potenciar el trabajo transversal.

Lo mismo se puede hacer con los distintos niveles jerárquicos que haya en la sala.

Es sorprendente de lo que se entera el director general la primera vez que se sienta a trabajar con la recepcionista, y el cambio de actitud de la recepcionista la primera vez que comprende cómo su labor contribuye a crear la imagen de marca de la empresa.

Si el Propietario ha decidido invitar a personas de todo el ecosistema de operaciones de la organización, puedes hacer grupos o equipos homogéneos de proveedores, clientes y empleados para que, desde su perspectiva, formulen sus inquietudes o propuestas en una sesión. En la siguiente sesión puedes mezclarlos para conseguir sinergias que no se darían en el trabajo anterior en grupos homogéneos.

A veces hay que salirse del tiesto y permitirse categorizaciones que, aparentemente, no tienen ninguna relevancia, como por ejemplo juntar los viejos del lugar y los recién empleados, las mujeres y los hombres, los que llegan al trabajo en coche y los que usan transporte público... En estos tiempos en los que la diversidad y la conciliación son temas estratégicos de recursos humanos, la información que surge de estas constelaciones atípicas puede dar un giro importante en la percepción de una tarea.

5.3 El espacio

Me refiero al entorno físico de la sala o el local donde transcurre la reunión. Las características que ha de tener son:

- Debe ser lo suficientemente amplio como para poder hacer plenos con todos los Participantes sentados en círculo.
- Debe ser flexible para trabajar dinámicamente –por ejemplo, retirar las mesas para abrir espacios distintos, trabajar con diferentes tamaños de constelaciones, ofrecer la posibilidad de nuevas e inesperadas interacciones, contemplar la posibilidad de improvisar reuniones ad-hoc, etc.–.
- Deben poder colgarse materiales en la pared o, en su defecto, en otros dispositivos, como biombos o expositores.
- En los casos en que el diseño así lo requiera, ha de haber acceso a la tecnología necesaria.

Cuando trabajé en Peñitas, Nicaragua, las paredes en las que estaba colgado el trabajo de los Participantes empezaron a chorrear agua a causa de una tormenta tropical. También puedo contar la reunión en Estocolmo donde los técnicos de mantenimiento querían entrar en sala para poner las mesas en su sitio, muy molestos porque las habíamos sacado sin permiso; o la vez en Madrid en que se nos prohibió colgar papeles en las paredes porque estaban pintadas de hacía sólo un año.

Encontrar el espacio adecuado es problemático por varias razones:

- Los locales de mayor aforo suelen tener el formato de teatro, cine o anfiteatro, estructuras que convierten a los participantes en espectadores e imposibilitan la participación y colaboración.
- Los locales diáfanos y planos suelen tener pilares que impiden hacer plenos en los que todos estén sentados en círculo y se vean unos a otros.
- Los locales pensados para banquetes acostumbran a tener tres inconvenientes:
 - a) No suelen tener los elementos técnicos necesarios –sistema audiovisual, paredes diáfanos, etc. –.
 - b) Las mesas son redondas, lo cual es bueno, pero suelen ser demasiado grandes para un equipo de entre 5 y 8 personas, y demasiado pequeñas para grupos de entre 15 y 20. Esto complica las matemáticas de las constelaciones en las diferentes sesiones.
 - c) Sin los manteles y ornamentos que ponen en los banquetes para adornar sillas y mesas, todo suele tener un aspecto ajado que no invita a trabajar en serio. Si se ponen los manteles y floripondios tampoco sirve, entre otras cosas porque no hay quien escriba apoyado en manteles mullidos.
- Los locales específicos para conferencias no suelen tener la flexibilidad necesaria para las reuniones participativas. Además, las mesas suelen ser rectangulares: se pueden juntar para formar cuadrados y así trabajar en equipos y grupos pequeños, pero las patas pueden molestar y las personas acaban demasiado lejos del centro de la mesa en donde se está haciendo el trabajo colectivo.
- Hay muchos otros tipos de locales que merece la pena investigar, entre ellos los centros cívicos, pero, por lo general, el panorama no es alentador.

No es necesario que las sesiones de trabajo sean en la misma sala de plenos, pero yo lo prefiero, porque así se crea mejor la conciencia de “comunidad de tarea de alto rendimiento”.

Tras haber diseñado, gestionado y facilitado más de un centenar de reuniones participativas –solo una decena de las cuales con ayuda logística–, ni una sola vez ha sucedido que la sala estuviese amueblada tal y como yo había requerido. Por eso suelo aparecer por allí varias horas antes para tener tiempo de arreglar lo que haga falta y relajarme y concentrarme para la apertura de la reunión.

En ocasiones no es posible tener acceso a la sala con el tiempo suficiente, como la vez en Palma de Mallorca en que una miembro de mi equipo y yo tuvimos

que reamueblar 120 sillas que estaban en formato teatro para que formasen dos círculos concéntricos. Puedo asegurar que los goterones de sudor y la taquicardia que tenía al abrir la reunión no eran de nervios.

La peor pesadilla logística la tuve en el 2006. Por encargo del PNUD (Programa de las Naciones Unidas por el Desarrollo) y de la EAC (Comunidad del Este Africano) diseñé una reunión participativa de tres días para 80 personas con el objetivo de hacer el plan de operacionalización de la estrategia “Scaling up Energy Services in East Africa” cuyo objetivo, alineado con los

Objetivos del Milenio de las Naciones Unidas, era proveer a todos los habitantes de los países miembros en la Comunidad del Este Africano (Kenia, Tanzania, Uganda, Ruanda y Burundi) de acceso a fuentes de energía y combustible modernos para el 2020.

La reunión se iba a celebrar en el edificio de la sede conjunta que la Comunidad del Este Africano y el Tribunal por Crímenes contra la humanidad en Ruanda tenían en Arusha, Tanzania.

Durante el trabajo de diseño había estado en contacto telefónico y por email con los responsables del local donde se iba a celebrar la reunión. Me habían mandado fotografías, planos y medidas de la sala, del mobiliario y del equipo audiovisual que tenían. Con esa información les mandé dibujos sobre cómo quería que estuviese amueblada la sala.

Como había material que era imposible encontrar en Arusha, lo compré en por valor de unos 1.000 € que venía en el avión con nosotros (“nosotros” somos el equipo de europeos expertos en temas de energía que iban a participar y yo). Ni se nos había ocurrido que tendríamos que haber hecho papeleo antes de salir para poder importar ese material, pero así era, lo que nos retuvo varias horas en el aeropuerto de Arusha. Además, del coste del transporte del material, entre multas y tasas tuvimos que pagar unos 2.000 €.

La reunión iba a comenzar un lunes por la mañana. Llegué a Arusha el jueves anterior para entrenar durante el viernes y el sábado a los que iban a facilitar los equipos de trabajo durante toda la reunión. El domingo por la mañana lo tenía libre y se me ocurrió pasar a ver el local.

En todo el edificio solo había los policías de guardia y un hombre que era el encargado durante los fines de semana. Mientras subíamos las escaleras me contaba muy amablemente que para una reunión de este calibre sus jefes habían decidido darme la mejor sala que tenían: la sala de plenos de la

Comunidad del Este Africano. Todas las luces de alarma se me encendieron y, en cuanto llegamos arriba, se confirmaron mis peores sospechas. La sala era magnífica pero totalmente inadecuada para una reunión participativa: una decoración basada en la estética de los guerreros masai envolvía un espacio gigantesco con los medios audiovisuales más avanzados y sistema de votación electrónico. Todos los cables pasaban por el suelo y subían por canalillos hasta las mesas negras de 200x90 cm que estaban dispuestas en hileras mirando al podio presidencial.

Mis intentos de ver la sala con la que inicialmente había contado chocaron con el respeto por las órdenes recibidas. Además, era imposible llamar a sus superiores en domingo.

Tras mucho tira y afloja le pregunté, casi sin esperanza, si cabía la posibilidad de amueblar la sala de otro modo. Para mi sorpresa, el hombre se iluminó con esta propuesta –reacción impensable en cualquier lugar de Europa–:

- Sí sería posible, pero yo solo no lo puedo hacer – dijo.

- Somos dos – le respondí.

Él se acercó a una de las mesas, desenchufó unos cables del suelo y me dijo que le ayudase a levantarla. ¡Pesaban como el demonio... y eran unas 60 mesas!

-Pero puedo bajar a misa y buscar a unos compañeros para que me ayuden – dijo.

- Ah ¿cuánto costará eso? – pregunté.

- Creo que con 100 USD bastará.

Finalmente le di los 100 USD, volvió con cinco hombres más y en tres horas habíamos reamueblado toda la sala de acuerdo con las necesidades de la reunión –que, por cierto, fue un éxito.

El manejo del espacio es una de las dificultades logísticas más grandes. Si tienes la suerte de que el Propietario quiera correr con el gasto de un Logístico con el que estés bien compenetrado, te quitarás un peso de encima; sino, tú como Diseñador/Facilitador tendrás que hacer este trabajo.

/Bibliografía comentada

ALEXANDER, Cristopher. *The Timeless Way of Building*. Oxford: Oxford University Press, 1979. ISBN 0-19-502402-8

Es delicioso en su forma de describir el proceso por el cual la “buena ciudad” emerge. Describe este proceso como “el modo intemporal de construir, que no puede ser conseguido, sino que solo ocurre si se permite que ocurra”. Los razonamientos son similares a los que sigo en este libro para comunicar lo que es la Participación Genuina, la autoorganización, la autorregulación y la autogestión. Este libro me lo regalaron en el 2006 Margareta y Lars Marmgren en su casa junto a Skagerrak, en las afueras de Gotemburgo. Margareta es la primera consultora que me llevó, en 1992, a acompañarla en una serie de intervenciones en un sistema complejo. Mi agradecimiento es enorme ya que me abrió las puertas a un mundo que yo desconocía: el de la Gestalt aplicada al desarrollo de Organizaciones y Sistemas complejos.

BENS, Ingrid. *Advanced Facilitation Strategies: Tools & Techniques To Master Difficult Situations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. ISBN 0-7879-7730-6

Es principalmente un libro de técnicas, aunque al principio elabora algo sobre la actitud del Facilitador. Aparentemente muy sencillo, pero se nota que Ingrid sabe de lo que escribe y tiene experiencia. A mí me ha servido los días en que mi creatividad ha estado por los suelos. A veces es bueno tener un recetario.

BOHM, David. *On dialogue*. Londres, Nueva York: Routledge, 1996. ISBN 0-415-14912-6

Es otro de los físicos que, como Einstein, se dio cuenta que había algo más allá de la ciencia. Este libro cuenta sus experiencias con grupos de diálogo en los que un mínimo de estructura permitía la emergencia de conversaciones muy complejas, llenas de sentido, y que llevaban a un alto nivel de aprendizaje. Cuando lo leí a mediados de los 90 me impactó la forma de explicar el diálogo integral, dándole la misma importancia a los elementos cognitivos que a los emocionales, los viscerales y los espirituales. ¡Aún no estaba inventada la inteligencia emocional!

BUBER, Martin. *Dialogens Väsen: Traktat om det Dialogiska Livet*. Ludvika: Dualis, 1993. ISBN 91-87852-15-2

Este libro se publicó por primera vez en Berlín en 1932, un año antes de que Hitler se convirtiese en Canciller de Alemania. Martin Buber, junto con Gabriel Marcel, era uno de los existencialistas esperanzadores que, a diferencia de Sartre y Camus, por ejemplo, sí encontraba un sentido a la existencia. No he encontrado este libro en castellano, pero su título traducido del alemán sería “Comunidades de diálogo. Tratado de la vida dialógica”. Fundamental para todo aquel que quiera entender las profundidades existenciales del diálogo como forma de comunicación.

BUNKER, Barbara Benedict y ALBAN, Billie T. *Large Group Interventions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996. ISBN 0-7879-0324-8

En este libro se hace una breve historia del desarrollo de las intervenciones en grupos grandes para pasar luego a las descripciones, también breves, de trece métodos preestructurados. Diez años más tarde escribieron otro mucho mejor. Es bonito tener los dos para ver cómo el pensamiento de dos colegas ha evolucionado y profundizado en una década.

BUNKER, Barbara Benedict y ALBAN, Billie T. *The Handbook of Large Group Methods*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. ISBN 0-7879-8143-5

Diez años más tarde, los mismos autores escribieron este, mucho más avanzado. Los análisis que hacen de los desafíos ante los que organizaciones y sistemas se encuentran son buenos. En la segunda parte del libro cuentan casos en los que han trabajado en diferentes ambientes: organizaciones ampliamente dispersas, organizaciones en crisis, entornos políticamente polarizados, comunidades con grupos de intereses divergentes, entornos multiculturales, introduciendo nuevos patrones de funcionamiento en multinacionales, etc. Muy interesantes todos los casos.

CHAMBERS, Robert. *Participatory Workshops: a sourcebook of 21 sets of ideas and activities*. Londres: Earthscan, 2002. ISBN 1-85383-863-2

Desde mi punto de vista, este libro parte de la tradición de la educación participativa y del empoderamiento. Los que vienen de esta tradición tienen mucho que aportar, sobretudo porque llevan muchos más años en esto de la participación que los que trabajamos enfocados en la tarea. Pero hay que hacer una labor de traducción de sus propuestas ya que no es lo mismo diseñar y facilitar con el fin primario de que las personas aprendan participativamente que diseñar para que lleguen a conseguir resultados y soluciones operativas. Por lo demás es un magnífico libro de consulta para encontrar explicaciones de los electos técnicos más básicos, como por ejemplo las diferentes formas de amueblar una sala y sus consecuencias.

COOKE, Bill y KOTHARI, Uma. *Participation: The New Tyranny?* Londres: Zed Books, 2001. ISBN 1-85649-794-1

En esta lista de libros no podía faltar “el abogado del diablo”. Los autores, sin estar en contra de la participación, ponen en cuestión su retórica como panacea de todos los males, prestando atención a las promesas incumplidas que los abogados de la participación han hecho a lo largo de los años. Se mueven por diversos campos en los que se usa la participación como, por ejemplo, el de la cooperación y desarrollo internacional, la gestión comunitaria de recursos naturales o la gestión empresarial. En este último campo hacen un recorrido histórico con el que nos llevan a encontrar las

raíces de la participación en los orígenes del movimiento por el potencial humano, allá por 1930. Una lectura imprescindible.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Finding flow: The Psychology of Engagement With Everyday Life*. Nueva York: Basic Books, 1997. ISBN 0-465-02411-4

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Good Business. Leadership, Flow, and the Making of Meaning*. Nueva York: Viking Penguin, 2003. ISBN: 0-670-03196-8

Este señor de apellido impronunciable ha dedicado toda su vida a investigar el estado por el cual una persona entra en flujo haciéndose uno con su aquí y ahora –ya esté trabajando o disfrutando de una ópera–. En cada uno de sus libros que aquí nombro se encontrarán aspectos algo diferentes sobre el mismo tema. El estado de flujo es muy similar a lo que yo llamo la Participación genuina: el estado en el que entran las personas cuando empiezan a autorregularse, autoorganizarse y autogestionarse.

GHAIS, Suzanne. *Extreme Facilitation: Guiding Groups Through Controversy and Complexity*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2005. ISBN 0-7879-7593-1

Suzanne Gais escribe sobre diversos aspectos del rol de Facilitador: valores, actitud, habilidades, capacidades, autoconocimiento, etc. También entra a describir diferentes situaciones en las que el Facilitador se puede sentir desafiado y correr el riesgo de abandonar su rol. Lo recomiendo.

FRANKL, Viktor E. *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder, 1979. ISBN 84-254-2331-7

Viktor Frankl ha sido un referente desde que entré en contacto con sus escritos hace 20 años. A partir de sus experiencias en un campo de concentración desarrolla toda una filosofía sobre lo que es ser humano, el ansia de sentido y cómo perdemos nuestra humanidad al renunciar a la búsqueda del sentido de nuestra vida. Este libro ha sido una guía a la que he vuelto innumerables veces cuando sentía que estaba perdiendo el sentido de mi trabajo.

HAMMOND, Sue Y Joe Hall. *The thin bool of appreciative inquiry* 2a ed. Plano, Texas: Thin Book Publishing Co., 1998. ISBN 978-0966537314

Appreciative Inquiry (Diálogos Apreciativos) es una forma de enfocar el cambio prestando atención a lo que funciona en vez de a lo que haya que arreglar. También es un método pautado para llevar procesos de cambio. No es el primer método que sale con este enfoque pero sí el que más éxito ha tenido dado su buen empaquetamiento. El “Cape Cod Model” de Sonia Nevis es más antiguo, pero no se ha preocupado de empaquetarlo ni de venderlo. Simplemente lo hace y lo enseña en GISC.

HEMMATI Minu, *Multi-stakeholder Processes for Governance and Sustainability: Beyond Deadlock and Conflict*. Londres, Earthscan, 2002. ISBN 1-85383-980-5

Leer a Minu Hemmati fue una revelación. Me introdujo en el campo de los procesos multiactores en entornos supercomplejos y ha sido un referente desde entonces. A partir de sus razonamientos empecé a formular la diferencia entre los procesos participativos y los procesos multisocios. La complejidad de los procesos que describe y de los ejemplos que analiza es asombrosa y apabullante. Este libro me sirvió mucho durante los años que estuve trabajando para organismos internacionales en África.

HOLMAN, Peggy, DEVANE, Tom y CADY, Steven. *The Change Handbook: Group Methods for Shaping the Future*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1999. ISBN 1-57675-058-2

HOLMAN, Peggy, DEVANE, Tom y CADY, Steven. *The Change Handbook: Definitive resource on today's best methods for engaging whole systems*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2007. ISBN 978-1-57675-379-8

Holman y compañía lo han hecho dos veces y, que yo sepa ya están manos a la obra con la tercera: la mejor guía de métodos participativos prepautados. No se me ocurre otra cosa que decir: hay que tenerlo, ES IMPRESCINDIBLE. Yo recomiendo hacerse con la primera versión de 1999 y la segunda del 2007 ya que organizan los métodos según criterios diferentes. La autora publicó el año pasado el libro "Emergence"; no he tenido aún ocasión de leerlo pero está en mi lista de los Reyes Magos.

JUSTICE, Thomas. *The Facilitator's Field Book: Step-by-Step Procedures, Checklists and Guidelines, Samples and Templates*. Nueva York: Amacom, 1999. ISBN 0-8144-7038-6

Un compendio de técnicas a usar en distintas fases de una reunión participativa. Las técnicas que propone Thomas son muy detalladas: cómo preguntar, que cuestionario proponer, las reglas a comunicar ante cada ejercicio, etc. Bueno para cuando la imaginación no nos acompaña pero cuidadito, porque su abuso puede llevar a que la capacidad de diseñar reuniones ad-hoc se atrofie.

KANER, Sam, LIND, Lenny, TOLDI, Catherine, FISK, Sarah y BERGER, Duane. *The Facilitator's Guide to Participatory Decision Making*. Filadelfia: New Society Publishers, 1996. ISBN 0-86571-346-4

Otro libro básico, muy útil para el que empieza en este campo. Además, a mí me sirve hojearlo de vez en cuando para reconectar con cosas básicas a las que he dejado de prestar atención.

NEVIS, Edwin. *Organizational consulting: a Gestalt approach*. New York. Gardner Press. 1987. ISBN 0-89876-124-7

Creo que ha quedado claro que el enfoque filosófico-teórico de mi trabajo bebe de dos fuentes: la Gestalt y la Sistémica. Ed Nevis, fallecido en mayo del 2011, ha sido mi más querido profesor y el que me introdujo a lo más básico de la Gestalt aplicada al desarrollo de Organizaciones y Sistemas. Este es su libro seminal. No es necesario para todos los que quieran trabajar en el campo de la participación pero sí para todo el que quiera entender la perspectiva Gestalt de las organizaciones. Para mí sería inconcebible trabajar como trabajo sin las enseñanzas de Ed, en las que unas profundas convicciones existencialistas convivían con una gran fe en las bondades de las comunidades construidas por personas responsables de sí mismas y nada más que de sí mismas.

NEWSTROM, John y SCANNELL, Edward. *The Big Book of Team Building Games: Trust-Building Activities, Team Spirit Exercises, and Other Fun Things to Do*. Nueva York: McGraw-Hill, 1998. ISBN 0-07-046513-4

De vez en cuando veréis a Facilitadores que proponen juegos sin ninguna conexión con la tarea. Este sería uno de los libros que consultarían. El nivel es el mismo que tienen los monitores de campamentos scout: ejercicios para pasar el rato y poco más. Aunque tengo que reconocer que alguna vez he probado alguna de las dinámicas que proponen...

OWEN, Harrison. *The Millenium Organization*. Maryland: Abbott, 1994. ISBN 0-9618205-4-3

OWEN, Harrison. *Open Space Technology: A User's Guide*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997. ISBN 1-57675-024-8

OWEN, Harrison. *The practice of peace*. International Open Space Community, 2003.

OWEN, Harrison. *El espíritu del liderazgo*. Oxford University Press. 2001 ISBN 970-613-637-1

No puedo concebir mi actividad profesional sin la influencia de Harrison Owen. He tenido la ocasión de conocerle en persona en dos ocasiones y nunca me ha dejado de impactar profundamente verle trabajar. Es la figura central del enfoque metafísico de la gestión de organizaciones. Se inventó el método preautado Open Space Technology (aunque él dice que simplemente dejó de interferir y sucedió por sí solo). Los cuatro libros que aquí reseño son loas a la capacidad que tienen las personas que trabajan juntas para llegar a soluciones sin interferencias externas: autorregulándose, auto-organizándose y autogestionándose.

PRETTY, J., GUIJT, I., THOMPSON, J. y SCOONES, I. *Participatory Learning and Action: A Trainer's Guide*. Londres: International Institute for Environment and Development, 1995. ISBN 1-899825-00-2

Otro libro de técnicas para un día de sequía imaginativa, también del campo de la pedagogía participativa y del empoderamiento. Pero este hay que cogerlo con pinzas si no se quiere uno contaminar con el tufillo paternalista y neo-colonial que rezuma.

SCHUMAN, Sandy (ed). *The IAF Handbook of Group Facilitation. Best Practices from the Leading Organization in Facilitation*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley, 2005. ISBN 0-7879-7160-X

Otro de los grandes libros. La IAF es la asociación más importante de Facilitadores a nivel mundial. Este libro recoge las aportaciones de treinta y tres Facilitadores, cada uno con un capítulo sobre los aspectos de su trabajo que más les ocupan: cómo crear consenso, cómo desarrollar relaciones colaborativas con los clientes, la interfaz entre la facilitación y la teoría de la complejidad, la improvisación, reuniones virtuales, etc. Ninguno de los capítulos tiene pérdida, aunque para el no iniciado puede ser difícil encontrar el hilo conductor.

SCHWARZ, Roger, DAVIDSON, Anne, CARLSON, Peg, MCKINNEY, Sue. *The Skilled Facilitator, Practical Wisdom for Developing Effective Groups*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994. ISBN 0-7879-6494-8

Este libro no trata específicamente de participación en el sentido de reuniones y procesos en grupos grandes, sino del Facilitador que trabaja con un contacto muy intenso con el sistema cliente. Muy útil y con un montón de perlas como, por ejemplo, la actitud del Facilitador al usar el Myers-Bryggs, la actitud del Facilitador si eres un alto cargo público, diferencias culturales en la percepción del Facilitador, etc. El libro es un trabajo colectivo entre una veintena de autores. Muy rico.

SUROWIECKI, James. *Cien mejor que uno*. Barcelona: Ediciones Urano. 2004. ISBN: 9788479535919

Surowiecki es uno de los primeros en usar la expresión “inteligencia colectiva”. Curiosamente, muchos de los que la usan hoy en día obvian lo que, a mi modo de ver, es el más importante y contra-intuitivo resultado de sus investigaciones: las mejores decisiones son tomadas por personas que piensan juntas en grupos compuestos por gran diversidad de opiniones, intereses y perspectivas. Además, tras haber pensado juntos, deciden cada uno autónomamente.

WEISBORD, Marvin y JANOFF, Sandra. *Don't Just Do Something, Stand There! Ten Principles for Leading Meetings That Matter*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2007. ISBN: 978-1-57675-425-2

WEISBORD, Marvin; JANOFF, Sandra. *Future Search. An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities*. 2ª ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1995. ISBN 978-1576750810

Weisbord y Janoff son los que se inventaron el método pautado "Future Search". El primer libro de los dos autores que reseño trata de su filosofía de facilitación, mientras que el segundo es una descripción del método paso a paso. Ninguno de los dos tiene pérdida.

*/ Libro sobre
Participación
Genuina*

*o el arte de pensar,
decidir y trabajar juntos*

por Eugenio Moliní

(Txell Costa hizo la corrección de estilo)



MOLINÍ

partners in change



www.molini.es