



Taller degustación de herramientas innovadoras en Liderazgo

Participativo en Salud (*Practicando Art of Hosting*)

Santiago, del 10 al 13 de octubre de 2018

<https://somasalmanomada.wixsite.com/somasalmanomada/aoh-talleres-en-salud>



## Índice de contenidos

### 1. Introducción y bienvenida

- 1.1 Bienvenida
- 1.2 Acerca de esta guía
- 1.3 Art of Hosting, una comunidad de práctica
- 1.4 La necesidad y el deseo
- 1.5 Propósito de estos talleres de degustación
- 1.6 Acuerdos y principios
- 1.7 El diálogo
- 1.8 Practicar el diálogo

### 2. Ideas, conceptos y teorías

- 2.1 Las organizaciones como Sistemas Vivos
- 2.2 Múltiples enfoques
- 2.3 Los cuatro pétalos
- 2.4 El Camino Caórdico

### 3. Herramientas para diseñar

- 3.1 Cuestiones esenciales del Proceso de Diseño: Divergencia y Convergencia
- 3.2 Las "8 Respiraciones" para el diseño de una conversación
- 3.3 Los Siete Ayudantes
- 3.4 Los pasos del camino caórdico

### 4. Procesos, métodos y prácticas

- 4.1 Casos clínicos (teoría U)
- 4.2 El Círculo
- 4.3 Indagación Apiciativa
- 4.4 Café del Mundo o World Café
- 4.5 Espacio Abierto o Open Space Technology
- 4.6 Diseño para la Acción Sabia
- 4.7 El Arte de Cosechar
- 4.8 Cosecha colectiva de historias

### 5. Bibliografía

## 1.1 Bienvenidos al taller de Práctica de Art of Hosting: el arte del liderazgo participativo en Salud

Bienvenidos Y bienvenidas al taller de práctica de Art of Hosting en Zaragoza, “El Arte de facilitar conversaciones transformadoras”. La pregunta que nos guiará durante este taller es:

**¿Cómo podemos activar la participación real de los grupos en/con los que trabajamos para mejorar los resultados en Salud Pública y Comunitaria?**

Nos reunimos en este espacio, porque sentimos la posibilidad de trabajar y vivir junt@s de manera diferente. Creemos que es posible y hemos tenido “destellos” de esta experiencia, y de que un futuro mejor es posible. Somos conscientes de que podemos hacer que esto suceda en nuestras vidas.

En este taller, tu experiencia será modelada por lo que tú eres, por lo que te trajo, y por las preguntas que guían tu camino. Practicando vamos a adquirir habilidades para sostener conversaciones transformadoras sobre la Salud Comunitaria, sus determinantes y el sistema sanitario, para invitar al liderazgo colaborativo, para generar inteligencia colectiva... y para crear junt@s soluciones más sabias. También, vamos a aprender cómo pararnos y navegar, en el territorio entre el caos y el orden... lo que consideramos clave para el mundo que está emergiendo.

Nuestro trabajo se volverá real... cuando compartamos historias acerca de nuestras vidas, acerca de las iniciativas de cambio en las que estamos inmersos, y de las que existen en otras partes del planeta. En este trabajo juntos, clarificamos nuestros próximos pasos como líderes y lideresas... hacia nosotros mismos, el equipo, la comunidad... y el mundo.

*“Nunca dudes que un pequeño grupo de ciudadan@s reflexiv@s y comprometid@s pueda cambiar el mundo. De hecho, son los únicos que lo han logrado...”*

Margaret Mead.

## 1.2 Acerca de esta guía

Esta guía pretende ser una herramienta para ayudarte a recordar, enfocar y profundizar tu aprendizaje. Los contenidos no se corresponden exactamente con lo que se vive en el taller, pero es un espacio para tus reflexiones, ideas, preguntas, planes de acción y colaboraciones. ¡Esperamos que te inspire!

Aquí compartimos los supuestos básicos, y nuestra comprensión, acerca de las conversaciones significativas, las organizaciones y los procesos de liderazgo participativo. Desplegamos paso a paso la práctica del Art of Hosting, y la de muchas herramientas y conocimientos, que la comunidad de practicantes ha encontrado útiles. Además, te proveemos de diferentes recursos (información, links, libros) que pueden guiar tu camino, mucho más allá de este taller práctico.

En esta guía compartiremos perspectivas y herramientas acerca de cómo abrir espacios de conversaciones transformadoras y liderar participativamente, equilibrando los espacios del Caos y el Orden.

*Esta guía se basa en las contribuciones de la red de practicantes del Art of Hosting a nivel mundial, a la que agradecemos especialmente, por sus permanentes e invaluable contribuciones. Esta versión ha sido adaptada por nosotr@s basándonos en la utilizada en el Art of Hosting de Donosti 2016 por el equipo de anfitrión@s: [Soledad Pons](#), Jose Barco, Mariana Ruíz de Lobera, Irene Zurborn, Catalina Ramírez y Linda Mitchell y por el equipo de anfitrión@s del art of hosting Medellín- Colombia. Está basada en las traducciones previas del equipo Art of Hosting la Vera, así como las traducciones de Maria Glauser en Paraguay, los equipos de AoH de Colombia, [Aerin Dunford](#) en México, Carlota Cattaldi, Barcelona y finalmente [Martín Castro](#) y [Cecilia Soriano](#) de Argentina.*

## 1.3 Art of Hosting, una comunidad de práctica

Lo primero que hay que decir del art of hosting, o como ha sido traducido en castellano- El Arte del Liderazgo o de anfitriónar conversaciones transformadoras- es que no es un producto, ni una serie de herramientas, es una COMUNIDAD DE PRÁCTICA.

Los Talleres Degustación como su nombre lo indican, son una primera saboreada al intenso y profundo sabor del art of hosting. Para hacer parte de la comunidad y comprender el ADN es importante que asistas a un entrenamiento / training que es ofrecido por diversos anfitriones y aprendices con la guía y cuidado de un steward o - guardián de la práctica-. Si estás interesado@ en hacer un entrenamiento te dejamos aquí el enlace <http://www.artofhosting.org/es/>.

Los talleres de degustación están diseñados para incrementar el nivel de participación en nuestros equipos; implementando prácticas que promueven la toma de decisiones efectivas, la transformación de conflictos y el sentido de pertenencia para responder ágilmente a oportunidades, desafíos y cambios.

Aquí encontrarás las bases y principios que guían a todo grupo en sus procesos de colaboración, así como las herramientas necesarias para alcanzar su máximo potencial. El aprender a combinarlos le

otorga a las y los practicantes la maestría en el arte de acompañar todo tipo de grupos hacia el mejor aprovechamiento de sus dones y de su sabiduría colectiva.

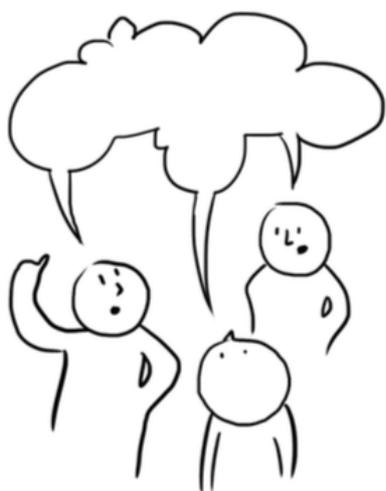
Uno de los principios básicos del Liderazgo Participativo, es lograr trascender la imagen del líder carismático y dar nacimiento al líder colectivo. El reconocer nuestra diversidad y la riqueza inherente en nuestras comunidades, es una gran fortaleza que nos permitirá sentar las bases para crear nuevas posibilidades y mayor prosperidad en nuestro entorno. El secreto está en aceptar que cada persona es, de manera inherente, líder; solamente necesita de las condiciones y los espacios adecuados para ofrecer sus dones y habilidades, de la mejor manera y para el beneficio común.

El Liderazgo Participativo es una aventura de descubrimiento y co-creación, en donde a través de conversaciones significativas, buscamos y encontramos sueños compartidos y desarrollamos nuevas habilidades para relacionarnos. Este tipo de líder se caracteriza por ser aquel o aquella que se ocupa de que todos tengan la información necesaria, de que todas las personas opinen, decidan y participen en los procesos en los que están involucradas. Así mismo, motiva al grupo para que se sientan parte de la empresa, organización, comunidad o colectivo y se identifiquen con sus objetivos.

Alienta la comunicación entre cualquier conjunto de personas y las estimula a trabajar juntas, cooperando en todo lo posible.

El Arte del Liderazgo Participativo se construye sobre la convicción y la experiencia de que debemos encontrar nuevas soluciones para el bien común basadas en el entendimiento de nuestra interconexión, ya sea en las comunidades o en las familias, en el gobierno, en la educación, en las empresas grandes y pequeñas, en las organizaciones civiles, en los movimientos sociales.

La red de practicantes de Art of Hosting está repartida a lo largo de todos los continentes, sirviendo a las necesidades de diferentes comunidades, en diferentes contextos. Intercambia frecuentemente aprendizajes y experiencias, acerca de lo que sucede cuando la inteligencia colectiva es incorporada en el co-aprendizaje y al co-desarrollo de las soluciones de problemas complejos. Hemos aprendido que los principios de auto-organización, participación, auto-determinación y soluciones no lineales son claves tanto para el descubrimiento individual como colectivo.



## 1.4 La necesidad y el deseo

El punto de partida: la existencia de un grupo, encuentra razón en las necesidades reales de la comunidad.

Allá donde las necesidades del mundo se encuentran con nuestros dones y lo que nos apasiona... ahí está nuestra vocación.

Más y más personas que creen tener algo que ofrecer a sus comunidades y al mundo, anhelan experimentar y practicar una

forma diferente de liderazgo. A veces tenemos que enfocarnos en nosotros mismos, a veces en nuestros equipos y familias, a veces en nuestras comunidades... y a veces en los tres simultáneamente. Anhelamos un liderazgo que libere la creatividad y la inteligencia: la nuestra y la de otras personas. Un liderazgo que complementa otras formas de trabajar más basadas en el control y en la planificación racional, y que desde la cooperación logre los resultados que se necesitan en los tiempos que corren.

En varios ámbitos –desde las grandes empresas hasta las organizaciones de base– nos estamos dando cuenta de que hacen falta formas efectivas de trabajar en equipo y de comunicarnos mejor. Necesitamos descubrir mecanismos que nos ayuden a tomar decisiones sabias y a atender conflictos con la participación de todas las personas. Reconocemos que la forma en que trabajamos y el estilo de liderazgo que promovemos impactan y determinan nuestros resultados.

El Arte de Facilitar Conversaciones Transformadoras se construye sobre la convicción y la experiencia de que debemos encontrar nuevas soluciones para el bien común, ya sea en las familias, en la educación, en las organizaciones civiles, en los movimientos sociales, en las empresas y en las comunidades o en el gobierno.

Este es el momento.

## **1.5 Propósito de este taller práctico**

El propósito de este taller es encontrarnos para aprender y practicar nuevas formas de organizarnos y relacionarnos que fomenten la innovación, la efectividad y la colaboración. Durante nuestro tiempo juntos, aprenderemos herramientas y procesos prácticos para mejorar nuestra capacidad de formar equipos y trabajar en conjunto. También exploraremos cómo aprovechar las destrezas y el ingenio creativo de todas las personas, comunicarnos de manera efectiva y navegar los conflictos que enfrentamos en la Salud y en el sistema sanitario.

El propósito específico de este taller está guiado por la pregunta:

**¿Cómo podemos activar la participación real de los grupos en/con los que trabajamos para mejorar los resultados en Salud Pública y Comunitaria?**

Actualmente vivimos en momento de cambio, toma conciencia social y deseo de participación real y efectiva tanto en el ámbito de la Salud como en otros ámbitos. Así mismo el nuevo paradigma de la comunicación y los modelos organizacionales emergentes buscan estructuras y formas de trabajo más flexibles, descentralizados innovadoras, dando espacio al liderazgo participativo como elemento diferenciado. La invitación es para todas aquellas personas inquietas que quieren forjar una transformación social positiva en el mundo, en su comunidad, iniciativa u organización. El arte liderazgo participativo es una práctica para encontrar nuevas formas de colaboración para crear soluciones innovadoras que responden a las necesidades de nuestro tiempo.



Participando del taller<sup>1</sup> aprendes a:

- Ha encontrar o recordar prácticas personales de cuidado para poder anfitriarte a ti mismo, para así después practicar a anfitriar a otros.
- Utilizar tecnologías sociales y herramientas de inteligencia colectiva en grupos y organizaciones, incluyendo: Open Space, espacio caórdico, World Café, el Círculo, Indagación Apreciativa y el Diseño para la Acción Sabia o Pro-action Café
- Generar espacios para facilitar la co-creación de soluciones innovadoras, fundamentadas en el contexto actual y en la visión de futuro colectiva.
- Entender los principios de los sistemas vivos para trabajar en armonía con ellos, de forma que la creación esté de tu lado.
- Aprender y practicar nuevos niveles de escucha..
- Utilizar las cualidades inspiradoras del juego y la improvisación para catalizar la innovación y la creatividad.
- Conectar con autenticidad con otras personas para aprovechar al máximo el talento del grupo y aprender a colaborar juntos.
- Experimentar la conexión entre la transformación personal y la capacidad de generar un cambio positivo en el mundo.

### Reflexión

1. *¿Qué conversaciones nos ayudarían a estar presentes en nuestras vidas, y nos pondrían en la senda de nuestro mejor Futuro posible?*
2. *¿Cuál es mi propósito y cómo puedo realizarlo?*

---

<sup>1</sup> Dependerá de la intensidad ( horas) del taller.

## 1.6 Acuerdos y principios

### ¿Con qué nos comprometemos en la búsqueda de nuestro propósito?

Los principios, cuando están definidos con claridad, convicción y entendimiento común, guían nuestra búsqueda de propósito. Desarrollarlos requiere comprometerse íntegramente, y no sólo con el intelecto. Cada principio puede ayudar a iluminar a los demás y así verlos por completo. Los principios unen una comunidad y sirven como base, para recordarnos cuán de acuerdo estamos en actuar y decidir juntos, sobre nuestro propósito común.

Algunos principios útiles para este taller:

- Respeto por uno mismo, por una misma, por el otro/a y por el todo
- Presencia genuina: estar aquí y ahora
- Espontaneidad e integridad: puedo ser yo mismo, yo misma... siempre
- Apertura: libertad para experimentar y practicar cosas nuevas
- Honrar el vacío: dejar espacio para lo que necesita emerger
- Confiar en nosotros y nosotras mismas, en los demás, y en el proceso: todo tiene su tiempo
- Dejar de lado prejuicios, suposiciones y expectativas
- Antes, durante, y después del evento, darnos tiempo para reflexionar sobre lo que estamos vivenciando.

*“En todo el Universo el orden existe dentro del desorden y el desorden dentro del orden. Siempre hemos pensado que el desorden era la ausencia de un verdadero estado de orden. ¿Pero es el caos una irregularidad, o es el orden solo un breve momento captado del desorden? El pensamiento lineal nos exige que veamos las cosas como estados separados: uno necesita ser normal y el otro excepcional. Sin embargo hay una manera para ver esta danza de caos y orden, de cambio y estabilidad, como dos aspectos complementarios en el proceso de crecimiento, ninguno de los cuales es más importante que el otro”*

Margaret Wheatley

### Reflexión

1. ¿Cuál de todos estos principios, me permite aprender mucho más intensamente en los próximos días?
2. ¿Qué principios voy a abrazar, para mi trabajo y mi vida, cuando salga de este espacio?

## 1.8 El diálogo

Las prácticas de Liderazgo Participativo se desarrollan todas alrededor del diálogo. En muchos contextos - especialmente en los contextos profesionales, lo que conocemos como conversación corresponde a debate o discusión. Una habilidad básica que tenemos que desarrollar es ser capaces de reconocer la diferencia entre debate y discusión por un lado y diálogo por el otro. Así podremos decidir de cambiar de uno a otro para utilizar la metodología que mejor nos sirve a nuestros propósitos.

Mientras el aprendizaje informativo tiene a que ver con cambios en lo que conocemos, el aprendizaje transformativo ocurre a un nivel más alto y produce cambios en cómo llegamos a conocer algo, generalmente permitiéndonos de abrazar una complejidad mayor.

### El Arte de Pensar Juntos

Fundamentalmente, la diferencia yace entre pensar a solas y pensar con otros. En nuestra sociedad, estamos más acostumbrados a pensar solos, y esto nos lleva a **discutir** y **debatir**, cuando nos encontramos a tener que defender nuestras opiniones y sostener nuestra posición en contraste a la posición y opinión de otros.

Mientras es verdad que la discusión es una potente forma de intercambio, esa también tiene limitaciones porque se enfoca sobre:

- La forma de pensar que excluye: o una idea/o una otra idea
- Pensamiento cerrado
- Control del resultado

La discusión puede fácilmente transitar a estadio de debate, cuya raíz significa "vencer". Esto a menudo crea frustraciones y malos sentimientos entre las personas que necesitan trabajar juntas.

El diálogo está basado en las suposiciones que en cada situación hay una integridad de fondo. No solo hay sitio para todas las perspectivas, sino hasta que todas las perspectivas serán expresas y honradas, esa integridad no podrá emerger y ser vista del todo.

### Defender y suspender

Aprender a dialogar es aprender a tomar decisiones conscientes, así que se trata también un camino de desarrollo personal. Podemos transformar cualquier conversación en un diálogo eligiendo **suspender** en lugar de **defender**.

**Suspender** significa escuchar sin resistencia (des-identificarnos de nuestra posición inicial). Esto nos lleva al diálogo reflectivo, donde puedes explorar las causas subyacentes, las reglas y las suposiciones, para obtener preguntas más profundas y un enfoque de los problemas más claro. Desde aquí, es posible entrar en un **diálogo generativo**, donde juntos podéis reinventar posibilidades sin

precedentes y descubrir nuevos conocimientos. Algo energizante y iluminante emerge. Estamos **investigando juntos en lo que realmente importa.**

## Cuatro habilidades básicas

El diálogo necesita cuatro habilidades básicas: **escuchar, respetar, suspender y vocalizar.** Estas palabras contienen una enorme cosecha de sabiduría y profunda.

**Escuchar:** *¿qué necesitamos para escuchar de verdad?*

- **Desarrollar un silencio interior.** Es difícil escuchar cuando nuestras cabezas están llenas de nuestro propio diálogo interior. Aprender a escuchar es aprender a estar presente. Tenemos que aprender a notar como nos estamos sintiendo aquí y ahora.
- **Reconocer** que muchas de nuestras **reacciones a los demás proceden de nuestra memoria** - se trata de reacciones almacenadas, no son respuestas frescas. En este caso no estamos realmente escuchando, estamos simplemente "bajando" nuestras reacciones desde nuestra memoria de lo que ya conocemos.
- Aprender a distinguir entre las cosas que son y las proyecciones que hacemos sobre las experiencias. **Quédate con los hechos, no saltes a conclusiones.**
- **Seguir la perturbación** - cuando estamos emocionalmente perturbados por algo que escuchamos, tenemos la tendencia de cerrarnos y fingir. En lugar de buscar evidencia que confirme mi punto de vista, puedo escuchar y buscar la fuente de la dificultad - en mí misma y en los demás.
- **Escuchar mientras notamos la resistencia** - esto nos ayuda a ser conscientes de las formas en las cuales proyectamos nuestras opiniones acerca de los demás y distorsionamos lo que ha sido dicho sin siquiera darnos cuenta.
- **Respetar:** *¿En la práctica, en cuáles comportamientos se traduciría el respeto, y cómo lo aprendemos?*
- **Honrar los límites** - trata la persona a tu lado como a tu Maestro - ¿qué tienen para enseñarte? Busca lo más alto y lo mejor en el otro y trátalos como un misterio que no has podido todavía comprender.
- Dé por sentado la coherencia - busca al "todo". La nueva física propone que los seres humanos son parte intrínseca del tejido de la vida. Sin embargo, estamos condicionados a ver sólo partes del todo, y de asumir que las partes comprenden el todo. La visión holística sugiere que el todo precede a las partes.

- **Respetar las polarizaciones** - para permitir el diálogo, tenemos que aprender a respetar las polarizaciones que surgen, *sin querer arreglarlas!*
- **Apoyar las personas que desafían** - deberíamos integrar diferentes puntos de vista, o las perturbaciones continuarán. El diálogo requiere la voluntad de mantener el espacio abierto por la indagación.
- **Aprender a aguantar la tensión** - cuando un grupo puede aguantar la tensión que surge sin reaccionar a ella, su capacidad por el diálogo sube a un nivel completamente diferente.  
**Suspender:** ¿qué se hace posible cuando suspendemos nuestras certezas?

El diálogo es posible solo entre personas que pueden **ser sorprendidas** por lo que dicen. Reconoce y recibe todo lo que todavía no conoces.

El primer paso es de **revelar**: hacer disponible (a los demás y a nosotros) los contenidos de nuestra propia conciencia así que podamos ver lo que está pasando.

El siguiente paso es de darse cuenta de los procesos que generan nuestro pensamiento. En el acto de **observar cómo funcionan nuestros pensamientos**, los transformamos.

La suspensión nos pide de **abstenerse dal arreglar**, corregir y resolver el problema, en favor de investigar lo que estamos observando.

- En el corazón de la investigación está **la pregunta**. Una pregunta realmente buena crea una tensión en nosotros que tenemos que aprender a tolerar - suspender la investigación de respuestas y ver lo que emerge.

## Dar voz

*¿Qué pasa cuando hablamos nuestra verdad?*

- Simplemente preguntarse: **¿qué necesidades** tienen que ser expresadas ahora? ¿Qué están intentando decir todas estas personas juntas?
- **Encontrar nuestra voz auténtica** requiere voluntad de hablar en el círculo sin saber lo que vamos a decir.
- Acepta y **permite que haya silencio** - crea espacio para que la esencia florezca.
- **Habla a y desde el centro**, reconociendo que no se trata sólo de relaciones interpersonales, si no que hay algo más grande en riesgo.

## 1.9 Practicar el diálogo

Las siguientes prácticas pueden radicalmente cambiar la calidad de cualquier conversación, sea con una persona, en un pequeño círculo o con cientos de personas. Como cualquier habilidad, necesitan ser puestas en práctica regularmente para que se integren como naturales en cualquier contexto. Prácticalas e invita a otros a practicarlas contigo. Como parte de crear un ambiente amigable para una conversación, podrías hacer visibles estas *habilidades* (en un póster por ejemplo, o en tarjetas en cada mesa), para que sea un recordatorio constante para los participantes.

1. **Suspende juicios, suposiciones y certezas.** No se trata de saber quién tiene la razón o no la tiene. Se trata de explorar juntos lo que no conocemos o que todavía no podemos ver.
2. **Enfoca en lo que es importante.** No tenemos tiempo para desperdiciar en lo que no es.
3. **Acepta las opiniones divergentes.** No siempre necesitamos llegar a un consenso. La innovación y las nuevas soluciones surgen de juntar diferentes perspectivas.
4. **Hablad uno a la vez,** y con intención. Habla tu verdad y luego para.
5. **Escucha** con atención. Busca realmente de entender lo que se está diciendo.
6. **Date cuenta** de impacto que tienes en el grupo. Cada uno de nosotros contribuye a un buen diálogo. Podemos darnos cuenta que no estamos monopolizando el tiempo de palabra y estar seguros que todo el mundo tiene la oportunidad de ser escuchado.
7. **Contribuye** con tu mente y corazón. Trae toda ti misma en la habitación. Permítete ser una profesional y un ser humano al mismo tiempo.
8. **Escuchar juntos** por nuevas percepciones y patrones emergentes más profundos o por preguntas. La invitación es a sumergirse y escuchar el significado que yace debajo del significado.
9. **Bajar la velocidad.** Desacelerar ayuda a fomentar más reflexión y crear espacios para el silencio, donde la inspiración a menudo nace.
10. **Conectar las ideas** y crear enlaces entre ellas. Eso es como aprendemos y cómo exploramos lo que todavía no sabemos, a través del ver las conexiones y los **patrones**.
11. **Juega, dibuja y garabatea.** Puede ser útil utilizar una grande hoja de papel en el medio de tu grupo, como espacio para capturar los resultados de vuestra reflexión colectiva.
12. **Diviértete!** ¿Qué pasaría si divertirnos fuera la clave para mejorar nuestro aprendizaje y actuación?

## 2. Ideas, conceptos y teorías

### 2.1 Las organizaciones como Sistemas Vivos

Las personas son inteligentes, creativas, adaptables, auto-organizadas y están en constante búsqueda de sentido. Las organizaciones son sistemas vivos. Ellas también son **inteligentes, creativas, adaptables, auto-organizadas** y están en constante búsqueda de sentido.

Durante 300 años, desde Descartes y Newton, nuestro pensamiento ha sido predominantemente influenciado por el racionalismo. Hemos sido capaces de resolver cosas y "estar en control". Tendemos a ver nuestras organizaciones del mismo modo que vemos las máquinas: como partes claramente definidas, con roles claramente definidos, y un resultado predecible.



En un mundo complejo, ante los problemas y desafíos que enfrentamos, esta mirada mecanicista no siempre es adecuada. ¿Y si las organizaciones fueran también vistas como sistemas vivos?

Los sistemas vivos existen en cualquier parte de la naturaleza: bacterias que forman colonias, hormigas que forman un sistema que es capaz de crear un hormiguero. Algunos nidos de termitas hasta tienen aire acondicionado, para que la temperatura dentro del nido sea siempre la misma.

Hay dos fenómenos en la naturaleza de un sistema vivo:

1. La Naturaleza tiene la capacidad de **auto organizarse**.
2. La auto-organización nos puede conducir al surgimiento de **propiedades y cualidades totalmente nuevas**. O sea,  $1+1= 11$ , o algo totalmente nuevo y sorprendente!!!

Si las organizaciones realmente fueran sistemas vivos... si hubiera una manera más simple de organizar, que abriera las posibilidades para el surgimiento, y proveyera las condiciones correctas en el lugar...

*¿A qué se parecerían nuestras organizaciones y*



co  
mu  
nid  
ades?

Est

as son algunas de las **cualidades de los sistemas vivos**, que hemos descubierto:

- Un sistema vivo acepta solamente sus propias soluciones. **Apoyamos aquellas cosas que ayudamos a crear.**
- Un sistema vivo sólo **presta atención a aquello que tiene sentido para él**, aquí y ahora.
- En la naturaleza, un sistema vivo **participa en el desarrollo de sus vecinos**. Un sistema aislado está condenado.
- **Toda la naturaleza**, incluyendo al ser humano, **está en constante cambio** (sin "gestión" del cambio")
- **La naturaleza busca la diversidad**. Nuevas relaciones abren nuevas posibilidades. No se trata de la supervivencia del más apto, sino que todo lo que existe, es apto. Tantas especies como sea posible la diversidad incrementa nuestras chances de sobrevivir.
- La experimentación nos abre hacia lo que es posible, aquí y ahora. **La naturaleza, no es un intento de encontrar** soluciones perfectas, sino **soluciones que funcionen**. Por tanto, la vida es un intento de encontrar lo que funciona no lo que es correcto.
- Las respuestas no existen "allí afuera" sino debemos experimentar para encontrar aquello que funciona.
- **Un sistema vivo no puede ser controlado**, sólo podemos clarificar y orientarlo a ver las cosas de un modo distinto.
- **Un sistema cambia cuando la percepción de sí mismo cambia.**
- **Lo que somos juntos, es siempre diferente y más que los que somos por separado.** Nuestro rango de expresión creativa se incrementa cuando nos unimos a otros. Nuevas relaciones crean nuevas capacidades.
- **Nosotros** - los seres humanos - **somos capaces de auto-organizarnos, si se dan las condiciones correctas.**
- La auto-organización es un **cambio hacia un orden más alto.**



Hay cuatro prácticas básicas que son claves para el Art of Hosting y el Liderazgo Participativo.

1. Estar presente (pre-sentir)
2. Participar en conversaciones (practicar).
3. Convocar/Facilitar conversaciones (contribuir) .
4. Transformarse en una comunidad de práctica (co-crear).

Estar totalmente presentes, participar habilidosamente en conversaciones, ser un buen anfitrión de conversaciones, y contribuir con los demás en la co-creación son cosas que pueden ser fácilmente comprendidas, pero se requiere una práctica continua para incorporar estas habilidades.

**Una práctica significativa hacer algo**  
**-activa y regularmente-**  
**para mantener o mejorar una habilidad**

**Estar presente (pre-sentir)**

Se primero anfitrión/a de ti mismo/a, permanece dispuesto/a a transitar el caos, sostén el espacio o las posibilidades abiertas, permanece en el fuego del presente...



Estar presente significa mostrarte preparada/o y sin distracciones, tener clara cuál es la necesidad y cuál puede ser tu contribución personal. Esto desarrolla la práctica personal de la curiosidad, acerca de los resultados de cualquier reunión. Significa hacer espacio a un -sentido y dedicado-tiempo de trabajo con los demás.

Si estás distraída/o, fuera de lugar o pretendes estar en muchos sitios a la vez, no puedes estar presente. Para que una reunión tenga resultados profundos, cada persona en la sala debería estar totalmente presente. Estar presente significa también estar consciente de lo que uno mismo percibe, siente y piensa, consciente de las otras personas, de lo que te influye, y de cómo tu mismo influyes a los demás.

Estar presentes, colectivamente, es una buena práctica cuando la reunión comienza: a lo que en art of hosting llamamos **Check in**, ya sea a través de una propuesta de conexión con el propósito de la reunión, de una ronda de apertura acerca del asunto o tarea a tratar, escuchando las voces de todos acerca del tema, o simplemente haciendo un momento de silencio.

Invita a reducir la velocidad colectivamente, para que todos los participantes de una reunión puedan

estar presentes juntos.

## Participar y practicar conversaciones (practicar)

Estate dispuesto a escuchar plenamente, respetuosamente, sin juzgar ni pensar que ya tienes todas las respuestas, contribuye en conversaciones transformadoras...

La conversación es un arte, no es sólo hablar. Demanda que nos escuchemos cuidadosamente unos a otros y que ofrezcamos lo que podemos, al servicio del todo. *La curiosidad y el juicio no* pueden convivir en el mismo espacio. Si juzgamos lo que escuchamos, no podemos tener curiosidad acerca del resultado, y si hemos convocado a una reunión porque el camino por delante no está claro... estar abiertos es una habilidad clave.

Sólo practicando conversaciones significativas podemos encontrar nuestra mejor práctica juntos, y reducir la velocidad, para que la sabiduría y la claridad puedan surgir más rápidamente. Cuando hablamos por hablar, ni nos escuchamos, ni damos espacio para que surja la claridad.

El arte de la conversación es el arte de ralentizar... para acelerar.

## Convocar y Facilitar conversaciones (contribuir)

Se valiente, invitando e iniciando conversaciones que importan, encuentra y utiliza preguntas poderosas con los interesados, y entonces asegúrate de cosechar los patrones, los descubrimientos, los aprendizajes y las acciones sabias...

Ser anfitrión de conversaciones es más que facilitar, y también menos. Es un acto de liderazgo y significa tomar la responsabilidad de crear y sostener el "contenedor", en el cual un grupo de personas pueden hacer su mejor trabajo juntas.

Puedes crear este contenedor usando "los siete ayudantes" como punto de partida, puedes comenzar a partir de ahora a convocar conversaciones... pero cuanto más preparado estés, mejor. La mejor preparación es estar totalmente presente.

### Lo mínimo indispensable que tenemos que hacer es:

1. discernir la necesidad
2. clarificar el propósito de la reunión
3. preparar una buena y poderosa pregunta para iniciar la conversación
4. conocer cómo cosechar esa conversación (y qué se hará con la cosecha), para asegurar que el

resultado sea sostenible y ¡que el esfuerzo valga la pena!

Ser anfitrión de conversaciones requiere coraje personal y fé en las personas. A menudo evitamos las conversaciones, porque tenemos temor de convocarlas. Sin embargo, es un privilegio ser anfitrión de un grupo, del mismo modo que es un privilegio ser integrado en un grupo.

### Co-crear con otros: volviéndonos una Comunidad de Práctica (Co-crear)

Estar dispuestos a co-crear y co-facilitar con otros, mezclando conocimientos, experiencias y prácticas, trabajar en sociedad...

La cuarta práctica es participar en conversaciones sin ser un espectador/a, y contribuir al esfuerzo colectivo de sostener resultados. Las mejores conversaciones suceden cuando escuchamos lo que está "en el medio": o sea, aquello que está surgiendo desde el centro de nuestras colaboraciones. No se trata de equilibrar intereses individuales, sino de encontrar lo que es nuevo. Y cuando esto es descubierto, el trabajo se despliega bellamente y todos tienen claro aquello a lo que pueden contribuir.

En un verdadero proceso co-creativo se vuelve irrelevante quién dijo algo, o contribuyó con algo: el regalo está en la sinergia y en la inspiración... cuando cada uno construye sobre el conocimiento del otro, y cuando "el todo" se vuelve mucho más grande que la suma de las partes.

Es así como los resultados se vuelven sostenibles en el tiempo: ellos caen dentro de la red de relaciones que surgen en una buena conversación de amigos, que trabajan juntos. El campo colaborativo puede producir resultados sorprendentes... ¡e inesperados!

### Del aprendiz, a la comunidad que aprende

Cuando aprendemos a estar verdaderamente presentes y participar en conversaciones que importan, nos volvemos aprendices. Como aprendices, muchas puertas se abren.

Cuando comenzamos a ser anfitriones de conversaciones y a conectar con otros anfitriones o practicantes, nos volvemos una comunidad de aprendices o practicantes. Como comunidad, poseemos una capacidad mucho mayor que como aprendices individuales.

Cuando una comunidad de practicantes individuales -o aprendices- se vuelve verdaderamente una "comunidad que aprende", es allí donde emerge la inteligencia colectiva. Multiplicamos nuestra capacidad e ingresamos en el campo del surgimiento.

***Podemos ser un grupo de personas inteligentes individualmente,  
pero hasta que no sepamos lo que sabemos en conjunto,  
el grupo -como tal- no será inteligente.***

Peter Senge

## Reflexión

1. ¿Cuáles son mis reflexiones y preguntas, acerca de los cuatro pétalos?
2. ¿Hay aquí compañeros, o nuevos amigos, con quienes me gustaría explorar este camino? ¿Cómo lo haría?

## 2.4 El Camino Caórdico



**Caos—Orden—Control son diferentes estados del estar y de vivenciar.** Tendemos a sentirnos más seguros en el estado del orden, o “en control” como muchos dicen. Estar “fuera de control” es desastroso si buscamos previsibilidad. Si tenemos una visión mecanicista de las organizaciones, nuestra tendencia será estar dentro de los reinos del orden y el control, donde las cosas son predecibles y estables y donde producimos statu-quo o “más de lo mismo”; lo que en algunos casos es exactamente lo que se necesita. Sin embargo, el mundo y los tiempos en que vivimos no son predecibles, ni estables y llaman a más flexibilidad, ya que “más de las mismas soluciones” no están a la altura de los desafíos. Si buscamos innovar y tener nuevas soluciones, las encontraremos en ese lugar entre el caos y el orden: el espacio caórdico.

El camino caórdico es la historia de nuestro mundo natural: una forma que surge de sistemas no lineales, complejos y diversos. “Al borde del caos” es donde la vida innova, donde las cosas no están duramente estructuradas y -en cambio- son lo suficientemente flexibles como para que ocurran las nuevas conexiones y soluciones. De ese caos surgen nuevos niveles de orden.

Al igual que en la naturaleza, en las organizaciones, el camino entre el caos y el orden nos lleva hacia lo nuevo: hacia el aprendizaje colectivo y a la innovación en tiempo real. En lugar de controlar “de arriba abajo” cada pequeño detalle de nuestras organizaciones o comunidades, muchos líderes ven hoy la necesidad de acceder a la inteligencia colectiva y a la sabiduría colectiva. Esto puede ser un proceso confuso por momentos, al menos hasta que alcanzamos nuevas percepciones y claridad.

Para liderar nuestras organizaciones en el camino caórdico, necesitamos “confianza caórdica”: o sea, tener el coraje de danzar entre el orden y el caos lo suficiente como para sostener el surgimiento de algo nuevo, la inteligencia colectiva y la acción sabia.

A medida que transitamos entre el caos y el orden, individual y colectivamente, nos movemos desde la confusión y el conflicto hacia la claridad. Es en esta fase de "no saber", antes de alcanzar una nueva claridad, que la tentación de apresurarse en la búsqueda de certezas -o de aplicar el control- es muy fuerte. Estamos siendo llamados a caminar esta senda, con mentes abiertas y confianza, si deseamos alcanzar algo completamente nuevo. Es en este espacio de surgimiento, que vivimos nuestros encuentros colectivos con algo que ninguno de nosotros trajo individualmente a la sala.

El arte consiste en mantener el fino equilibrio entre el caos y el orden. Alejarse demasiado hacia ambos lados es contraproducente. En el extremo del caos, está el caos destructivo, donde todo se desintegra y muere. En el extremo del orden, está el control sofocante, donde no hay movimiento lo cual significa también muerte. Cuando nos movemos hacia cualquiera de estos extremos, el resultado es la apatía o la rebelión: el opuesto absoluto de la confianza caórdica. Permanecer en el camino caórdico, es estar en el lugar del equilibrio y donde la vida prospera.

### **Caos/Orden es el lugar del Liderazgo**

La práctica del liderazgo y particularmente el liderazgo participativo, reside en el lugar entre el caos y el orden. Cuando enfrentamos nuevos desafíos que no pueden ser tratados del mismo modo en que venimos trabajando, necesitamos aprender nuevas maneras de operar. Es durante estos momentos de incertidumbre y de complejidad creciente (donde los resultados no pueden ser predichos) que los líderes necesitan invitar a otras personas a compartir diversos conocimientos, para descubrir nuevos propósitos, estrategias, y decidir el camino a seguir.

### **Orden/Control es el lugar del Management**

La práctica del management reside entre el orden y el control, donde las actividades necesitan ser mantenidas y ejecutadas rutinariamente, para lograr un cierto estándar. Es el lugar donde "más de lo mismo" es requerido (por ejemplo aterrizar un avión de manera segura, operar un paciente, etc). O sea, es donde la previsibilidad es necesaria, donde los procedimientos y estándares son claramente definidos, y necesitan ser adoptados.



## **3. Herramientas para el diseño**

### **3.1 Cuestiones esenciales del Proceso de Diseño: Divergencia y Convergencia**

Al participar en una conversación o indagación en la que existen

múltiples intereses, operamos en tres fases del proceso: divergente, emergente y convergente. Cada una es diferente y por esto, es muy importante para un Anfitrión conocer en qué fase del proceso estamos, y aquello que cada fase necesita.

Las maneras de pensar y trabajar, divergentes y convergentes, son complementarias y diferentes. La "respiración" de la divergencia y convergencia, de inhalar y exhalar, está en el centro del proceso de diseño. Cada proceso, atraviesa varios ciclos de respiración. En la fase divergente, o Pre-yecto, todavía no hay una meta clara. Esta es una fase de búsqueda del objetivo, donde un propósito compartido y claro brinda una dirección colectiva. Fundamental en esta fase, es hacer las preguntas correctas.

Si uno cierra la fase divergente demasiado pronto, el nivel de innovación -o de cosas nuevas que pueden surgir- será menor. Idealmente un grupo permanecerá indagando en la fase divergente, hasta que una solución o meta acordada y compartida sea vista por todos.

- **Pensamiento divergente:** Genera alternativas, tiene discusiones abiertas "libres para todos", reúne diversos puntos de vista y muestra el problema. **La Fase Divergente:** Es no lineal y necesita un "tiempo de caos". Está orientada a procesos y necesita un tiempo de decisión prolongado.
- **Pensamiento Convergente:** Significa evaluar alternativas, resumir puntos clave, clasificar ideas en categorías y llegar a conclusiones generales. **La Fase Convergente:** Está enfocada a los objetivos, es lineal, estructurada y usualmente sujeta a restricciones de tiempo. Se enfoca en obtener resultados y puede requerir decisiones rápidas.
- **La Fase Emergente:** Se encuentra entre la fase divergente y la convergente y es conocida como la "zona de crujido". Es en esta fase donde las diferentes ideas y necesidades son integradas. Puede requerir que tengamos que expandir nuestras propias comprensiones, para poder sostener e incluir otros puntos de vista. La llamamos la "zona de crujido" porque puede sentirse confusa, requerir de un estiramiento incómodo, donde las cosas rígidas comienzan a moverse... pero también es la fase donde las nuevas soluciones emergen.
- **Reflexión**
  1. ¿Cuáles son mis reflexiones y preguntas, acerca de la Divergencia y Convergencia?
  2. ¿Cómo puedo apoyar mejor el surgimiento, en mí y en otros?
  3. ¿En qué contextos puedo alimentar más la Divergencia? ¿Cómo puedo dar forma a la Convergencia?

## 3.2 Los siete ayudantes

Para ser anfitrión de una conversación significativa contamos con "siete ayudantes", que son la fuente de un buen diseño conversacional.

Nos ayudan a permanecer en el caos de "no conocer las respuestas" y a movernos juntos en lugares incómodos como el conflicto, la incertidumbre, el temor y la "zona de quejido" hasta llegar a la acción

correcta.

1. Estar presentes
2. Trabajar juntos
3. Tener una buena pregunta
4. Usar una "pieza de la palabra" o "del habla"
5. Cosechar
6. Tomar una decisión sabia
7. Actuar



## 1. Estar presente

Estar presente es una práctica central de ser anfitrión, pero también una práctica clave para desplegar las bases de una buena reunión. Hay muchas maneras de llevar a un grupo a "estar presente", incluyendo:

- Comenzar con un momento de silencio -o ruego- cuando sea apropiado o...
- Hacer una ronda de apertura con una pregunta personal relacionada al tema de la reunión o...
- Pasar el "turno de palabra" y hacer espacio para que cada voz sea escuchada o...
- Simplemente comenzar con las necesidades, preocupaciones, o deseos de cada uno, acerca del asunto... o de la reunión.
- Empieza bien. Empieza lentamente. Que todos tengan lugar para una ronda de apertura.

## 2. Permanecer juntos y juntas

Las relaciones generan soporte. Si permanecéis juntos como amig@s, colegas, o familiares, os haréis responsables –unos de otros- y podréis afrontar mejor los desafíos. Cuando sientas que las relaciones con tus colegas más cercanos decaen, llámalos e inicia una conversación acerca de esto. La confianza es el recurso más precioso de un grupo. Úsalo apropiadamente.

### 3. Preguntas poderosas

Debido a que las preguntas están intrínsecamente relacionadas con las acciones, encienden y dirigen la atención, la percepción, la energía y los esfuerzos... y por esto están en el corazón de las formas que nuestra vida asume. La creatividad requiere hacer preguntas genuinas, aquellas para las cuales no se conoce aún respuesta. Las preguntas funcionan como "invitaciones a la creatividad", haciendo surgir lo que todavía no existe. - Marilee Goldberg

Hacer la pregunta correcta es la manera más efectiva de abrir una conversación y mantenerla encendida. Una pregunta de alta calidad, enfoca sobre aquello que tiene sentido para los participantes, dispara nuestra curiosidad y nos invita a explorar más allá.

Cuando invitamos a las personas a conversaciones transformadoras, es útil tener a mano ese tipo de preguntas que encarnan el propósito de la reunión. Esta es la "pregunta clave", o la que atrae a la conversación. Y recuerda: la pregunta "convocante" se formula mejor junto a los interesados claves.

La conversación puede incluir otras preguntas además de la pregunta convocante. Las preguntas que elijas, o aquellas que las personas descubran durante las conversaciones, son críticas para el éxito de la conversación general.

Las personas desean pasar rápidamente a la acción pero comenzar a explorar las preguntas, permite que las personas profundicen su comprensión colectiva acerca de las perspectivas de los demás. También comienzan a tomar la responsabilidad de aportar sus mejores pensamientos. Y esto, es importante en la co-creación de una acción efectiva. Las acciones aparecen cuando se exploran preguntas que están realmente "vivas" para las personas. La paradoja, es que la acción casi siempre surge de una conversación que tiene vida, pero ésta (la acción) no tiene que ser la meta principal.

Una buena pregunta debe invitar a que cada uno aporte su creatividad a la exploración, en lugar de obligarnos a hacer algo inmediatamente, o "solucionar" algo. ¿Qué clase de preguntas hacen esto? ¡Las preguntas poderosas! Una pregunta poderosa importa, atrae y genera energía, abre posibilidades e invita a una profunda exploración.

También, una buena pregunta es simple. Si es demasiado compleja, impersonal, o abstracta, se pierde lo que hay en su esencia. Una buena pregunta debe crear tensión, una cierta "disonancia" que nos lleve a cerrar la brecha entre nuestro actual conocimiento y el nuevo aprendizaje. También, podemos hacer más de una pregunta, puede ser una serie de preguntas relacionadas construidas una sobre otra.

Las preguntas deben ser abiertas, y al mismo tiempo deben conectar con lo que es importante para las personas.

Una pregunta poderosa tiene estas características:

- Es simple y clara
- Provoca la reflexión
- Genera energía
- Invita a la indagación
- Trae supuestos a la superficie
- Abre nuevas posibilidades

Los Anfitriones con más experiencia nos recomiendan hacer preguntas "abiertas", del tipo que invitan a la exploración. Las buenas preguntas necesitan no apuntar a la acción inmediata, o a la resolución de problemas. Invitan a la indagación y el descubrimiento, uno sabe que tiene una buena pregunta cuando ésta sigue haciendo emerger nuevas ideas y posibilidades. Prueba las preguntas antes de usarlas. Úsalas con amigos o colegas, para ver si generan interés y energía.

#### **4. Usa una Pieza de la Palabra**

Para explicarlo simplemente, una Pieza de Turno es un objeto que se pasa de mano en mano. Cuando alguien sostiene la pieza, esa persona es invitada a hablar y los demás son invitados a escuchar. Usar una Pieza de Turno tiene un poderoso efecto al asegurar que cada voz es escuchada y al mejorar tanto la escucha como lo que se dice.

Una Pieza de Turno reduce la velocidad de la conversación, por esto restaura la calma y la suavidad cuando las cosas están moviéndose muy rápido, o las personas comienzan a hablar unas sobre otras. Conducir la ronda de apertura de una conversación con Una Pieza de Turno, establece el tono de la reunión y ayuda a las personas a recordar el poder de esta simple herramienta.

Por supuesto, una Pieza de Turno es una forma de estructura mínima. Cada reunión tiene alguna forma de estructura, que ayuda a trabajar con el caos y el orden necesarios para descubrir nuevas ideas. Hay muchas maneras y procesos para elegir, pero es importante alinear estos a la naturaleza de los sistemas vivos, si deseamos que del caos y de la incertidumbre surjan la innovación y la sabiduría.

En niveles más sofisticados, podemos usar procesos más formales para trabajar en diferentes tipos de contextos. Cada uno de esos procesos/metodologías tiene cosas a favor, que podemos utilizar al diseñar la conversación. La mezcla es necesaria.

#### **5. Cosechar**

Antes de la reunión, es importante pensar en qué queremos cosechar. Es decir qué conocimiento y aprendizajes deseamos capturar y cómo deseamos hacerlo para que sea útil al propósito de la reunión. De algún modo no estamos planificando una reunión sino una cosecha. Ten claro lo que se necesita y planifica el proceso en relación a esto. La cosecha no siempre tiene que ser visible... algunas veces, nos reunimos sólo para aprender o explorar nuevas ideas. Pero apoya ese aprendizaje personal, con

buenas preguntas y practicando la cosecha personal.

Para cosechar bien, ten en cuenta cuatro cosas:

1. **Crea un soporte.** Cosechar es hacer visible el conocimiento. Haz un mapa mental, dibuja, toma notas, pero con cualquier cosa que hagas crea un registro de tus conversaciones.
2. **Retroalimenta.** Los soportes son inútiles si están en la repisa. Has de saber cómo usarás tu cosecha antes de comenzar la reunión. ¿Alimentará el sistema? ¿Crearás preguntas para una futura reunión? ¿Es para ser compartida con otros, como noticias y aprendizajes? Resuelve esto y planifica compartir la cosecha.
3. **Se consciente de la cosecha intencional, tanto como de la emergente.** Cosecha las respuestas a preguntas específicas que estés haciendo, pero también asegúrate de estar prestando atención a las interesantes cosas que surgen en las conversaciones. Hay un valor real en aquello que surge... y que nadie podía anticipar: ¡cosechalo!
4. **Cuanto más es co-creada, la gente más hace "propia" esa cosecha.** No designes solamente un secretario (o persona para llevar el registro) invita a todos a co-crear la cosecha. Ten papeles, semillas, rotuladores, objetos disponibles para que cada uno escriba/dibuje/construya... Post-its para que las personas puedan capturar ideas y agregarlas al todo. Utiliza tu espíritu creativo para encontrar maneras de que el grupo realice su propia cosecha.



## 6. Tomar una decisión sabia

Si en tu reunión necesitas llegar a una decisión... que sea una decisión sabia. Las decisiones sabias surgen de las conversaciones, y no de una votación. La manera más simple de llegar a una decisión sabia, es usar el proceso de consenso de los "3 pulgares".

Funciona así:

Primero, clarifica la **propuesta**.

La propuesta, es una sugerencia acerca de cómo puede hacerse algo. Escríbela en el centro del

círculo. Pídele al grupo que cada uno ofrezca sus pulgares en tres posiciones: arriba, significa "me gusta", de lado, significa "necesito más claridad, antes de poner mi pulgar hacia arriba" y abajo, significa "no estoy para nada de acuerdo".

Cuando cada persona indica su nivel de apoyo a la propuesta, comienza con los que tienen los pulgares hacia abajo y pregunta: "¿Qué necesitas para poder apoyar esta propuesta?" Colectivamente, ayuda a los participantes a definir otra propuesta, o a cambiar la actual. Si el proceso es verdaderamente una construcción de consenso, las personas pueden usar el pulgar hacia abajo, sólo



si están dispuestas a participar en la realización de una propuesta que funcione para todos...

Una vez que consultamos a las personas con los pulgares hacia abajo, hacemos lo mismo con los que tienen los pulgares de lado. Estos no significan "no" sino "necesito claridad". Contesta a las preguntas o clarifica las preocupaciones. Si has tenido buenas conversaciones antes de llegar a la propuesta, no debería sorprenderte el no encontrar ningún pulgar hacia abajo... Si los hay, reflexiona acerca de la experiencia y piensa en aquello que podrías haber hecho diferente

## Consenso

El consenso puede ser un modelo participativo para tomar decisiones muy poderoso, cuando es considerado como un proceso "ganar-ganar" y es integrado con el propósito del grupo. Aunque a veces es abandonado por ser complejo y por llevar mucho tiempo, el consenso en sí mismo, abre el proceso a consideraciones cuidadosas, a la escucha y la negociación. En este contexto, las decisiones deben ser completamente entendidas y todos los miembros del grupo deben estar de acuerdo. El grupo basa su proceso de decisión, en el mejor interés de todos.

- Consenso falso: acuerdo en teoría pero no en la práctica
- Desacuerdo falso: creemos que estamos en desacuerdo, pero en realidad estamos de acuerdo y no lo sabemos

## Si no acordamos un proceso de toma de decisión

A veces, un grupo avanza y comienza a tomar decisiones antes de llegar a un consenso acerca de cómo se tomarán las decisiones. Cuando esto ocurre, puede haber ciertas dificultades:

- La reunión no acaba nunca, no avanza.
- Los miembros actúan solos y hablan de sus propias perspectivas... en poco tiempo, la mano derecha no sabrá lo que hace la mano izquierda.
- Siempre alguien toma su propio camino y se distancia.
- Sin un proceso de decisión colectiva, un pequeño grupo se reunirá –a puertas cerradas- y tomará la decisión REAL.
- Los que gritan más alto, consiguen lo que quieren.
- Justo antes de cerrar la conversación, alguien trae algo completamente nuevo que influye la decisión.
- Algo mal preparado es delegado a un “chivo expiatorio” que será convenientemente acusado por no haber llevado el proceso adecuadamente.

## 7. **Actuar**

Una vez decidido qué hacer... actúa. No hay mucho más que decir acerca de esto, excepto que la acción sabia es la acción que no sobrecarga o infrautiliza los recursos del grupo. La acción surge de la elección personal de asumir la responsabilidad por aquello que amas. Comprométete con el trabajo y hazlo.

### Reflexión

1. ¿Cuáles son mis reflexiones y preguntas acerca de los 7 ayudantes?
2. ¿En qué situaciones de mi vida o trabajo, podría usar mejores preguntas, más inquietantes y poderosas?
3. ¿Cómo podrían ser útiles estos ayudantes, para mí y mi comunidad? Cuenta una historia.

### ***3.3 Los pasos del camino caórdico***

Hay claros pasos estratégicos que podemos dar, cuando caminamos la ruta caórdica. Estos pasos son una manera de traer la estructura suficiente (u orden) dentro del Caos, para permitirnos avanzar en el camino caórdico. Estos pasos nos permiten progresar gradualmente, dando forma a nuestro proyecto - u organización- a medida que avanzamos.

El primer paso es identificar una necesidad real, luego formular un claro propósito, entonces definir los principios que nos guiarán hacia nuestra meta -como atributos o características que describen dónde queremos estar, o cómo queremos llegar allí- gradualmente procedemos a definir un concepto, luego le damos más estructura y nos movemos hacia la práctica.

Estos pasos pueden ser usados como una herramienta de planificación, tanto como para ayudarnos a entender aquello que estamos descubriendo de la organización, comunidad o iniciativa. EL proceso caórdico está en continuo movimiento, cada paso integra e incluye los anteriores. Es un proceso de interacción no lineal, apoyado por una continua cosecha y retroalimentación. Por ej: una vez que definimos los principios, volvemos a verificar si sostienen el propósito, etc.

El proceso nos permite permanecer tanto en la reflexión como en la práctica.

1. **Necesidad (pregunta significativa y colectiva):** Toda acción efectiva debe partir de una necesidad efectiva. ¿Qué necesidad real buscamos satisfacer? Aquí es importante que la necesidad sea identificada de forma colectiva, para evitar que objetivos personales sean impuestos al grupo. ¿Dónde está la intersección de mi necesidad con la necesidad del mundo?

2. **Propósito (objetivo digno):** Para satisfacer la necesidad, el primer paso es definir el propósito de la comunidad, con claridad y convicción. Esta afirmación es de fácil comprensión, e identifica/integra a los miembros de la comunidad detrás un objetivo "digno de ser perseguido". El propósito a menudo puede ser expresado en una frase, y la pregunta que inspira es: ¿Si alcanzáramos este propósito nuestra vida tendría sentido?
3. **Principios (de Cooperación) Creando un "Contenedor":** ¿Cómo vamos a comportarnos juntos, para lograr este propósito? Al caminar juntos el camino caótico, es de sabios crear las condiciones que puedan ayudar a contener este Caos. Llamamos a esto, "crear el contenedor". Una manera fundamental de crear el contenedor, es acordar la manera en que deseamos trabajar o "viajar" juntos, en la persecución de nuestras metas. En otras palabras, definimos algunos acuerdos o principios de cooperación. Cuando los principios son definidos colectivamente con claridad y profunda convicción, ellos guían nuestro camino hacia el propósito. Los principios unen a una comunidad y requieren la involucración integral de sus miembros, y no únicamente su intelecto. Preferentemente deben ser descriptivos más que prescriptivos, e iluminarse unos a otros. Visto como un todo, el propósito y los principios forman un cuerpo de creencias que guían las decisiones y acciones.
4. **Personas (interesados, comunidad, compañeros):** Con claridad de propósito y principios, identificamos a todos los involucrados y afectados, los participantes cuyas necesidades, intereses y perspectivas deberán ser tenidos en cuenta al concebir (o reconcebir) la organización. Esta es una oportunidad de asegurar que todos los individuos y grupos interesados, estén considerados e involucrados, cuando se persigue un nuevo concepto organizacional.
5. **Concepto (organizacional):** Después de identificar a todos los involucrados, buscamos y definimos de forma creativa -y desinhibida- un concepto general de organización. A la luz del propósito y los principios, buscamos estructuras organizacionales innovadoras en las cuales podamos confiar: justas, equitativas, y efectivas. Más allá de eso, se busca el respeto de todos los participantes, en relación a todas las prácticas con las que nos podamos involucrar. Frecuentemente descubrimos que ninguna forma de organización existente da respuesta a esto, y algo nuevo tiene que ser concebido.
6. **Creencias (limitantes):** Al crear un concepto organizacional innovador, normalmente encontramos creencias limitantes. ¿Cuáles son estas creencias? Esto es imposible... Las leyes no lo permiten... Nadie lo hizo antes... Esto no funciona... Listar e identificar claramente estos límites, nos ayuda a encontrar formas de trascender los, o nos muestra que es necesario rediseñar el concepto de organización.
7. **Estructura (estatutos, contratos, oficinas):** Una vez que el concepto organizacional está claro y hemos lidiado con las creencias limitantes, los detalles de la estructura organizacional son expresados. Esta constitución formal debe incorporar con precisión la sustancia de los pasos anteriores. Ella incorporará el propósito, los principios y conceptos, especificará los derechos, las obligaciones y las relaciones de todas las personas involucradas, y eventualmente (si fuera necesario) establecerá la organización como una entidad legal o (conjunto de entidades) a través de estatutos o documentos similares.

8. **Las Prácticas (acción, productos, servicios, cosecha):** Con claridad de propósitos y principios compartidos, los participantes correctos, un concepto efectivo, y una clara estructura, las prácticas y las acciones se desplegarán naturalmente de manera enfocada y efectiva. Ellas combinarán de manera armónica la cooperación y la competencia en una organización trascendente, en la que todos confían. El propósito es entonces realizado mucho más allá de las expectativas originales, en un sistema auto-organizado y auto-gobernado, capaz de aprender y evolucionar continuamente.

**El cambio es perturbador cuando recae sobre nosotros;  
y es increíble... cuando lo hacemos nosotros.**

Rosabeth Moss Kanter

### **Reflexión**

1. ¿Qué preguntas y reflexiones tengo acerca del camino caórdico?
2. ¿Tengo conflictos para transitar este camino? ¿Dónde están mis límites?
3. ¿Cómo puedo aplicar los pasos caórdicos, para beneficiar a mi comunidad u organización?

### ***Las "8 Respiraciones" para el diseño de una conversación***

Muchos Anfitriones, a lo largo del tiempo, han visto sus trabajos como una secuencia de diferentes "respiraciones": diferentes fases de divergencia y convergencia. Este flujo interactivo se conoce entre los practicantes del Art of Hosting como las "8 Respiraciones". A medida que sigamos aprendiendo y reflexionando acerca de nuestro trabajo, seguramente este patrón se irá volviendo más claro.



### Primera Respiración: La Llamada

- **Nombrar el tema** - descubrir la pregunta central - nacimiento de los "convocantes". Hemos notado que siempre hay un "convocante", una persona que tiene una pregunta profunda, un problema, un desafío.
- Algunas veces hay varios convocantes. Los convocantes son aquellos que invitan a los anfitriones a ayudarles.
- **Acción sabia:** Sostener el caos de la incertidumbre y el temor. Entrar al centro de la incomodidad. No ir muy rápido...
- **Pregunta:** ¿Qué está en juego aquí? ¿Y si alguno de nosotros trabajáramos juntos, para hacer emerger la necesidad/asunto real que le importa a esta comunidad?
- Cuando el convocante se compromete a llamar al proceso, entramos en la siguiente fase.

### Segunda Respiración: La Claridad

- **Crear las raíces:** Los convocantes y anfitriones trabajan para crear claridad colectiva... acerca del propósito y de la primera articulación de los principios.

- **Acción Sabia:** Compromiso. No hacer suposiciones, ni saltar a conclusiones apresuradas.
- **Pregunta:** ¿Cómo ir de la necesidad al propósito? ¿Cuál es nuestro propósito? ¿Cómo vemos y alimentamos el valor del grupo?
- Esta fase concluye una vez que haya mayor claridad sobre lo que está naciendo.

### Tercera Respiración: La Invitación

- **Dar forma y estructura: proceso de diseño e invitación**
- **Acción Sabia:** Revisar una y otra vez si el diseño y la invitación sirven al propósito. No hacer el diseño demasiado complejo y ceñirse al propósito.
- **Pregunta:** ¿Cómo invitamos a las personas a participar, de manera que las atraiga? ¿Cómo soltamos nuestras expectativas, de que ciertas personas deberían venir?
- La reunión se ha diseñado, se ha invitado a un grupo amplio de actores, se ha encontrado un buen lugar de encuentro... es hora de reunirse!

### Cuarta Respiración: La Reunión

- **Facilitando la conversación del grupo, el propósito y las preguntas**
- **Acción Sabia:** Estar presente, y ser anfitrión del grupo, del propósito y de las preguntas. No hacerlo solo.
- **Pregunta:** ¿Cómo puedo servir mejor como instrumento/contenedor, para permitir que surja la sabiduría colectiva?
- La reunión acaba cuando el grupo de personas logra crear significado común y co-crear. Es aquí donde la "cosecha" es importante, para capturar mensajes claves y reflexiones.

### Quinta Respiración: La Cosecha

- **Quienes llamaron y convocaron** a la reunión, el equipo anfitrión, y el de cosecha, se reúnen para
- cosechar lo generado durante la reunión y toman las decisiones necesarias para seguir avanzando.

### Sexta Respiración: La Acción

- **Realizar las acciones** decididas durante la reunión y la cosecha. Hacer seguimiento de los aprendizajes continuos que surgen.
- **Acción Sabia:** Volver siempre al propósito.No pierda de vista el propósito... si no, éste no será encarnado en las acciones.
- **Pregunta:** ¿Cómo sostenemos la auto-organización?
- Aquí nace la semilla de la comunidad, y la conexión entre las personas y sus acciones.

### **Séptima Respiración: Reflexión y Aprendizaje**

- **Acción Sabia:** Reflexionar dentro del equipo y con actores claves.
- **Pregunta:** ¿Qué hemos aprendido? ¿Hemos alcanzado resultados alineados con la necesidad y el propósito
- ¿Cuáles son los próximos pasos a largo plazo? ; etc...
- De aquí surgen las nuevas preguntas convocantes...

### **Octava Respiración: La Respiración que sostiene El Todo**

- Los practicantes adoptan una perspectiva aérea para poder “ver y sostener” todo el proceso, siendo conscientes de las 7 respiraciones, mirando siempre al propósito, a la sabiduría de las acciones, y al bienestar de cada persona involucrada.

#### **Nota:**

- A pesar de que lo anterior es una descripción “paso a paso”... el proceso no es lineal sino más bien cíclico. Así, varias acciones, como la cosecha, o la reflexión para asegurarnos seguir alineados con el propósito, suceden todo el tiempo durante el proceso.

#### **Reflexión**

1. ¿Cuáles son mis reflexiones y preguntas, acerca de las 8 Respiraciones?
2. ¿Con qué grupo me gustaría ser anfitrión y usar estas 8 respiraciones? Quiénes serían mis co-anfitriones?

## 4. Procesos, métodos y prácticas

Las siguientes metodologías, representan algunas de las buenas prácticas en el liderazgo participativo. Están diseñadas para involucrar a un grupo de personas en conversaciones transformadoras, donde nuestra sabiduría e inteligencia colectiva puede ser puesta al servicio de todos para encontrar las mejores soluciones para el propósito común.

Hay algunos principios básicos o cualidades que son comunes a todas estas metodologías:

- Ofrecen una estructura simple que ayuda a involucrar grupos -grandes o pequeños- en conversaciones que llevan a resultados transformadores y positivos.
- Cada una tiene ventajas especiales y limitaciones.
- Están basadas en el diálogo, en hablar con intención -hablar cuando tenemos algo que decir- y en la escucha atenta -escuchar para comprender- como prácticas básicas, permitiéndonos emprender exploraciones y descubrimientos juntos, en lugar de tratar de convencernos unos a otros acerca de nuestras verdades.
- Suspender los juicios es una práctica básica. Nos permite escuchar sin prejuizar -o "suspendiendo" temporalmente los juicios- para abrirnos a la experiencia y además ver si nuestras creencias tienen sentido o están obsoletas o infundadas.
- El círculo es la forma organizacional básica, ya sea que se use como la única forma -la práctica del círculo- o se use en pequeños círculos de conversaciones, que tejen una gran conversación como en el World Café o en el Open Space.
- Una reunión en un círculo es una reunión de iguales. Generalmente todas estas metodologías inspiran el descubrimiento y el aprendizaje entre pares.
- La indagación o las preguntas poderosas son la fuerza motriz. Las respuestas tienden a cerrar la conversación mientras que la indagación profundiza la conversación.
- El propósito de todo esto es "pensar bien juntos", o sea, encender la inteligencia colectiva para las mejores soluciones.

- Facilitar estas conversaciones tiene más que ver con ser guardián o “ser anfitrión”, permitiendo que las soluciones emerjan de la sabiduría que existe en el grupo como un todo. Facilitar bien requiere un cierto profesionalismo en los cuatro niveles de práctica: estar presente en el momento para sentir lo que está sucediendo, participar de conversaciones con otros, facilitar conversaciones y co-crear y co-facilitar con otros.
- Existen condiciones para trabajar correctamente. Cualquier conversación estratégica necesita estar basada en una necesidad real y tiene que tener un propósito claro. Cualquier condición limitante necesita ser clarificada por adelantado. Puedes definir también algunos criterios de éxito, o tener una idea del resultado incluso si las soluciones concretas van a emerger de las conversaciones.

## 4.1 Clínica de casos ( teoría U)

### VISIÓN GLOBAL

Las Clínicas de Casos guían a un equipo o a un grupo de colegas a través de un proceso en el cual un presentador expone su caso y un grupo de 3 o 4 colegas o miembros del equipo ayudan como consultores. Las Clínicas de Casos permiten que los participantes:

- Generen nuevas formas de mirar un desafío o pregunta.
- Desarrollar nuevos enfoques para dar respuesta al desafío o pregunta.

### PROPÓSITO

Acceder a la sabiduría y a la experiencia de los colegas y poder ayudar a un compañero a dar respuesta a un desafío de liderazgo importante e inmediato, de una forma mejor y más innovadora.

### PRINCIPIOS

- El caso debería representar un desafío de liderazgo actual y concreto.
- El presentador debe ser un participante clave en el caso.
- Los participantes en las clínicas de casos deben ser pares, de forma que no exista una relación jerárquica entre ellos.
- No dar consejos, pero si escuchar con atención profunda.

### USOS Y RESULTADOS

- Ideas concretas e innovadoras sobre cómo responder a un apremiante desafío de liderazgo.
- Un alto nivel de confianza y energía positiva dentro del grupo de pares.
- Empleo de prácticas de consciencia plena (mindfulness) y prácticas de escucha.

### UN EJEMPLO

Los participantes de un programa de clase magistral forman grupos de colegas de aprendizaje. Desarrollan su primera clínica de casos mientras están aún en el programa y luego pasan a utilizar un proceso de llamadas telefónicas mensuales que permiten que cada participante presente un caso.

### FUENTES

C. Otto Scharmer. (2009) La Teoría U: Aprender del Futuro Emergente. Berrett- Koehler: San Francisco

### PUESTA EN MARCHA-ESTRUCTURA

#### *Personas y Lugar*

- Grupos de 4 – 5 participantes
- Espacio suficiente como para que los grupos puedan trabajar sin distracciones.

## Tiempo

- Se requiere un mínimo de 70 minutos

## Materiales

- Sillas para que cada grupo se sienta en un círculo o alrededor de una mesa.
- El folleto de instrucciones del proceso

## PROCESO

### ROLES Y SECUENCIA

**Presentador del caso:** comparta una aspiración personal o un desafío de liderazgo que sea actual, concreto e importante y del que usted sea un participante clave. Debería poder presentar el caso en 15 minutos y el mismo se beneficiará con retroalimentación de sus colegas. Incluya su umbral de aprendizaje (lo que debe dejar ir y aprender).

**Coaches:** escuchen en profundidad. No intenten "solucionar" los problemas, pero escuchen profundamente al presentador del caso, prestando al mismo tiempo mucha atención a las imágenes, metáforas, sentimientos y gestos que la historia genere en ustedes.

**Guardián del tiempo:** uno de los coaches administra los tiempos.

2 min Elegir al presentador del caso y al controlador del tiempos

15min Presentación de la intención por parte del presentador del caso.

Tómese unos momentos para reflexionar sobre cuál es su vocación. Luego aclare estas preguntas:

1. Situación actual: ¿Cuáles son los desafíos o preguntas a las que se enfrenta? 2. Otros interesados o stakeholders: ¿Cómo podrían otros ver esta situación? 3. Intención: ¿Cuál es el futuro que está intentando crear? 4. Umbral de aprendizaje: ¿Qué es lo que debe dejar ir y qué es lo que necesita aprender? 5. Ayuda: ¿Dónde necesita ayuda o aportes?

Los consultores (coaches) deben escuchar con atención profunda y pueden hacer preguntas aclaratorias (¡no den consejos!)

3 min En silencio

1. Escuchen a su corazón: conéctense desde el corazón con lo que están escuchando. 2. Presten atención a lo que resuene: ¿Qué imágenes, metáforas, sentimientos y gestos pueden ver que capturan la esencia de lo que se está diciendo?

10 min Reflejar: imágenes (Mente Abierta), Sentimientos (Corazón Abierto), Gestos (Voluntad Abierta). Cada coach comparte las imágenes/metáforas, sentimientos y gestos que surgieron durante el silencio y mientras escuchaban el caso.

Habiendo escuchado a los coaches el presentador reflexiona sobre lo que escuchó.

20 min Diálogo generativo

Todos reflexionan sobre los comentarios del presentador y comparten un diálogo generativo sobre cómo estas observaciones podrían ofrecer nuevas perspectivas sobre la situación y camino del presentador. Dejen fluir el diálogo. Trabajen sobre las ideas de unos y otros pónganse al servicio del presentador sin sentir presión de arreglar o solucionar su desafío.

8min Comentarios y observaciones finales.

Por parte de los coaches

Por parte del presentador: ¿Cómo veo ahora mi situación y el camino a seguir?

Gracias y reconocimiento. Una expresión de aprecio genuino de unos a otros.

2 min Diario individual para capturar los puntos de aprendizaje.

## 4.2 El Círculo

El círculo o consejo, es una forma ancestral de reunión que ha convocado a los seres humanos en conversaciones respetuosas por miles de años. En algunas regiones del mundo esta tradición permanece intacta, pero en algunas sociedades casi se ha olvidado. Este círculo es una metodología moderna que retoma esta tradición, y ayuda a que la gente se reúna en conversaciones que satisfagan el potencial para el diálogo, la plenitud y el cambio basado en la sabiduría.

Lo que transforma una reunión en un círculo es estar libremente dispuestos a pasar de una socialización informal o discusión de opiniones, a una actitud receptiva donde se habla y escucha profundamente, incorporando y practicando la siguiente estructura.

Los componentes del Círculo:

- Intención
- Bienvenida inicial
- Centro y ronda de apertura/saludos
- Acuerdos
- Tres principios y tres prácticas
- Guardianes del proceso



- La ronda de despedida

Principios:

- Liderazgo rotativo.
- Responsabilidad compartida.
- Tener un propósito superior, alrededor del cual nos reunimos.

Prácticas:

- Hablar con intención: notar lo que es relevante a la conversación en ese momento.
- Escuchar con atención: ser respetuoso del proceso de aprendizaje de todos
- Autorregular nuestro impacto: estar atento acerca de cómo influyen nuestras contribuciones en el grupo.

Cuatro acuerdos:

- Escuchar sin juzgar.
- Lo que pasa y se dice en el círculo, permanece en el círculo (confidencialidad).
- Ofrece lo que puedas y pide lo que necesitas.
- El silencio también es parte de la conversación.

Referencias: <http://www.peerspirit.com/gifts/Circle-Guidelines-Spanish.pdf>

## Reflexión

1. ¿Cuáles son mis reflexiones y preguntas, acerca del Círculo?
2. ¿Cómo puedo usar el Círculo de manera creativa en mis prácticas de liderazgo?
3. ¿Qué sabiduría obtuve del Círculo hasta ahora en este encuentro?

## 4.3 Indagación Apiciativa

Los Diálogos Apiciativos son una estrategia para el cambio intencional que identifica lo mejor de “lo que es” para perseguir sueños y posibilidades de “lo que puede ser”; una búsqueda cooperativa de valores, pasiones y fuerzas que dan vida; que se encuentran en cada sistema que tiene potencial para un cambio inspirado y positivo. - Cooperrider & Srivastva



madavi.es

illustration by MrScribing.com

### Supuestos

- En cada comunidad hay algo que funciona.
- Aquello en lo que nos enfocamos, se convierte en nuestra realidad.
- La realidad se construye en el momento y hay más de una realidad.
- El acto de hacer preguntas influye en la comunidad de alguna manera.
- La gente se siente más cómoda y segura para el viaje hacia el futuro, cuando trae consigo partes de su pasado.
- Si cargamos partes del pasado, deben ser las mejores.
- Es importante valorar nuestras diferencias.
- El lenguaje que usamos crea nuestra realidad.

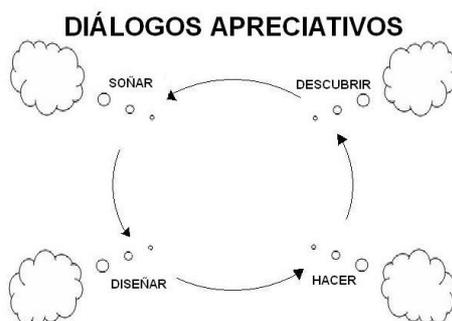
Resolución de Problemas	Diálogos Apreciativos
"Sentimiento de necesidad"	Apreciar y valorar lo mejor de "lo que es"
Identificar el problema	Imaginar "lo que puede ser"
Análisis de las causas	Dialogar "lo que debe ser"
Análisis de las soluciones posibles	Innovar "lo que será"
Supuesto básico: Una organización es un problema por resolver	Supuesto básico: Una organización es un misterio por conocer

**“No podemos solucionar nuestros problemas con el mismo nivel de pensamiento que usamos para crearlos”.  
- Albert Einstein -**

La indagación apreciativa puede realizarse como un largo proceso estructurado que atraviesa las siguientes fases:

- Descubrimiento: identificar procesos organizacionales que funcionan bien.
- Soñar: imaginar procesos que podrían funcionar bien en el futuro.
- Diseño: planificar y priorizar esos procesos.
- Destino: implementar el diseño propuesto.

La idea básica es construir organizaciones alrededor de “aquello que funciona”, en lugar de tratar de arreglar lo que no funciona.



En el centro, está la opción positiva (incluso la manera en que hacemos la primera pregunta, ya contiene las semillas del cambio que queremos construir).

La indagación apreciativa también puede ser usada como una manera de abrir una reunión o conversación, identificando lo que ya funciona. ¿Qué valora más acerca de usted, su trabajo, su organización? ¿Qué está funcionando bien en estos niveles?

**¿Cuándo es útil la indagación apreciativa?**



Cuando se necesita una perspectiva diferente, o cuando deseamos comenzar un nuevo proceso desde un punto fresco, positivo y ventajoso. Puede ayudar a mover un grupo que está bloqueado en "lo que es" hacia "lo que podría ser". La indagación apreciativa, puede ser usada con individuos, socios, pequeños grupos, o grandes organizaciones.

### **Principios de la Indagación Apreciativa**

- Principio Construccinista: nosotros construimos nuestra realidad a partir de nuestras relaciones.
- Principio de Simultaneidad: los cambios comienzan en el momento en que nos hacemos preguntas.
- Principio Poético: las organizaciones son libros abiertos, y las personas son sus co-autoras.
- Principio Anticipatorio: los cambios profundos son iguales a los cambios en nuestras imágenes de futuro.
- Principio Positivo: cuanto más positiva la pregunta, mayor y más sostenible el cambio.
- Principio de Totalidad: el sentimiento de pertenencia con el todo trae significado.
- Principio de Congruencia: vivir en el presente lo que deseamos para el futuro
- Principio de libre contribución: las organizaciones se llenan de vida cuando las personas pueden decidir la naturaleza y el grado de sus contribuciones.

Referencia: <http://appreciativeinquiry.case.edu/research/multilingual.cfm?language=21>

### **Reflexión**

1. ¿Cuáles son mis reflexiones y preguntas, acerca de la Indagación Apreciativa?
2. ¿Qué pasaría si usara un enfoque apreciativo, en esos asuntos de mi comunidad qué me importan?

## 4.4 Café del Mundo o World Café

El World Café (o Café Mundial) es una metodología que crea redes de diálogo colaborativo, alrededor de asuntos que importan en situaciones de la vida real. Es una metáfora provocativa: a medida que creamos nuestras vidas, organizaciones, o comunidades, estamos -en efecto- moviéndonos entre las "mesas" de un Café.

Tanto como proceso conversacional, como patrón de sistemas vivos, el World Café tiene consecuencias -inmediatas y prácticas- en los diseños de reuniones y conferencias, planificaciones estratégicas, creación de conocimiento, rápida innovación, involucramiento de accionistas, y cambios de gran escala. Tener la experiencia del World Café en acción también nos ayuda a tomar decisiones, personales y profesionales, acerca de maneras más satisfactorias de participar en las conversaciones que modelan nuestras vidas.

### Principios operativos

- Establece el contexto
- Crea un espacio acogedor
- Explora preguntas que importan
- Alienta la contribución de cada uno
- Conecta diversas perspectivas
- Escucha Patrones, Percepciones y Preguntas más profundas
- Haz visible el conocimiento colectivo

### Supuestos

- Sin importar quiénes somos, podemos trabajar bien juntos.
- Las personas ya poseen -dentro de ellas- la sabiduría y creatividad para confrontar hasta los desafíos más difíciles.
- La inteligencia emerge a medida que el sistema se conecta a sí mismo, de maneras creativas y



diversas.

**¿Cómo podemos mejorar nuestra capacidad de hablar y pensar juntos, más profundamente, acerca de los asuntos cruciales que enfrentan nuestras comunidades, nuestras organizaciones, nuestras naciones y nuestro planeta?  
¿Cómo podemos acceder a la inteligencia y sabiduría colectiva, que necesitamos para crear caminos innovadores?**

Juanita Brown & David Isaacs

### La configuración general de un World Café

- 4 o 5 personas sentadas por mesa
- Establece rondas progresivas de conversaciones. Usualmente de 20 a 30 minutos cada una, alrededor de buenas preguntas.
- Pide que una persona permanezca en cada mesa, como "anfitrión de mesa" e invita a las restantes a moverse hacia otras mesas como "embajadores de ideas".
- Pide al "anfitrión de mesa" que comparta los descubrimientos, preguntas, e ideas claves, cuando las personas nuevas llegan a su mesa.
- Cuando terminen las rondas, da tiempo para que todo el grupo coseche las conversaciones.

**¿Cuándo usar World Café?**  
Cuando hay más de 10 personas. El formato de café es muy flexible y se adapta a muchos propósitos diferentes: compartir información, construir relaciones, profundizar la exploración reflexiva y la planificación de acciones. Es particularmente efectivo para hacer emerger la sabiduría colectiva de grandes grupos de personas diversas.

#### Materiales necesarios

- Pequeñas mesas, preferentemente redondas
- Sillas para los participantes
- Manteles de papel para cubrir las mesas
- Rotuladores y/o pinturas de colores
- Pizarra o un gran panel - puede ser el muro- para cosechar el conocimiento colectivo y los descubrimientos
- Cartulinas con la "Etiqueta del Café"
- Materiales para la cosecha



## Etiqueta del Café

- Enfócate en lo que importa
- Contribuye con tu pensamientos
- Habla con la mente y el corazón
- Escucha para comprender
- Vincula y conecta ideas
- Descubre percepciones y preguntas más profundas
- Juega, haz garabatos, dibuja. Se puede escribir en los manteles...
- ¡Disfruta y Diviértete!

Más información en: <http://www.theworldcafe.com/>

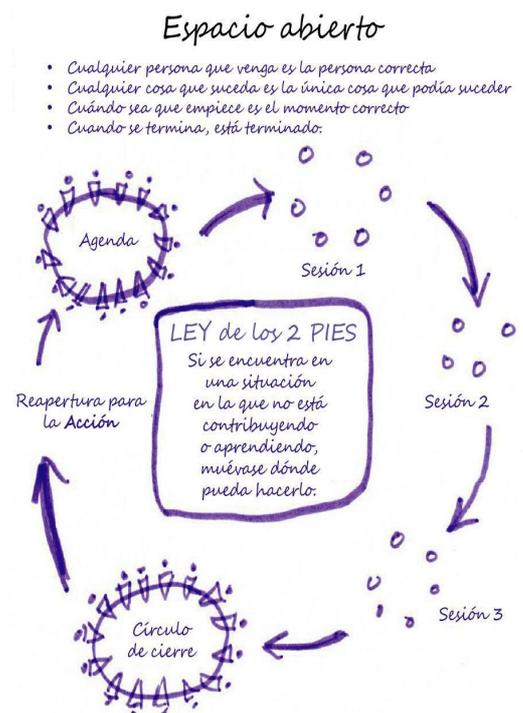
## Reflexión

1. ¿Cuáles son mis reflexiones y preguntas acerca del World Café?
2. ¿Qué oportunidades para este tipo de trabajo colaborativo, están presentes en mi trabajo y mi vida?
3. ¿Existe alguien con quien me conecté estos días, que podría ser anfitrión de este tipo de diálogos conmigo?

## 4.5 Open Space Technology - Espacio Abierto

Espacio Abierto (Open Space Technology) es una manera de crear reuniones y eventos inspiradores para cualquier tipo de personas, en cualquier tipo de organización o comunidad. Los participantes crean y coordinan su propia agenda, con sesiones de trabajo simultáneas, alrededor de un tema central y de importancia estratégica.

Durante el proceso, las personas comparten experiencias, escuchan y comprenden diferentes enfoques y, lo que es más importante, aprenden rápidamente unos de otros. El desarrollo de todo el evento es básicamente auto-organizado y conducido por la Pasión - interés acerca de un tema- y la Responsabilidad -el querer hacer algo al respecto- de cada participante.



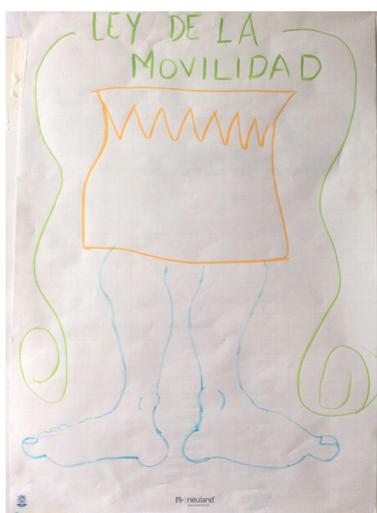
Se basa en la creencia de que tenemos la capacidad para construir juntos el futuro. Esto se expresa de modo concreto, ya que todos los logros de la reunión son registrados y compartidos en un documento final, generado por los mismos participantes.

### Proceso:

- Círculo de apertura y co-creación de agenda
- Mercado comunitario
- Sesiones de conversaciones
- Círculo de cierre

### 5 Principios

- Quienquiera que venga, es la persona correcta
- Cualquier cosa que suceda, es lo único que podía suceder
- Cuando sea que empiece, es el momento correcto
- Cuando sea que termine, está terminado
- Donde sea que suceda, es el lugar correcto



### Única Ley: La Ley de los dos pies

- Si no estás contribuyendo con la conversación, o la conversación no te aporta nada, usa tu pies y muévete a otra conversación, donde puedas aportar y aprender.

### Los roles: Abejas y Mariposas

### ¡Prepárate para la sorpresa!

Muchas organizaciones y personas pasan gran cantidad de tiempo tratando de asegurarse de que nada les sorprenda. Cuando esto es así, puede experimentarse un cierto grado de comodidad; pero eso tiene un precio: las cosas se vuelven bastante aburridas, y la creatividad es difícil de encontrar. En el Espacio Abierto, la Sorpresa es la esencia de lo emprendido.

Referencias: [www.espacioabierto.net](http://www.espacioabierto.net)

## Reflexión

1. ¿Cuáles son mis reflexiones y preguntas, acerca de Espacio Abierto?
2. ¿De qué manera podría usar Espacio Abierto, para profundizar el trabajo de los grupos y organizaciones con los que me relaciono?

## 4.6 *Diseño para la acción sabia*

Diseñar procesos para obtener potentes resultados es un arte. ¿Cuál es la necesidad?, ¿cuál es el propósito? ¿cuál es/son los grupos involucrados?, ¿qué métodos servirán al grupo para tomar acciones sabias?, ¿qué tipo de resultados buscamos? son algunas de las preguntas que necesitamos trabajar para obtener un buen diseño.

### Propósito

Permitir a algunos practicantes que se entrenen y puedan pedir y recibir apoyo y consejos sabios acerca de un proyecto personal o profesional que quieran desarrollar. Para los demás participantes este proceso es la ocasión de poner en práctica lo que hemos aprendido durante la formación de Art of Hosting y aplicar las metodologías en una situación real.

### Roles

- Uno/dos anfitriones: presenta y explica el proceso al grupo, invita a los “llamadores” a comunicar su proyecto (especificando la importancia de ser muy claros. Puede incluso desafiarles a encontrar un nombre concreto y un propósito concreto para ese proyecto). Los llamadores y anfitriones estarán durante todo el proceso.
- “Llamador/a”: es la persona que necesita y quiere apoyo para aclararse, enfocarse, diseñar y poner en práctica un proyecto real.
- Co-diseñadores/as: son aquellas personas que apoyan al llamador, con las primeras “pinceladas”. Esta es una práctica de generosidad.
- El grupo en su totalidad: trabaja con todos los elementos aprendidos durante la formación, intentando emplear durante este proceso de una forma muy práctica todas los métodos del Art of Hosting, para que se manifieste toda su utilidad.
- Equipo de recursos: si hay anfitriones con experiencia y un grupo de buen tamaño, este equipo puede actuar con fuente de recursos, y moverse de grupo a grupo para aportar apoyo adicional.

## **Criterios para ser un "llamador/a" y pedir apoyo:**

- Has decidido exponer un proyecto en el que las prácticas del Art of Hosting pueden ser útiles.
- Tienes un cierto nivel de claridad sobre la necesidad y el propósito del proyecto que llevas contigo. ¿Por qué este proyecto tiene que ocurrir?
- El proyecto que propones involucra y sirve a más personas, además de a ti personalmente. ¿Quién/es están involucrados?
- El proyecto se va a realizar dentro de un año. ¿Cuándo? ¿Cuál es el momento más propicio para llevarlo a cabo?
- ¿Qué tienes en mente en relación al formato y a la metodología? ¿De qué se trata, una reunión?, ¿una serie de reuniones?
- ¿Quién liderará el proceso?, ¿un equipo de anfitriones? ¿Necesitarás dar formación a otros practicantes para multiplicar el efecto?

## **Herramientas necesarias para este proceso:**

- Preguntas guía
- Plantilla para la cosecha (realizada anteriormente y en tamaño A3 mínimo)
- Un espacio, lugar, de trabajo grande

## **Tiempo (idealmente 3-4 horas)**

### **Fases del proceso:**

**1. Lanza una invitación a las personas que quieran ser "llamadoras".** La invitación se lanza al grupo en su totalidad para que las personas que realmente tienen una necesidad de ayuda y apoyo para su proyecto se levanten y ocupen una de las plazas disponibles (limitadas) para recibir ayuda.

Se trabaja con estas personas "llamadoras" para que se aclaren sobre la intención de su proyecto. Este proceso necesita algún proyecto concreto, y no tanto un sueño o un deseo que no tiene relación con la realidad. Por esta razón, los proyectos deberían tener una potencial realización dentro de un año a partir de ese día. Si estás utilizando este proceso dentro de una formación de Art of Hosting, puedes recordar este importante detalle al grupo horas antes que el proceso en sí empiece, incluso la noche antes.

**2. Presenta y explica cómo funciona el proceso.** ¿Por qué es importante saber hacer un trabajo bien y por qué es importante pedir ayuda para diseñar tu proceso?

- **Condiciones para la auto-organización – un triángulo potente**
- **Claridad acerca de la necesidad y el propósito. Encarna esta claridad como líder**

**del proceso.** Como persona llamadora, intenta ser lo más clara posible. Cuanto más claro se explique, más personas podrán ayudarte y con mayor calidad.

- **Relaciones respetuosas.** Sentirte en buena relación contigo mismo/a y con los demás, te ayudará. Cuando esto ocurre, te puedes beneficiar de la diversidad de los demás y de sus opiniones. Esto no quiere decir que tengas que estar de acuerdo con cualquier sugerencia o comentario, pero, aunque no estés de acuerdo con las demás opiniones, siempre podrás disfrutar de esa relación respetuosa y enfocarte sobre el trabajo que hay que hacer.
- **Actuar más sabiamente para el mundo.** Un buen trabajo debería siempre producir resultados reales. Los Indios Hopi preguntan “Esta (acción) va a producir maíz para la gente?” ¿Tus acciones, van a crear algo útil para el mundo en el que vives?

### **3. Explicar los proyectos de las personas llamadoras.**

Reúne a las personas llamadoras en un círculo en el centro de todo el grupo. Insta a cada una de ellas a que explique en 2 minutos la esencia y el título de su proyecto. Recuerda al grupo grande que es un momento de practicar la generosidad – la próxima vez podrías ser tú la persona que propone un proyecto! **Explica cómo vamos a trabajar.** Muestras las preguntas guía y la plantilla para la cosecha.

### **4. Trabajo en grupos primera ronda**

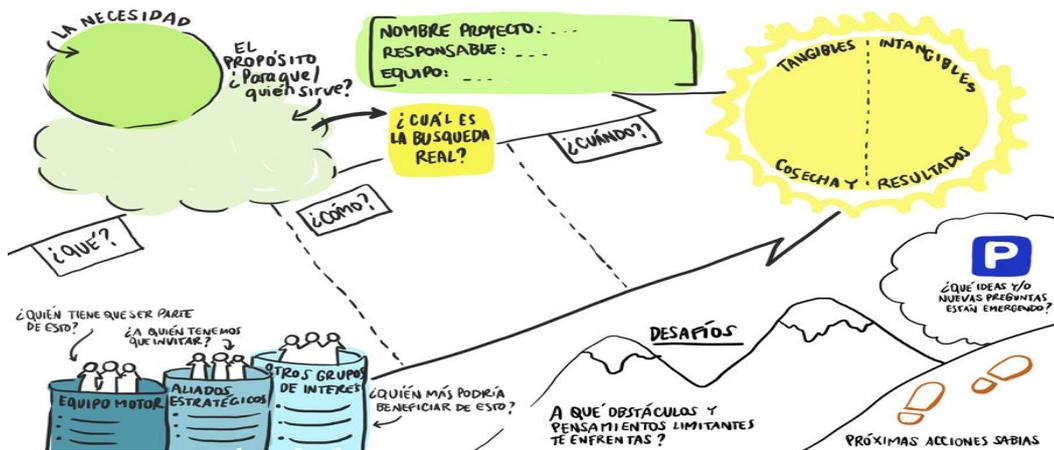
Cada persona se sienta alrededor del proyecto que más le apetezca o sienta que puede contribuir más. Así se crean grupos alrededor de cada persona llamadora y proyecto. Cada grupo se mueve a un lugar específico (otra habitación, una mesa individual, etc.).

Cada equipo, alrededor de un proyecto, comienza a trabajar. La persona llamadora explica brevemente su proyecto, el resto de los participantes le ofrecen su retroalimentación, pueden ayudarse de la plantilla cosecha para tratar de aclarar, avanzar sobre cada uno de los puntos.

Recuerda a las personas llamadoras que no les interesa perder mucho tiempo en explicar su proyecto, para dejar más espacio para trabajar sobre ello! Aconseja a los grupos utilizar Post-its para escribir sus ideas y consejos en la plantilla. La persona llamadora podría querer mover algunas ideas. Se intenta siempre buscar claridad.

### **5. Trabajo en nuevos grupos (personas llamadoras en silencio)**

Las personas que estaban en un grupo se separan y se van a otro proyecto al que quieran contribuir. La persona llamadora ofrece, de nuevo, una breve presentación del proyecto. Los nuevos participantes continúan con el feedback, pero en esta ocasión, la persona llamadora les escucha sin hablar y sin mirarles a la cara. Sí, puede tomar notas en su libreta, para poder después integrar este feedback en su proceso.



## 6. Ronda final de integración con los equipos iniciales

Todas las personas vuelven a sus grupos iniciales. La persona llamadora de cada proyecto vuelve a explicar cómo ha sido enriquecido por el feedback de todas las personas.

Es importante que los participantes sean fieles a un grupo y un proyecto, para realmente poder aportar valor.

## 7. Círculo grande

Todas las personas vuelven a formar un círculo grande y conjuntamente escuchamos los avances relativos a cada uno de los proyectos.

Salvo las personas llamadoras que se mantienen en el centro del círculo, y contestan a estas preguntas:

- ¿Cuál serán tus próximos pasos sabios?
- ¿En qué te sientes agradecido/a?

## 4.7 El Arte de Cosechar

¿Cuántas buenas conversaciones y descubrimientos sorprendentes se pierden, porque nunca son registrados, compartidos, o actuados?

Cuando comprendemos el proceso del AoH y de facilitar conversaciones transformadoras como una serie de fases conectadas ("respiraciones"), vemos que cada una alimenta a la siguiente y que "la oxigenación del sistema más grande", requiere que los frutos de las conversaciones se expandan hacia un mundo más amplio.

Cuando vemos cualquier reunión desde este espíritu, debemos clarificar por qué estamos iniciando el proceso. El AoH y el Arte de la Cosecha danzan juntos, como dos caras de la misma moneda.

Cosechar es mucho más que tomar notas. Para apreciar la complejidad de este arte, vamos a



imaginarnos un campo en el cual alguien ha plantado trigo, ¿cómo puede ser cosechado ese campo?

Primero imaginamos la cosecha de ese campo con campesinos usando herramientas para cortar el trigo, tritarlo y separar la semilla de las espigas. El campesino puede guardar el grano para refinarlo luego, venderlo rápidamente, o esperar a que el precio suba. Ahora imagina al geólogo, al biólogo, y al pintor cosechando el mismo campo. El geólogo picará las rocas y el suelo, juntando información acerca de la tierra. El biólogo podría recolectar insectos, lombrices, pedazos de plantas y materia orgánica. El pintor ve los patrones en el paisaje y elige una paleta de colores y una perspectiva para trabajar.

Todos ellos cosechan el mismo campo de manera diferente. Los resultados de sus trabajos van a diferentes lugares y tienen diferentes usos. Pero todos tienen algunas cosas en común: tienen el propósito de estar en el campo y un conjunto de preguntas acerca de ese propósito, tienen un lugar predeterminado para usar los resultados de su cosecha, y tienen herramientas específicas para hacer su trabajo.

A pesar de que el campo es el mismo, las herramientas y los resultados son específicos a la necesidad, al propósito y a la indagación. Hay ocho etapas de cosecha, ellas son:

### **Etapas 1: Sentir la necesidad**

Al principio, sentir la necesidad puede ser intuitivo o muy básico, como sentir hambre, pero una vez que la necesidad se vuelve consciente... uno puede actuar sobre ella.

Sentimos que tenemos hambre y desde allí plantamos una huerta, sabiendo que el trabajo de plantar, cuidar y cosechar está por delante, pero que el resultado final cubre la necesidad.

La necesidad no es complicada: es real, clara y habla profundamente, inspirando e invitando a la acción. Todo comienza desde la necesidad y, la manera en que respondemos a ella, e invitamos a los demás a hacer lo mismo. La necesidad impacta en la cosecha que recolectamos al final del día.

### **Etapas 2: Preparar el campo**

En algunos casos, una persona toma la iniciativa de trabajar un asunto dado. Este "convocante" prepara el campo, creando conciencia acerca de la necesidad. Otros con necesidades similares reconocerán el llamado.

Al preparar el campo (haciendo el llamado, dando el contexto, invitando, etc) establecemos el tono de todo el proceso. La seriedad y la calidad de la llamada, determinarán la calidad de lo que alcancemos. Comienza a pensar acerca de la cosecha desde el comienzo, ¡y no como una tarea final!

Prepararnos como anfitriones, es parte de la preparación del campo...

### **Etapas 3: Planear la Cosecha**

Esto comienza con el proceso de diseño y sigue con él. Un claro propósito y algunos criterios acerca de qué consideramos un éxito en esta cosecha agregarán claridad y dirección. ¿Qué sería útil y agregaría valor, y en qué forma serviría mejor?

Una lista de verificación, para planear la cosecha:

- ¿Cuál es su intención?
- ¿Quién se va a beneficiar?
- ¿Cómo podemos agregar valor a este trabajo, cómo -esta cosecha- puede rendir al máximo?
- ¿Qué forma o qué medio será más efectivo?
- ¿Quién debería cuidar o realizar la cosecha?
- ¿Cuál es el ritmo correcto?

#### **Etapas 4: Plantar las semillas**

Las preguntas alrededor de las cuales estructuramos el AoH, se vuelven las semillas para la cosecha. Todos los campesinos conocen qué plantar, depende de la estación y de las condiciones. No puedes plantar cuando quieres, tienes que plantar cuando las condiciones son correctas para maximizar el rendimiento. En la práctica de facilitar, esto significa ser sensible al "momento oportuno" para hacer las preguntas.

Al sembrar las semillas que conducirán la indagación, identificando y haciendo las preguntas estratégicas y significativas, determinas el resultado. Así que al planear la cosecha, pregúntate: "¿Qué es aquello a lo que contribuye este proceso?, ¿Qué información, ideas, resultados nos beneficiarán aquí y ahora? y ¿qué podría llevarnos al próximo nivel de indagación?"

El proceso es, en sí mismo, un proceso continuo. Con cada parte del proceso, cosechas algo. Necesitas parte de la cosecha ahora, para poder pasar al próximo proceso. Otra parte de la cosecha la necesitarás para más tarde. Así que, parte de planificar la cosecha, es también conocer para quienes, cuándo y cómo la necesitarás. Otra parte de la planificación, es preguntarse en qué formatos te será más útil la cosecha.

#### **Etapas 5: Proteger el cultivo**

Protege la integridad del cultivo. Nútrelo a medida que crece, elimina la maleza y quita todo aquello que no sirva de alimento, para mantener las plantas más fuertes y saludables. Esto implica nutrir el campo y dejarlo crecer. Pero también, simplemente sentarse, sostener el espacio para aquello que está surgiendo... y disfrutarlo.

Durante el proceso, disfruta al ver tu trabajo desplegándose en toda su complejidad. Cuanto más des la bienvenida al crecimiento del que eres testigo, mayor será la calidad de la cosecha. Ahora estás en "el pulso" de sentir tanto la calidad del campo como la calidad de los cultivos. Es aquí donde iniciamos

conversaciones y exploraciones, donde la riqueza de la cosecha nace. Cuanto más rica la conversación o el intercambio... ¡más rica será la cosecha!

### **Etapas 6: Recolectar los frutos**

La manera más simple de cosechar es registrar lo que se dice y hace, el resultado de las conversaciones, etc. Esto crea un registro o memoria colectiva.



El registro puede hacerse en palabras:

- Tus notas, las cuales serán subjetivas
- O transcripciones de conversaciones registradas en cintas, etc. Lo cual será objetivo.

El registro también puede hacerse con dibujos/fotos/videos/film:

- Las imágenes estáticas recuerdan sentimientos, atmósferas, situaciones
- Las imágenes dinámicas, registran lo verbal y lo visual
- En la fase de planificación, es muy útil pensar la manera en que quieres cosechar.

¿Qué clase de registros, plantillas, etc. te ayudarán a reunir la información, o el conocimiento relevante?

### **Etapas 7: Preparar y procesar los frutos**

Crear una memoria es el primer paso. Cuando recogemos los frutos o semillas para procesarlos, algunos serán usados enseguida, algunos serán usados para procesarlos luego... y algunos serán usados como semillas para las próximas temporadas.

El segundo paso es dar sentido y significado colectivo. Es aquí donde agregamos valor y hacemos útil la información. Hay muchas maneras de hacer esto. La idea general es tomar muchos pedacitos de información y transformarlos en "holones" (sistemas completos, que son un todo en sí mismo, pero que también son parte de un gran todo).

Cosas que pueden ayudar en este proceso:

- Cosechar de modo sistémico. Preguntar colectivamente: ¿Qué habéis percibido? ¿Qué sentido y significado ha tenido? Observa los patrones pues indican lo que está emergiendo.
- Usa metáforas, modelos mentales e historias para hacer simples los asuntos complejos.
- Usa dibujos y gráficos para hacer los asuntos complejos, más visibles y manejables.

La creación de significado, puede ocurrir también en el próximo nivel:

## **Cosechar a partir del pasado**

Puedes mirar hacia atrás y preguntar: ¿Qué aprendí? ¿Qué tuvo sentido? ¿En qué punto del camino estamos? ¿Cuáles son los próximos pasos?

## **Cosechar el presente**

¿Qué estamos sintiendo? ¿Qué patrones están emergiendo?

## **Cosechar para el futuro**

Puedes mirar hacia delante: busca los asuntos que piensas/sientes/sabes que servirán de base para la próxima indagación.

## **Cosechar para el surgimiento**

¿Qué pregunta, si fuera respondida, nos llevaría al próximo nivel?

## **Etapas 8: Planear la Próxima Cosecha. Alimentar hacia adelante**

La mayoría de las cosechas son hechas para cerrar un proceso, o llevarnos hacia el próximo nivel de comprensión. Y más importante aún, para permitirnos saber colectivamente, ver la misma imagen, y compartir la misma comprensión.

Algunos comentarios:

- Las reflexiones anteriores conciernen principalmente las cosechas colectivas.
- Las reflexiones y cosechas individuales elevarán el nivel de la cosecha colectiva. Durante el proceso de aprendizaje, la cosecha individual puede ser hecha intencionalmente (ej: llevando un diario, como herramienta de aprendizaje).
- Las herramientas basadas en la web, nos abren todo un mundo de posibilidades que no están comprendidas aquí.
- Cosechar lo "blando" es mucho más sutil y subjetivo que lidiar con partes más tangibles, objetivas, "cognitivas". Una indagación cualitativa de aquello que hemos percibido que cambió -o se modificó- en nuestras relaciones, en la cultura o el ambiente, puede darnos información acerca de la parte blanda de la cosecha.
- Para cosechas más efectivas, estas ocho etapas deberían ser planificadas de antemano, como parte del diseño integral del proceso.

## **Quien debe hacer la Cosecha?**

Precisamos un cosechador... ¿Dónde está nuestra secretaria/o? ;-)

Oímos este comentario muchas veces...Tener una cosecha como una reflexión tardía, se compara con aquel campesino que está tan concentrado en preparar su campo y cuidar del crecimiento de la plantación... ¡que se olvida cosecharla! Y esto es una locura y supone una gran pérdida.

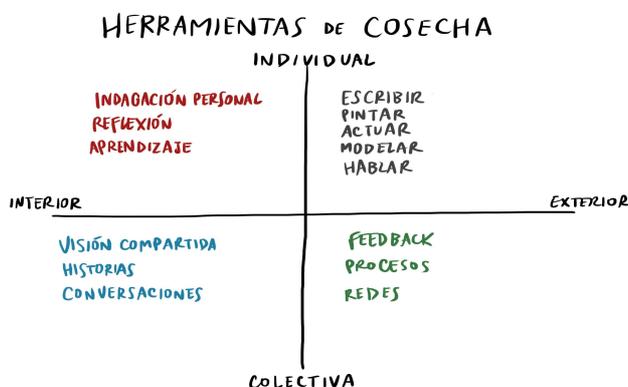
Recoger los frutos (registrar y transcribir) puede ser hecho por la mayoría de las personas... y puede, también, ser fácilmente delegado. Pero los verdaderos frutos de la cosecha, residen en "dar sentido" de esta constelación de informaciones, en observar los patrones emergentes, y en encontrar las semillas/preguntas para la continuidad de la alimentación. Es realmente allí que cosechamos.

## Cosecha individual y colectiva

La cosecha individual atesora los aprendizajes individuales y los individuos contribuyen con el cuestionamiento colectivo. Puede ser hecha a través de la reflexión, de diarios personales, etc.

La cosecha colectiva parece tener un potencial mayor para el surgimiento, y produce mucho más que la cosecha en sí misma: se transforma en el próximo nivel de conversación (o metanivel) donde llegamos juntos a un significado.

Si las partes interesadas no pueden realizar la cosecha, reúne un grupo creativo y encuentra una manera de realimentar el sistema con la cosecha. Si no consigues reunir un grupo, pero estás inspirado, haz lo mejor que puedas. Re-alimenta el sistema y espera para ver qué efecto produce.



## Cosechar para el surgimiento

Cuando un grupo de personas tiene un propósito colectivo que persiguen juntos, no tiene sentido delegar la cosecha a un grupo, o hacerla solo. Nuestro colega Chris Corrigan creó una lista, para orientar este trabajo.

Principios para una cosecha colectiva, para un propósito colectivo: buscando el surgimiento.

1. Acuerda colectivamente el propósito de indagación conjunta (ej: construir un nuevo abordaje de salud mental, para niños y jóvenes, basado en la comunidad)

2. Organiza reuniones, para recolectar distintas enseñanzas e ideas sobre la indagación.
3. Toma notas detalladas de las primeras conversaciones, pero no busques encontrar un sentido de inmediato.
4. Invita a todos a leer la parte de los documentos que desean, y a seleccionar las partes que les parezcan de mayor relevancia y beneficio para la indagación en cuestión. Es una buena idea tener personas diversas haciendo esto, especialmente, si tienes una indagación compleja.
5. Haz que este segundo nivel de cosecha se vuelva visible, y comienza a buscar patrones dentro de lo que está surgiendo. Realimenta todo el tiempo al sistema con estos datos, para mostrar el progreso y ayudar a las personas a encontrar nuevamente significado -y sabiduría- que apoye a aquello que está emergiendo.
6. Realiza otra indagación creativa, para llenar las lagunas observadas.

#### Reflexiones de este encuentro....

1. ¿Cuál es mi pregunta ahora?
2. ¿Qué haré con los conocimientos y experiencias que adquirí aquí?
3. ¿Qué voy a contar de esta historia? ¿Cómo voy a describir mi experiencia?
4. ¿Con qué personas que conocí, quiero seguir en contacto?
5. ¿Qué es lo más relevante que aprendí -o experimenté- y qué llevo de vuelta a mi vida?
6. ¿Con qué puedo comprometerme, como resultado de mi experiencia aquí?

## 4.8 Cosecha Colectiva de Historias

Contar historias es una de las herramientas de gestión desconocimiento en la práctica del Arte de Liderazgo Participativo. Nuestras historias contienen tanto la experiencia como el aprendizaje que cultivarán nuestras habilidades para utilizar procesos participativos en contextos cada vez más complejos. Al ampliar la profundidad y escala de nuestro trabajo, nuestras historias nos ofrecen pautas para la innovación, desarrollo de procesos y pistas sobre cómo crear contenedores fuertes para las conversaciones significativas.



En esta práctica del Arte de Liderazgo Participativo, es importante ser anfitriones de la cosecha, no sólo de las conversaciones. La cosecha colectiva nos permite seguir al mismo tiempo los muchos arcos de una sola historia, lo cual significa que podemos practicar la escucha enfocada y el aprendizaje grupal. También ofrece un don a los cuenta historias, así como al grupo

entero, al generar sentido colectivo. Cosechar colectivamente es una manera de hacer visibles los varios hallazgos, innovaciones y “ah-ha’s” que existen debajo de la superficie de nuestras historias y para llevar el aprendizaje acerca de nuestra práctica a un nivel más profundo.

### **¿Cómo funciona la cosecha colectiva de historias? (Versión: muchas historias/aprendizaje colectivo)**

Primero, necesitas unas buenas historias relacionadas con un tema que sirva al propósito del proceso —idealmente estas historias son suficientemente complejas, largas, y de una escala adecuada para hacerlas interesantes—. Las historias que cuentan acerca de un sistema (como una organización, comunidad, proceso, etc.) funcionan muy bien.

Lo mejor es tener a las personas directamente conectadas con la historia presentes para contarla; puede ser interesante escuchar a más de una persona involucrada en la historia. Más voces agregan profundidad y riqueza, así como una variedad de puntos de vista.

La historia no tiene que ser una que ha sido contada muchas veces, ni tiene que estar “pulida” de ninguna manera. De hecho, este proceso puede ser utilizado para pulir una historia y darle a los y las cuentistas una aportación sobre cómo enfocar y refinar la historia para que pueda ser contada a diversas audiencias.

Hemos encontrado que cosechar de una manera colectiva toma tiempo —por lo menos 90 minutos—. Si estás trabajando con un grupo de cosecha durante un entrenamiento o con personas que no han hecho este tipo de proceso antes, es recomendable limitar las historias a 30 minutos, si no las personas que escuchan pueden sobrecargarse. Si estás trabajando con un equipo de práctica o tu propósito es crear el máximo aprendizaje acerca de una historia, tal vez te gustaría trabajar con la interacción entre historia, cosecha y aprendizaje por medio día, un día, o más tiempo aún.

#### **Prepararse para la cosecha colectiva:**

Primero, haz una invitación a tus cuentistas para participar en el proceso. Cuando una invitación es extendida con intención, claridad y sentido, muchas veces una historia sale de una manera totalmente nueva y ofrece nuevo aprendizaje para los que la cuentan. Una cosecha colectiva es un regalo para los y las cuentistas y para el grupo que cosecha y debe ser ofrecida con esto en mente.

Luego, decide las perspectivas desde las cuales te gustaría cosechar. Idealmente esto puede ser un acuerdo entre cuentistas y escuchadores, dependiendo de en donde quieren enfocar su aprendizaje. Como en muchos de los procesos del Arte de Liderazgo Participativo, tener esta conversación significa planear para la cosecha. Toma el tiempo necesario para dialogar sobre qué quieren sacar del proceso y qué va a pasar con la cosecha después. Vas a necesitar por lo menos una persona cosechando desde las perspectivas elegidas y más de una puede cosechar desde la misma perspectiva simultáneamente. Aquí hay unas perspectivas potenciales para la Cosecha Colectiva de Historias:

- Arco narrativo: El hilo de la historia —personas, eventos, etapas—. También tal vez se cosechan hechos, emociones y valores que son parte de la historia.
- Arco de proceso: ¿Qué intervenciones, procesos, aplicaciones y descubrimientos pasaron?

- Momentos claves: ¿Cuándo pasaron los puntos de descubrimiento y/o aprendizaje importantes en la historia?
- Aplicación: ¿Qué más podemos aprender de esta historia para su aplicación en otros sistemas?
- Potenciar el cambio a una mayor escala: ¿Qué podemos aprender de esta historia sobre cómo potenciar cambio a una mayor escala?
- Preguntas: ¿Qué preguntas surgen desde esta historia que podríamos preguntar de cualquier sistema?
- Sincronía y magia: ¿Qué pasó durante esta historia que indicó que hubo sincronía o magia?
- Tema específico: Cosechar de la historia usando un tema específico como el liderazgo colaborativo, el arte de la participación, etc. para ver lo que te muestra.
- Principios: ¿Cuáles principios de trabajo pueden ser identificados desde esta historia? ¿Qué aprendemos de prácticas participativas? ¿Cuáles de los principios de sistemas vivos complejos fueron reflejados en esta historia?
- Cambios sistémicos: ¿Cómo cambió el sistema en el transcurso de la historia? ¿Puedes nombrar la historia o la metáfora en la que empezó el sistema? ¿Si hubo un cambio, cómo se transformó esta historia o metáfora al final?

Si tienen en su grupo personas con talentos en los campos de la facilitación gráfica/visual, poesía, música, mapas mentales, arte, etc. tal vez te gustaría invitarles a cosechar en esta forma. Cada una le agregará una mayor riqueza, diversidad y gozo a la cosecha.

## **Proceso sugerido**

### **(Versión: muchas historias/aprendizaje colectivo)**

En esta versión de la Cosecha Colectiva de Historias la idea es cosechar de diversas historias simultáneamente en grupos pequeños, y luego converger el aprendizaje con el grupo entero. Una variedad de historias son elegidas, éstas les ofrecen aspectos diferentes a cada grupo pequeño. Las personas que participan asisten a y cosechan de la historia que más les interesa. El meta-aprendizaje colectivo es cosechado por el grupo entero (hay otras maneras de usar la Cosecha Colectiva de Historias sin tener que dividir el grupo).

Antes de la sesión: Elige una cantidad apropiada de historias. Pide a los cuentistas que preparen sus historias. Puede ser que quieras proveer varias historias distintas, de varias escalas o con diversos elementos. El criterio clave es que la historia debe tener un momento "ah-ha" o un punto de aprendizaje crítico dentro de ella, pero no tiene que ser una historia exitosa. Es importante hacer notar que van a escuchar una historia muy diferente cuando pides que alguien que no estaba involucrado directamente en ella la cuente.

Marco e introducción (15-20 minutos): Da una bienvenida a la sesión, enmarcando el contexto de la importancia de facilitar la cosecha. Haz una invitación públicamente a cuentistas y pídele a cada uno que ofrezca un resumen breve de su historia. Pide que los participantes se junten alrededor de la

historia con la cual les interesa trabajar.

Contar las historias (30 minutos): Antes de dividir en los grupos pequeños, explica las diferentes perspectivas de la cosecha y pide una persona voluntaria en cada grupo para cada perspectiva. Explica el papel del testigo (o sólo escuchador) y qué tan importante es este rol al proceso. Los testigos estarán contribuyendo a la meta-cosecha en los grupos pequeños y en la siguiente etapa. Si estás trabajando con un equipo de anfitriones que puede ser previamente informado, tal vez puedes invitarles a ser facilitadores/anfitriones para los grupos pequeños. Éstos pueden invitar a las personas que cuenten la historia en el inicio de la ronda y a que cada quien coseche desde su perspectiva asignada. Hay que aclarar previamente sobre la cantidad de tiempo que hay para contar las historias.

Cosecha en grupos pequeños (30-50 minutos): Da un poco de tiempo a las personas cosechadoras para preguntas aclaratorias. Pide que cada persona cosechadora reporte sobre lo que encontró o escuchó desde su perspectiva. Luego pide que el o la cuentista comparta de lo que se dio cuenta o aprendió al escuchar las diferentes cosechas.

Descanso (20 minutos)

Cosecha colectiva (45-60 minutos): Regresen al grupo completo. Pide que las personas cosechadoras de cada perspectiva distinta se sienten juntas en grupos pequeños (es decir, las personas que cosecharon desde la perspectiva de los puntos clave se sientan juntas, testigos se sientan juntas, etc.).

Enfoca los grupos en una meta-pregunta de cosecha, por ejemplo: "¿Cuáles son las condiciones para integrar el liderazgo participativo exitosamente en nuestro contexto?" Después de estar en esta configuración entre 15 y 30 minutos, todos regresan al grupo grande para compartir lo que han cosechado en el contexto de la meta-pregunta. Da suficiente tiempo para cosechar desde estas conversaciones (entre 30 y 45 minutos).

Reacciones adicionales del grupo: ¿Cuáles fueron los regalos que recibiste de esta cosecha colectiva? ¿Qué te llevas de esta sesión?

Cerrando la sesión: Agradece a cuentistas y cosechadores. Agrega cualquier otro comentario sobre qué va a pasar con la cosecha ya que ha sido compartida en este grupo.

Materiales y montaje: Para las partes de la sesión con el grupo entero, haz un círculo grande con las sillas. Para los grupos pequeños trata de encontrar lugares distintos para contar las historias para que no se escuche a los otros grupos. Se hace más fácil si das un número o letra a cada historia que corresponde con un letrero en los diferentes espacios. Provee materiales para la cosecha como marcadores, rotafolios, hojas de papel, plumas, etc. Cuando se juntan en la otra configuración de grupos pequeños (testigos con testigos, cuentistas con cuentistas) pueden nada más juntarse dentro del mismo círculo grande pero sin salir de este espacio. Tal vez vas a querer tener equipo de grabación a mano si quieres hacer una videograbación de la historia y las cosechas. También será útil tener una cosecha fotográfica.

Las fortalezas de La Cosecha Colectiva de Historias:

- Se puede manejar con realidades complejas y traer simplicidad, además de ayudar a que emerja entendimiento y aprendizaje de esta complejidad.

- Es una cosecha de la realidad actual. ¿Cómo llegamos a donde estamos ahora?
- Crea un campo de aprendizaje rico.
- Crea una conexión fuerte y un entendimiento compartido entre las personas involucradas en el proceso.
- Es un regalo para los cuentistas y para los demás, en el que mucho aprendizaje resonante pasa.
- Es una herramienta sencilla pero poderosa, que se puede usar con regularidad para hacer un inventario, capturar el aprendizaje y para reenfocar el sistema.

## ● 5. Bibliografía

- Baldwin, Christina
  - Calling the Circle—the first and future culture
  - Storycatcher—making sense of our lives through the power and practice of story
- **Barceló, Magda, le Douarec and Cook**
  - [Gatherings](#): How to participate in, host or facilitate rEvolutions with abracadabra
- **Beck, Don Edward**
  - Spiral Dynamics—mastering values, leadership and change
- **Brown, Juanita**
  - The World Café—shaping our futures through conversations that matter
- **Cooperrider, David and Srivastva**
  - Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change
- **Owen, Harrison**
  - Open Space Technology—a users guide
  - Expanding Our Now—the story of open space technology
  - The Spirit of Leadership—liberating the leader in each of us
- **Senge, Peter**
  - The Fifth Discipline

- The Art and Practice of Learning Organizations
    - The Dance of Change
  - **Scharmer, Otto**
    - Theory U
    - Presence
  - **Wheatley, Margaret**
    - Leadership and the New Science
    - Turning to One Another
    - Finding Our Way
    - A Simpler Way
- **Comunidad internacional**
  - **Art of Hosting:** comunidad internacional de facilitadores de conversaciones significativas
    - <http://www.artofhosting.org>
    - <http://www.artofhosting.ning.com/group/spanishlanguagegroup>
  - **Espacio Abierto**
    - <http://www.espacioabierto.net>
    - <http://www.openspaceworld.ning.com/group/espacioabierto>
  - **World Café**
    - <http://www.theworldcafe.com/translations/Spanishwhatistwc.pdf>
    - **Diálogos Apreciativos**
    - [www.dialogosapreciativos.com](http://www.dialogosapreciativos.com)
    - **Círculo**
    - <http://www.peerspirit.com/gifts/Circle-Guidelines-Spanish.pdf>
  -

- **The Art of Hosting Conversations Online**
  - <http://www.rheingold.com/texts/artonlinehost.html>
- **Presencing**
  - <http://community.presencing.com/group/latinamerica>
- **Talkaoke** – forma de crear participación usando el estilo de un show de TV o karaoke  
<http://talkaoke.com>

- **Organizaciones de Practicantes en Hispanoamérica**

- **Somos alma nómada**

Facilitación de metodologías participativas en Latinoamérica. Formación de facilitadores.  
<https://somalmanomada.wixsite.com/somalmanomada>
- **Conversaciones para Todos**

Facilitación de metodologías participativas en Latinoamérica. Formación de facilitadores. <http://www.conversacionesparatodos.com>
- **Pataleta**

Facilitación Gráfica. Cosecha visual muy utilizada en conversaciones significativas.  
<http://pataleta.net>
- **TejeRedes**
  - <http://www.tejeredes.net/>
- **Somos Más**
  - <http://europe.somosmas.org/>

PREGUNTA  
DEL DÍA →



¿QUE TE LLEVAS DEL DÍA DE HOY?

