



Taller de habilidades del facilitador

JOSÉ LUIS ESCORIHUELA, "ULISES"

FACILITADOR

Resumen: La facilitación de grupos es una disciplina nueva que nos aporta un conjunto de herramientas, técnicas y habilidades para ayudar a cualquier grupo a realizar bien su trabajo, tomar buenas decisiones, alcanzar sus objetivos de manera eficiente y crear confianza y una comunicación fluida entre sus miembros. Un buen facilitador ayuda a prevenir los conflictos grupales utilizando adecuadamente su posición de liderazgo, regulando las interacciones entre los miembros, destapando los roles ocultos y las estructuras que crean opresión y privilegios, y modelando una actitud que favorece la comunicación, la empatía y la compasión.

Para ser facilitador no sólo es necesario conocer algunos conceptos y técnicas que se puedan aplicar en cualquier situación. Es igualmente importante desarrollar una actitud que favorezca la buena comunicación, la confianza y el pensamiento positivo en el grupo. Para adquirir estas habilidades, el facilitador debe desprenderse primero de su propio bagaje de abusos, opresión y deseos de venganza, lo que solamente se consigue a través de una extensa práctica

que puede durar años. Este taller práctico pretende proporcionar a los potenciales facilitadores algunas herramientas básicas para hacer bien su trabajo y ayudarles a desarrollar las habilidades que necesitan.

Palabras clave: Facilitación, Mediación, Cooperativas, Procesos de grupo, Comunicación, Liderazgo, Creatividad, Rango y privilegios, Empoderamiento.

Practical Workshop on Facilitator Skills

Abstract: Group facilitation is a new discipline that provides us with tools, techniques and skills to help groups work well, make good decisions, be productive in reaching their goals and visions, and create trust and fluid communication among their members. A good facilitator helps a group prevent conflicts using adequately his leadership position, regulating the interactions among members, revealing the hidden roles and structures that create oppression and privileges and modelling an attitude that promotes communication, empathy and compassion.

To become a facilitator, a person not only needs to know a few concepts and techniques to be applied whenever the situation requires it. It is also important to develop an attitude that fosters good communication, trust and positive thinking among the group members. Many of the skills a facilitator needs require him to get rid of his personal baggage of abuses, oppression and vengefulness, what can be done only after a thorough practice extended over years. This practical workshop wants to provide to potential facilitators with some basic tools for his job and help them develop the skills they need.

Key words: Facilitation, Mediation, Co-operatives, Group Process, Communication, Leadership, Creativity, Rank and Privileges, Empowerment.

Taller de habilidades del facilitador



José Luis Escorihuela “Ulises”

Introducción

La facilitación de grupos es un conjunto de herramientas, técnicas y habilidades para garantizar el buen funcionamiento de un grupo, tanto en la consecución de sus objetivos y realización de su visión colectiva, como en la creación de un clima relacional donde reine la confianza y una comunicación fluida, empática y honesta. La facilitación ayuda a prevenir conflictos al incidir tanto en los aspectos estructurales y productivos del grupo, especialmente en la toma de decisiones y la evaluación de las estructuras grupales existentes, visibles y ocultas, como en el propio proceso grupal, desvelando problemas relacionales, situaciones de privilegio y abuso de poder y otros efectos no deseados de la cultura grupal. También ayuda a resolver conflictos, en caso de que éstos aparezcan, en combinación con técnicas diversas, como el foro o la mediación. La facilitación es especialmente valiosa en el caso de grupos de iguales, como asociaciones, cooperativas y comunidades, aunque se aplica con igual éxito a cualquier otro tipo de grupo u organización.

En un grupo de iguales, el facilitador puede ser cualquier miembro del grupo (se recomienda que sea un papel rotativo), que conduce la toma de decisiones, media en un conflicto interno del grupo, o simplemente contribuye con su actitud y habilidades comunicativas a crear una atmósfera grupal relajada y confiada. Para ejercer correctamente su trabajo, el facilitador debe conocer sin duda un conjunto de herramientas y técnicas imprescindibles para conducir el proceso de toma de decisiones

o para mediar en un conflicto entre dos o más partes. Sin embargo, la aplicación formal y rutinaria de los pasos que componen el proceso de mediación o de toma de decisiones no garantiza el éxito del proceso. Es necesario que el facilitador conozca y haya integrado en sí una serie de habilidades que faciliten estos procesos, aportando calidad a su interacción con el resto del grupo o las partes en un conflicto y, en general, a cualquier intervención por su parte encaminada a ayudar al grupo tanto en la consecución de sus objetivos como en la mejora de los aspectos relacionales.

En el caso, por ejemplo, de una mediación, el facilitador/mediador debe hacer lo posible para facilitar el proceso de mediación. Facilitar ha de entenderse en el sentido de hacer fácil, de no añadir complicaciones por su parte a un proceso, de por sí, complejo y difícil. No se trata de buscar una solución fácil, que seguramente no existirá en ningún caso, sino de saber leer correctamente el proceso y fluir con él. El mediador, en tanto que facilitador del proceso de mediación, no debe forzar una solución que no depende de él, sino prestar atención a todo lo que ocurre, tanto en la dinámica grupal, como en cada una de las partes y, por supuesto, también en su propio fuero interno, pues el mediador no deja de ser una componente más del campo grupal. El mediador, como facilitador, interviene lo justo, no es el protagonista del proceso, deja la responsabilidad en las partes y, en general, sus intervenciones deben ir encaminadas a aumentar la conciencia de las partes sobre alguna de las componentes soterradas de la dinámica grupal que puedan ser causa de tensiones o de ignorados privilegios.

El facilitador de grupos es un elemento destacado de la dinámica grupal que se crea entre todos los miembros del grupo, incluido él mismo. Es el conductor del proceso y por tanto ejerce un claro papel de liderazgo. Su actuación va a ser continuamente observada y juzgada por los otros, que se van a mostrar sin duda exigentes y que van a denunciar cualquier atisbo de imparcialidad que pueda darse en la conducción de una asamblea decisoria, en un foro o en una mediación. En ciertos casos algunas personas pueden llegar a rebelarse y atacar abiertamente el papel del facilitador si creen que su actuación no está siendo afortunada. Por ello, el facilitador, como líder de un proceso grupal, necesita ser legitimado por los demás. Esta legiti-

midad el facilitador la consigue mostrando una clara competencia técnica en cuanto a cómo llevar el proceso, pero también a través de sus aptitudes relacionales, de su habilidad para conectar en profundidad con las personas implicadas, para crear un espacio de confianza que recoja sin temor todas las voces, para gestionar los momentos difíciles y darles una solución satisfactoria para todos. El facilitador es un líder y, como tal, debe ser consciente de las implicaciones que tal rol acarrea.

Facilitar un proceso grupal es una tarea compleja que requiere diferentes habilidades para cada una de las funciones que el facilitador juega a lo largo del proceso, sea decisorio o de resolución de un conflicto. En primer lugar, el facilitador es ante todo el líder del proceso y eso implica un conocimiento de lo que significa el liderazgo y un trabajo personal para ser un buen líder. En segundo lugar, el facilitador debe tratar de satisfacer el deseo del grupo de avanzar en la consecución de sus objetivos o de las partes en resolver su conflicto. En el caso de una mediación, por ejemplo, debe contar con la capacidad y las herramientas necesarias para ayudar a las partes a encontrar una solución a su problema, o al menos llegar a acuerdos que sean satisfactorios para todos. O, en el caso de que sea imposible llegar a acuerdos, debe intentar que el proceso sea una experiencia valiosa y transformadora para las partes. Existe, por tanto, una función "productiva" en el proceso de facilitación de un grupo que no debe ser ignorada. Para satisfacerla, el facilitador debe contar con una cierta habilidad para el pensamiento estratégico-productivo y desarrollar su capacidad creativa. En tercer lugar, el facilitador es el encargado de regular las interacciones entre los distintos miembros del grupo, buscando una comunicación más o menos fluida, descargada de toda la violencia posible, y tratando de que haya cierta equidad en cuanto al número y calidad de las intervenciones de cada parte. El facilitador tiene por tanto una función de regulación de los intercambios entre las partes, y en esto, contar con ciertas habilidades de comunicación es algo imprescindible. Por último, el facilitador ha de ser capaz de gestionar los momentos difíciles, los momentos de tensión en el grupo en los que puede aflorar cierta agresividad o violencia, o en los que pueden surgir bloqueos para los que no se entrevé ninguna salida inmediata. Ayudando a las partes a ser conscientes de lo que está ocurriendo y pro-

poniendo soluciones para avanzar de nuevo dentro de unos cauces más razonables, el facilitador desarrolla una función elucida-dora, de traer luz a un momento de oscuridad y riesgo. Para poder ejercer esta función adecuadamente, el facilitador debe conocer el funcionamiento de los procesos grupales y desarro-llar habilidades para gestionar la rabia y la violencia como un elemento más del proceso.

En lo que sigue vamos a explorar en detalle cada una de estas funciones y aportar una serie de elementos teóricos y dinámicas prácticas con las que afianzar las habilidades nece-sarias para ser un buen facilitador mediador. Aunque creo nece-sario advertir desde este mismo momento que la adquisición e integración de ciertas habilidades no es un proceso sencillo para el que baste leer un libro. Es algo que sólo se consigue con una disposición decidida y constante a experimentar con nosotros mismos en nuestros propios grupos y conflictos. Es un error pen-sar que se puede ser un buen facilitador de procesos grupales interviniendo desde afuera, sin comprometerse, es decir sin haber soltado primero toda la carga que arrastramos en nues-tras propias relaciones. Si no somos conscientes de nuestro pro-pio bagaje, nos será imposible reconocer de qué manera afecta a nuestro trabajo y al proceso de facilitación en su conjunto, dejándonos sin recursos para una intervención efectiva y real-mente facilitadora.

1. El facilitador como líder del proceso grupal

1.1 Definición de liderazgo

Afirmar que el mediador o facilitador de un proceso grupal es un líder requiere seguramente alguna explicación sobre el sen-tido que damos a esta palabra. Existen algunos malentendidos sobre el uso de la palabra "líder" que llevan a algunas personas a pensar que no necesitamos líderes, o que cuando alguien "va de líder" lo que quiere es aprovecharse de los demás. Es nece-sario romper con esta imagen del líder como alguien que usa su poder e influencia para su propio beneficio y considerar que el líder es un rol más en todo proceso grupal del que no se puede

prescindir, entre otras cosas porque, en última instancia, líder es cualquier persona que propone cosas al grupo y tiene capacidad y compromiso para sacarlas adelante con el apoyo de los demás.

Importa distinguir entre “líder”, “liderazgo” y “liderar”. El líder es un rol en un sistema concreto, es un papel que juega una persona en un proceso grupal. Liderazgo se relaciona más con la capacidad o habilidades de una persona para ejercer el papel de líder. Por último, liderar es el resultado de utilizar el rol de líder y la capacidad de liderazgo para influir sobre otras personas y conseguir algo o alcanzar un objetivo.

De las muchas definiciones que existen sobre liderazgo, me gustaría destacar las dos siguientes:

1. Capacidad para influir en otras personas para la consecución de algún objetivo.
2. Compromiso para crear un mundo al que las personas quieren pertenecer.

La primera es una definición clásica del liderazgo en la que se acentúa la capacidad para influir en otras personas y conseguir de ellas una respuesta deseada. Supone que sólo el líder ejerce dicha influencia y que el resto se deja influenciar, sin aportar nada a cambio o interactuar de alguna manera con el propio líder. Es una definición que ha sido validada tradicionalmente por el mundo empresarial que ha buscado ejecutivos líderes, capaces de arrastrar a otras personas en la consecución de los objetivos de la empresa.

La segunda definición no habla tanto de influencia como de compromiso. El líder propone, expresa su visión del mundo y deja espacios para que otras personas se sitúen en dicha visión, reformulándola y transformándola cuanto sea necesario para que todo el mundo se sienta a gusto. El líder es la persona que se compromete con la realización de esa visión común y que realiza por tanto un servicio al grupo. El líder es un servidor del grupo, al que aporta su trabajo y dedicación para conseguir algo que se supone beneficioso para todos.

Es interesante notar que parte del mundo empresarial y asociativo (lo que en adelante llamaré organizaciones) avanza lentamente hacia un modelo organizacional en el que la figura del líder se va acercando cada vez más a esa segunda definición

basada en el compromiso y en la idea de servicio. Es también la manera en que hemos de entender el papel de liderazgo del facilitador o mediador. El facilitador mediador se compromete con el grupo en el desarrollo de la visión de un mundo sin conflictos o tensiones insoportables, su papel es el de servidor del proceso grupal, su capacidad de influencia viene dada por el propio grupo.

1.2 Matriz del liderazgo

Para comprender mejor el liderazgo es necesario acercarse a él desde tres ángulos o niveles diferentes: meta, macro y micro (Dilts, 1996). El metaliderazgo "crea un movimiento en una dirección general amplia", como los derechos civiles o la creación de otro mundo posible. Se expresa en el compromiso con una visión muy general y de muy largo plazo. Para una organización esta visión podría ser satisfacer sosteniblemente las necesidades de la comunidad aportando un determinado bien o servicio, para un mediador se trataría de crear un mundo en el que las personas pudieran resolver sus conflictos de manera no violenta. El macroliderazgo se expresa de dos formas diferentes: descubrimiento de caminos y creación de una cultura. Desde esta perspectiva, el líder hace propuestas concretas conducentes a la realización de la visión, es decir ayuda a descubrir caminos, pero también contribuye a crear una cultura que resulta atractiva para otras personas y que se muestran así dispuestas a transitar por los caminos abiertos. Por último, en el microliderazgo se trata de crear una atmósfera eficaz para cada uno de los pasos a realizar y que se ajuste lo mejor posible a las necesidades individuales.

Es difícil que una misma persona recoja en sí estos tres aspectos del liderazgo. Normalmente, y especialmente si hablamos de organizaciones, el liderazgo es una cualidad que se distribuye entre varias personas dentro de la organización, según su disposición y compromiso con los aspectos meta, macro o micro. Cada uno de estos aspectos requiere una serie de habilidades diferentes que raramente se encuentran juntas en la misma persona. En el caso, relativamente simple, de la mediación o facilitación de un grupo pequeño, el mediador o facilitador sí debe desarrollar mínimamente las habilidades correspondien-

tes a cada uno de los aspectos anteriores. Pero antes de analizar cuales son estas habilidades es necesario considerar el asunto desde otra perspectiva.

Además de los tres niveles del liderazgo, toda situación de liderazgo contiene una serie de elementos relacionados entre sí que es necesario analizar por separado. En toda situación de liderazgo tenemos a) un líder (sin olvidar que es más un rol que una persona concreta) que lidera b) a otras personas o grupo hacia c) la consecución de determinados objetivos o la realización de una determinada visión, d) dentro de un sistema que lo engloba todo. En el caso de una mediación, el mediador es un líder que conduce a las partes a la realización de una visión compartida (un mundo sin conflictos o sin tensiones insoportables) en el marco de un proceso o sistema que incluye las partes y sus respectivas historias, el mediador y las relaciones que se establecen entre ellos. Esta sistematización del liderazgo se puede reflejar en el siguiente esquema (Dilts, 1996, p. 25):

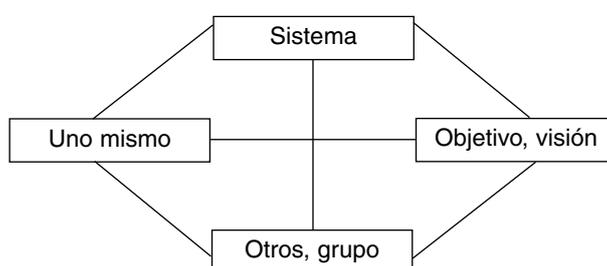


Fig. 1. Componentes de una situación de liderazgo.

Si introducimos en este esquema las consideraciones anteriores sobre los tres niveles de liderazgo el resultado es una matriz que recoge ampliamente todas las componentes que intervienen en la idea de liderazgo y que, de alguna manera, determinan el tipo de habilidades que debe desarrollar un líder para ejercer plenamente su papel.

De acuerdo con esta matriz, en toda situación de liderazgo tenemos un líder que en el nivel micro es un Individuo con una historia personal, unos valores y unas determinadas capacidades que actúa en un determinado Contexto para conseguir unos



Fuente: Dilts (1996, 33)

Fig. 2. Esquema matriz del liderazgo.

Objetivos concretos, trabajando con otras personas que cuentan con sus propias creencias y valores (Filtros perceptuales). En el nivel macro, el líder ocupa un papel dentro de la organización, tiene una Función específica dentro de una Estructura organizativa, que ha sido creada con el objetivo de establecer los pasos, el Itinerario que conduce a la realización de una visión, y a la que pertenecen otras personas que comparten una misma Cultura, un mismo conjunto de asunciones, normas y valores (dentro de la organización). Por último, en el nivel meta, el líder tiene una Misión, un compromiso con la realización de una Visión en el marco de un Sistema amplio (que desborda la propia organización) y en el que es necesario considerar la cultura de la Comunidad o grupo social en el que la organización está inmersa.

1.3 Habilidades básicas de liderazgo

De acuerdo con el esquema anterior, las habilidades de liderazgo deben tratar cada uno de los elementos clave que conforman toda situación de liderazgo: Uno mismo, las relaciones con los Otros, el Sistema en el que actúa y los Objetivos a alcanzar. Tenemos entonces cuatro tipos de habilidades, que se resumen como sigue:

- **Habilidades del yo:** Se refieren al modo en que se comporta el líder en determinada situación. Facultan al líder para elegir o generar el estado, la actitud, la atención, etc. más apropiados para cada situación. Para ello es necesario desarrollar la autoestima, la confianza y seguridad en sí mismo, la capacidad para gestionar las propias emociones y para responder adecuadamente a posibles cambios en la situación. En el nivel meta, se trataría de la capacidad de establecer claramente su misión en relación con la visión que se quiere hacer realidad. En general, se trata de un conjunto de habilidades que requieren mucho trabajo interior y desarrollar lo que se conoce como inteligencia emocional.
- **Habilidades de la relación:** Se refieren a la capacidad para comprender, motivar y comunicar con los demás, reconociendo las diferencias y los distintos filtros perceptuales que las personas utilizan. En los niveles macro y meta, se trataría de desarrollar la capacidad para reconocer los supuestos y asunciones que pueblan la cultura grupal y de qué manera influyen en el comportamiento y actitudes de la gente.
- **Habilidades del pensamiento estratégico:** Necesarias para definir y alcanzar objetivos y metas específicos. Se trata de un conjunto de habilidades que, en el nivel meta consisten en la capacidad para definir claramente una visión que pueda ser asumida por todos, en el nivel macro, la capacidad para establecer un plan o itinerario adecuado para llegar al fin deseado y navegar por él, y en el nivel micro, contar con recursos suficientes para favorecer la producción y conseguir objetivos específicos. Creatividad y pensamiento estratégico son fundamentales.
- **Habilidades del pensamiento sistémico:** Se refieren a la capacidad para identificar y comprender el ámbito general en el que se está inmerso, desde el contexto más inmediato en el nivel micro, al sistema social en el nivel meta. Se trata de conocer, comprender y establecer estructuras que ayuden a la realización de la visión, como puede ser la creación de una apropiada atmósfera de trabajo en el nivel micro, el establecimiento de estructuras grupales que favorecen las interacciones y la producción sin violencia, en el nivel macro; o la capacidad para crear un movimiento social alineado con la visión, en el nivel meta.

En este trabajo nos centraremos especialmente en las habilidades de la relación (comunicación y conocimiento de los procesos de grupo y de la cultura grupal), así como en algunas de las técnicas y habilidades necesarias para la producción (mapas mentales y conceptuales, técnicas para generar opciones, creatividad), tocando apenas las habilidades del Yo (para lo cual se requiere un trabajo continuado y la ayuda de técnicas como la meditación y la PLN), y las habilidades sistémicas, ya que su inclusión desborda los objetivos de este taller, orientado a la resolución de conflictos.

1.4 Los cuatro cuadrantes del liderazgo organizacional

Otra forma de acercarse al tema del liderazgo en las organizaciones, que en última instancia guarda cierta similitud con la propuesta anterior, es la que se basa en la Teoría Integral de Ken Wilber (2000). Un elemento clave de la Teoría Integral son los Cuatro Cuadrantes, una matriz que recoge las cuatro diferentes perspectivas de acercarse a cualquier problema real: desde dentro (interior), desde fuera (exterior), desde uno mismo (individuo) y desde la totalidad (colectivo).

En el caso de una organización, el cuadrante superior izquierdo, SI, se referiría a la dimensión interior de cualquier persona dentro de la organización (inteligencia, inteligencia emocional, habilidades interpersonales, etc.). El cuadrante superior

		INTERIOR	EXTERIOR
INDIVIDUO		<p>Intención</p> <p>"Yo"</p>	<p>Comportamiento</p> <p>"Ello"</p>
	COLECTIVO	<p>Cultura</p> <p>"Nosotros"</p>	<p>Sistema</p> <p>"Ellos"</p>

Fig. 3. Los Cuatro Cuadrantes de la Psicología Integral.

derecha, SD, se refiere al comportamiento y acciones específicas que llevan a cabo las personas dentro de la organización. El cuadrante inferior izquierda, II, se refiere a la cultura corporativa (valores y creencias compartidas, normas y reglas de comportamientos más o menos ocultas). Por último, el cuadrante inferior derecha, ID, se refiere al sistema (espacio y estructuras físicas, sistemas y estructuras operacionales) en el que la gente de la organización trabaja.

Si aplicamos este mismo esquema al liderazgo organizacional (Burke et al., 2005) nos encontramos con una matriz que recoge con detalle los elementos clave para comprender el liderazgo y deducir el tipo de habilidades que se requieren en cada caso.

El cuadrante SD se refiere a la función y habilidades que el líder debe desarrollar para conseguir unos objetivos concretos, mientras se relaciona con otras personas de la organización, cuyos comportamientos se ajustan a la realización de una serie de tareas objetivas y medibles, y cuyo rendimiento se puede evaluar. Es la parte productiva del liderazgo. En la creación de ese “mundo al que otras personas quieren pertenecer” es necesario dar pasos concretos, medibles y evaluables.

	INTERIOR	EXTERIOR
INDIVIDUO	<p>Intencional</p> <p>Inteligencia emocional Motivación Visión, valores, sentido Teoría Y</p>	<p>Comportamental</p> <p>Rendimiento Tareas Gestión por objetivos Teoría X</p>
COLECTIVO	<p>Cultural</p> <p>Valores y creencias compartidas Trabajo de equipo “Lo que realmente importa aquí” Visión, propósito y sentido</p>	<p>Sistémico</p> <p>Teoría de sistemas Procesos múltiples Integración e interdependencia funcional y operacional</p>

Fuente: Burke (2005, p. 5)

Fig. 3. Los Cuatro Cuadrantes de la Psicología Integral.

El cuadrante ID es el ámbito de los sistemas y los procesos visibles. El líder debe desarrollar la capacidad para modificar, adaptar e integrar las diferentes estructuras operativas de la organización. La Teoría de Sistemas es una de las herramientas más valiosas en este cuadrante.

Aunque la gestión por objetivos y la aproximación sistémica tienen un poder innegable, un énfasis excesivo en los cuadrantes del lado derecho de la matriz de liderazgo han llevado a muchas organizaciones a sonados fracasos. Ignorar el valor y la influencia de la motivación individual, SI, y de la cultura grupal, II, en el proceso de realización de una visión colectiva es un error que muchas organizaciones están ya corrigiendo.

1.5 Aproximación integral a un conflicto organizacional

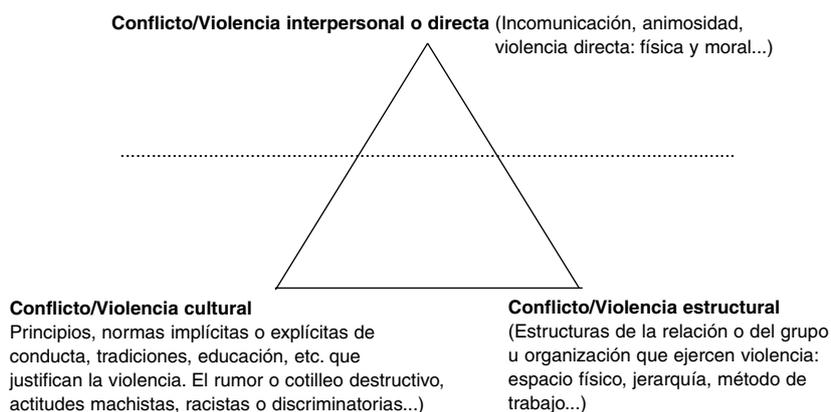
Podemos aplicar el mismo esquema de los cuatro cuadrantes al proceso de toma de decisiones o de resolver conflictos en el marco de una organización. A la hora de confrontarnos, por ejemplo, con un conflicto en una organización, el líder facilitador podría comenzar por plantearse las siguientes preguntas:

Es interesante notar hasta qué punto esta matriz, válida para el análisis de un conflicto organizacional, guarda relación con el clásico análisis de Galtung (véase Farré, 2004) sobre los tres niveles de violencia en un conflicto (ver figura 6). Estos tres niveles de violencia se pueden visualizar como los tres vértices de un triángulo que es, en realidad, un iceberg donde el vértice superior, o punta del iceberg, se refiere a la violencia interpersonal o directa (violencia física y moral, incomunicación, animosidad, etc.), es decir a lo que ocurre en el cuadrante SD de la matriz anterior. En los dos vértices ocultos del iceberg nos encontramos con la violencia cultural (principios, valores, normas implícitas o explícitas de conducta, tradiciones, educación, etc. que justifican la violencia: rumores o cotilleos destructivos, actitudes machistas, racistas o discriminatorias, etc.), lo que correspondería con el cuadrante II. Y con la violencia estructural o sistémica (estructuras organizacionales que ejercen violencia: espacio físico, jerarquía, método de trabajo, estructuras operativas, etc.), la que correspondería con el cuadrante ID.

		INTERIOR	EXTERIOR
INDIVIDUO	Intencional	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué importancia tiene este asunto para mí? • ¿Qué importancia tiene para los demás? • La manera de resolver este asunto, ¿tiene en cuenta o va en contra de los valores y necesidades de las personas directamente afectadas? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué podemos hacer para resolver este asunto? • ¿Qué cambios son necesarios en mi comportamiento y en el comportamiento de los demás? • ¿Cómo afectarán estos cambios al asunto en cuestión?
	COLECTIVO	Cultural	Sistémico
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué valores organizacionales afectan a este asunto? • ¿Nuestra cultura interna beneficia o entorpece la resolución de este asunto? • ¿Existe una adecuada comunicación para asegurarse de que todos los puntos de vista son escuchados? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué relación guarda este asunto con nuestras estructuras organizacionales? • ¿Qué estructuras se pueden crear para afrontar convenientemente este asunto? 	

Fuente: Burke (2005, p. 7)

Fig. 5. Aproximación integral a un conflicto organizacional.



Fuente: Farré (2004, p. 319)

Fig. 6. Niveles de violencia en un conflicto.

Antes de cerrar este breve análisis sobre el conflicto organizacional, quisiera señalar que, en relación con el conflicto estructural, no sólo la existencia de determinadas estructuras puede ser causa de conflicto y violencia, sino que también la falta de estructuras apropiadas puede causar graves conflictos. De acuerdo con Diana L. Christian (2003), las principales causas de conflicto estructural en grupos de iguales (por ejemplo, asociaciones o cooperativas) son las siguientes:

- No disponer de una visión común, como documento escrito que todos comparten.
- Carecer de un método claro, justo y participativo para la toma de decisiones, o no tener un buen conocimiento del método elegido.
- No poner los acuerdos tomados por escrito, o hacerlo de manera confusa.
- No dar importancia a la comunicación y a los procesos de grupo, y no tener en marcha estructuras visibles y transparentes para afrontar los conflictos.
- No contar con un sistema claro y consensuado para la entrada de nuevos miembros o la salida de personas del grupo.
- Carecer de un acuerdo explícito de todos los miembros para un aprendizaje continuo.

1.6 Cambio de paradigma organizacional: el líder facilitador

En toda organización existe una demanda cada vez mayor por parte de las personas que la componen para una participación más directa y comprometida en las decisiones que van a afectar a sus vidas, así como para tener oportunidad de utilizar su propia creatividad y conocimientos en la búsqueda de soluciones a los problemas que puedan surgir en el camino. Se necesitan entonces nuevos líderes que sepan hacer un buen uso de toda la energía, capacidades y buen hacer que aporta cada persona al colectivo y utilizarla convenientemente en la realización de una visión compartida.

La siguiente tabla recoge sucintamente en qué consiste este cambio radical que nos ha de llevar de un estilo de liderazgo ya anticuado, basado en la posición y la jerarquía, la dirección y la obediencia, hacia un nuevo estilo de liderazgo facilitador que

busca extraer lo mejor de cada participante en un proceso que se pretende enriquecedor para todos y con la finalidad de realizar una visión que todos comparten.

El viejo estilo Desde	Categorías	El nuevo estilo Hacia
<ol style="list-style-type: none"> 1. La verdad llega desde arriba. 2. Basta con una perspectiva. 3. Las respuestas son correctas o falsas. 4. La diversidad del grupo es un problema. 	I. Percepción de la gente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Todo el mundo sabe algo. 2. La verdad surge desde una perspectiva múltiple. 3. Se aprende de toda experiencia. 4. La diversidad enriquece el proceso y el contenido.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis. 2. Debate. 3. Consenso = acuerdo. 4. Crear ideas para que implementen otros. 	II. Comprensión del proceso.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Síntesis y preguntas. 2. Diálogo. 3. Todos juntos hacia delante. 4. Cada uno es responsable de las decisiones que implementa.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Obediencia a las órdenes del jefe. 2. Enfrentarse a las opiniones contrarias. 3. Las decisiones las toman unos pocos. 4. Juegos de poder y control. 	III. Toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso de todos con la visión común. 2. Captar los valores detrás de las opiniones. 3. Participación directa en la toma de decisiones. 4. Reglas para un proceso creativo en común.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitación como conjunto de trucos y artimañas. 2. Intervenciones de consultores. 3. Tratar de "resolver" cosas. 4. Gestión de arriba abajo. 	IV. Intención transformacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitación como algo revolucionario. 2. Procesos de facilitación que producen cambios vitales. 3. Despertar la pasión y el compromiso. 4. Liderazgo facilitador, un nuevo estilo de gestión.

Fuente: Stanfield (2002, p. XVIII).

Fig. 7. Cambio de paradigma organizacional.

En este cambio de paradigma desde un modelo organizacional basado en la jerarquía y en la dirección centralizada hacia un nuevo modelo basado en la idea de compromiso con una visión común y un liderazgo facilitador, un estudio elaborado por el Instituto de Asuntos Culturales de Canadá, ICA, ha encontrado cuatro fases principales en el desarrollo organizacional que recogen las diferentes formas emergentes en relación con el liderazgo, la participación y la organización (Stanfield, 2002).

Según este estudio, la primera fase sería la de la Organización Jerárquica, con un liderazgo directivo y estructuras regidas por el poder y la posición, con un flujo comunicacional de arriba abajo, donde el principal valor es la seguridad y el principal objetivo es maximizar los beneficios. En la segunda fase se hallaría la Organización Institucional, con un liderazgo basado en la gestión por objetivos, una estructura compleja, burocrática y relativamente eficiente, donde se admite cierto feedback desde abajo, con valores como el reconocimiento, la eficiencia y la cortesía, y con el objetivo de dar un servicio a los clientes o vender un producto. En la tercera fase nos encontramos con la Organización Colaboradora, con mayor flexibilidad estructural y equipos interdisciplinarios, basados en un estilo de partenariatio y en la búsqueda de un equilibrio entre el tiempo de trabajo y de ocio, con estructuras adecuadas para la resolución y prevención de conflictos, con un liderazgo visionario que facilita y promueve la innovación, y en la que la comunicación fluye en todas las direcciones. Por último, la cuarta fase se refiere a la Organización de Aprendizaje, una red interdependiente de equipos e individuos, que favorece la consecución de habilidades interpersonales, el trabajo creativo y la reflexión personal, con un liderazgo de servicio y compromiso con la realización de una visión común, que se entiende como una aportación a la comunidad en sentido amplio, a la nación y al mundo en su totalidad. Con unos valores que priman la reflexión constante y el aprendizaje de los errores y una comunicación basada en la honestidad y la empatía.

2. La función productiva del facilitador

Para todo grupo u organización es fundamental poder llevar a cabo sus objetivos y realizar su visión colectiva. La tarea del

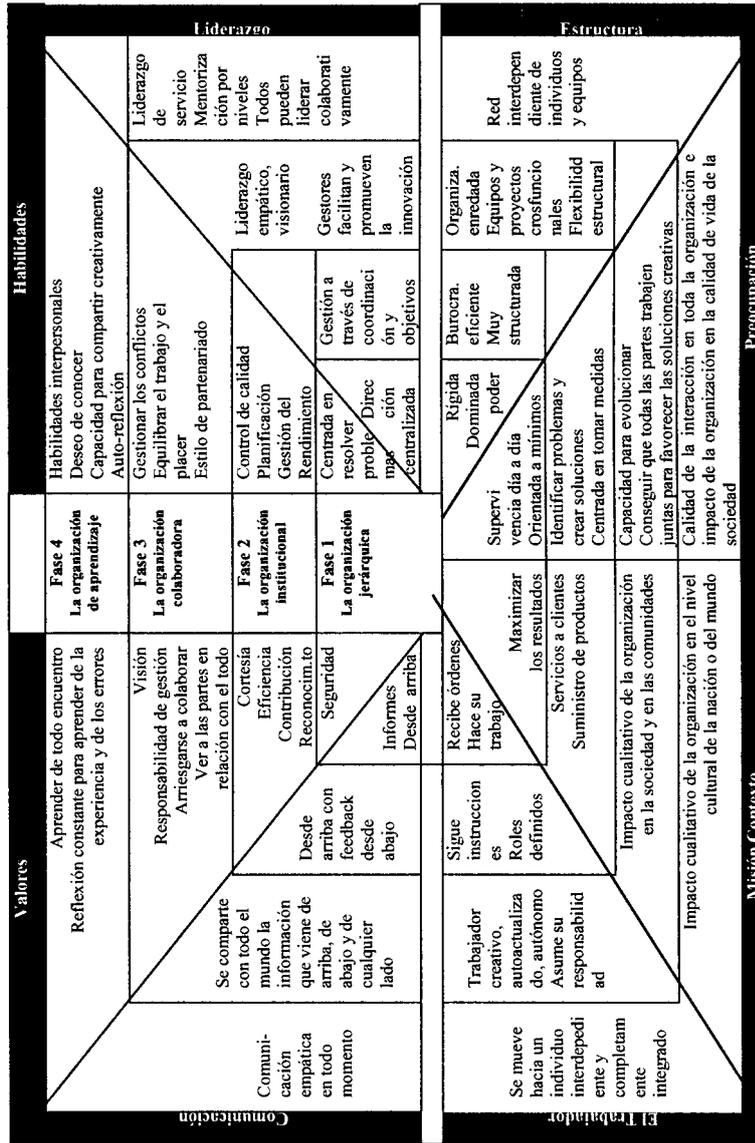


Fig. 8. Mapa de las organizaciones.

Fuente: Stanfield (2002, p. XIV).

facilitador es en este caso ayudar al grupo en la consecución de sus objetivos, colaborando en la organización eficaz del trabajo y en favorecer la participación activa de todos los miembros del grupo, o en el caso de conflicto, aportando herramientas para una resolución eficaz del conflicto. Existen diversas técnicas que suelen ser muy útiles en el desarrollo de esta labor. De todas ellas nos vamos a centrar especialmente en aquellas que resultan valiosas para obtener buenos resultados en el caso de un proceso de mediación o de resolución de un conflicto, como pueden ser la lluvia de ideas y los mapas mentales.

Pero además de las técnicas, es igualmente importante que el facilitador desarrolle su capacidad creativa, pues especialmente en las situaciones difíciles, bloqueos o conflictos, no existen sendas trilladas que conduzcan a una fácil solución. En estos casos será necesario muchas veces improvisar y aportar ideas que dependerán del contexto, de las personas implicadas o de la propia capacidad del facilitador para generarlas. Desarrollar la creatividad se convierte así en un requisito ineludible para toda persona que pretenda ser un buen facilitador o mediador.

2.1 El método del Taller de Consenso

El Taller de Consenso (Stanfield, 2002) es una versión elaborada de la clásica lluvia de ideas, que ha sido desarrollada por el Instituto de Asuntos Culturales de Canadá, ICA, y que viene utilizando con éxito desde hace muchos años para ayudar a grupos y organizaciones en la consecución de sus objetivos y la resolución de conflictos. Se trata de un método de planeamiento creativo, útil para crear planes de acción, tomar decisiones y generar opciones tanto en situaciones normales como de conflicto. Permite recoger ideas, establecer pautas generales, incorporar diferentes puntos de vista y alcanzar una solución consensuada entre las partes.

Algunas de las ventajas observadas con este método son:

1. Resuelve desequilibrios de poder y promueve un poder compartido.
2. Permite un uso más efectivo de los recursos.
3. Crea confianza y compromiso en las partes.
4. Da lugar a resultados de calidad.

El Método del Taller de Consenso se compone de cinco pasos:

1. **Contextualizar:** el facilitador explica a las partes el funcionamiento del método y su duración. Contextualiza el problema y subraya claramente la cuestión central.
2. **Lluvia de ideas:** se recogen todas las ideas aportadas por las partes y se colocan a la vista.
3. **Reagrupar:** se reagrupan las ideas afines y se describen en grupos separados.
4. **Nombrar:** se pide a las partes un título para cada grupo de ideas.
5. **Resolver:** se deciden los siguientes pasos a seguir con cada grupo de ideas.

En lo que sigue se explican con cierto detalle cada uno de estos pasos:

1. **Contextualizar.** En esta fase, el facilitador explica la razón del Taller, qué se quiere conseguir, por qué es importante llegar a un acuerdo; describe el proceso del método y explica los 5 pasos; indica la duración del taller y la división del tiempo; expone y discute con las partes los acuerdos básicos (ej.: todo el mundo tiene una parte de la verdad, todas las voces son necesarias, no hay respuestas erróneas, el todo es mayor que la suma de las partes, todo el mundo tendrá oportunidad de hablar y ser escuchado con respeto, etc.); explica el papel del facilitador; define con claridad la cuestión principal sobre la que se quieren conseguir ideas.
2. **Lluvia de ideas.** El facilitador debe asegurarse de que todo el mundo entiende adecuadamente la cuestión o el problema. Después, da a las partes tiempo para pensar en silencio (o por parejas, si es posible). Recoge las ideas que van surgiendo y las anota en un gran papel, visible para todos, o en el caso de un grupo numeroso, cada persona escribe su idea en un pequeño papel y después se pegan en un mural.
Debe dejar claro que todas las ideas son válidas, por erróneas o ridículas que parezcan. Una idea aparentemente estúpida puede desencadenar otras ideas positivas y

valiosas. Por ello, durante esta fase no se permiten críticas o comentarios, sólo nuevas ideas. En caso de que una idea lleva aparejada alguna crítica, el facilitador reformulará la idea para eliminar la crítica, pidiendo consentimiento a la persona que la hizo. Las intervenciones han de ser breves y las ideas concisas. El facilitador ayudará a parafrasear y resumir ideas expuestas de manera difusa o poco clara. Las ideas recogidas se exponen de manera bien visible para que las partes las vean y puedan encontrar nuevas ideas. Las ideas se pueden anotar en filas o utilizando un mapa mental

Durante esta fase, el facilitador deberá impedir que se valoren o critiquen las ideas (reformulará las críticas si es posible). Procurará que todo el mundo participe, aunque no se debe forzar ni obligar. Si se crean silencios largos, puede pedir a alguien que desarrolle más su idea, leer la lista de ideas o sugerir ideas propias. Anotará las ideas con buena letra (han de ser legibles para todo el mundo) y con las mismas palabras utilizadas por la persona que propone la idea. Consultará con la parte después de hacer reformulaciones o resúmenes. Mantendrá las ideas en torno a la cuestión central, aunque debe permitir que algunas ideas se alejen (pueden dar lugar a nuevas ideas). Y deberá cerrar la sesión en el momento oportuno.

3. **Agrupar las ideas en categorías relacionadas.** El facilitador guiará la identificación de pares de ideas afines (pueden ser antagónicas), utilizando un símbolo diferente (o, m, D, G) para cada par que colocará a la izquierda de la frase. Tras identificar algunos pares, tratará de encajar el resto de las ideas en alguno de los pares existentes. Si no es posible, creará nuevos grupos. Si existen dudas, el facilitador puede permitir que una idea esté en más de un grupo.
4. **Nombrar los grupos.** Durante esta fase el facilitador ayuda a crear una nueva frase que recoge la idea principal. Para cada grupo, leerá todas las ideas del grupo en voz alta y se recalcarán las palabras que se repiten; se buscará la conexión existente entre las diferentes ideas e indagará a qué necesidad compartida se refieren esas

ideas. Por último, se sugerirán títulos en relación con la cuestión principal buscando el consenso.

5. **Resolver.** La última fase del Taller sirve para:

a. reflexionar sobre el proceso y valorar los resultados:

- i. Seleccionar las ideas que pueden tener una utilidad práctica inmediata
- ii. Determinar las áreas que requieren mayor exploración
- iii. Resaltar propuestas novedosas que pueden tener algún valor
- iv. Anotar las ideas que son completamente desechadas

b. Establecer cuáles pueden ser los siguientes pasos:

- i. Priorizar las ideas principales, decidir el orden en que se quiere trabajar en ellas (suele ser conveniente comenzar con aquellos grupos en los que existe acuerdo y son fáciles de ejecutar).
- ii. Crear un plan de acción concreto para cada idea principal (para lo cual se puede volver a utilizar el método del Taller de consenso), evaluando ventajas e inconvenientes, dificultades para llevarlas a cabo, estableciendo acciones concretas que deben asumir las partes.
- iii. Establecer un periodo de prueba, hacer un seguimiento, etc.

c. Documentar los resultados:

Dinámicas

Varios participantes juegan los roles de las partes implicadas en un conflicto. Ya han creado una historia alternativa del conflicto y ahora buscan soluciones. Para ello utilizan el método del Taller de Consenso, en los siguientes casos:

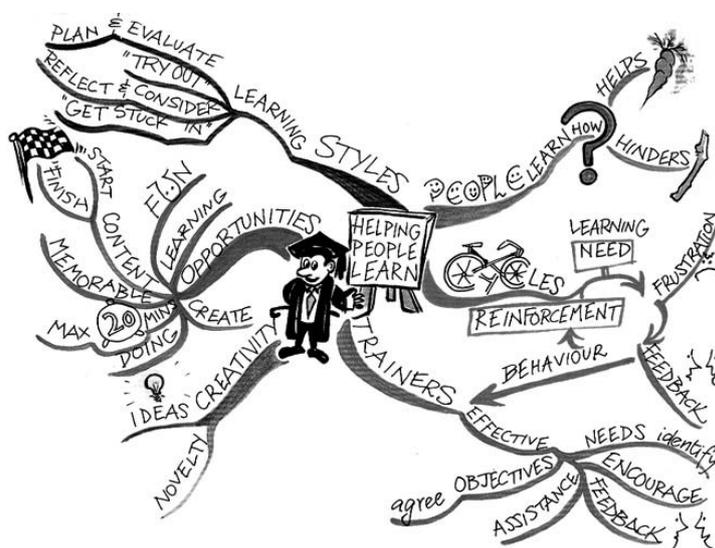
1. Conflicto en una comunidad de vecinos por reparaciones urgentes y necesarias. Identificar las partes, definir el conflicto, centrar la cuestión y generar opciones.
2. Conflicto familiar por absentismo escolar.

2.2 La técnica de los Mapas mentales

Se trata de una poderosa técnica gráfica que nos permite acceder al potencial de nuestra mente, a lo que Buzan (1996) llama "pensamiento irradiante". Sus características principales son la utilización de una imagen o palabra central referida al tema principal que se quiere explorar o trabajar, un conjunto de líneas que irradian de la imagen central de forma ramificada, sobre las que se coloca una imagen o una palabra clave referida al tema principal, y de tal manera que forman una estructura nodal conectada.

El mapa mental moviliza toda la gama de habilidades corticales, incluyendo palabra, imagen, número, lógica, ritmo, color y percepción espacial, en una técnica única y poderosa, que puede ser utilizada tanto para recoger ideas, producir nuevas ideas, crear una visión personal y colectiva o sugerir opciones en la resolución de conflictos.

La siguiente figura representa un mapa mental realizado por el Departamento de Enseñanza de IBM para la iniciativa "Helping People Learn", realizada en colaboración con el gobierno británico (Buzan, 1996, p. 237).



Fuente: Buzan (1996, p. 237).

Fig. 9. Mapa Mental para la iniciativa "Helping People Learn".

Para que el uso de mapas mentales sea realmente eficiente, Buzan recomienda utilizar una serie de técnicas encaminadas a reforzar los mapas mentales, proponiendo toda una metodología que él llama “cartografía mental”, conjunto de herramientas para ordenar y estructurar el pensamiento. Esta metodología se compone de unos principios ordenadores, unas técnicas y unas recomendaciones.

- Entre los principios ordenadores destaca el partir siempre de conceptos o imágenes clave como ramas principales del mapa mental, lo que él llama Ideas Ordenadoras Básicas, IOB, cuyo número no debe superar las 7 ideas básicas.
- Entre las técnicas, destaca la utilización del Énfasis como factor clave para mejorar la memoria y la creatividad. Para ello se recomienda utilizar siempre una imagen central, y si no se puede evitar que sea una palabra, es entonces conveniente darle color y dimensionalidad. Igualmente apropiado es utilizar varios colores diferentes, variar el tamaño de las letras, de las líneas y de las imágenes, introducir la triple dimensionalidad en el mapa y, a ser posible, darle movimiento al mapa

Otra técnica imprescindible es utilizar la Asociación, dibujando flechas para establecer conexiones, utilizando diferentes colores según afinidad de conceptos o códigos y símbolos entre conceptos relacionados (señales, cruces, círculos, subrayados, etc.)

Por último, cabe señalar entre las técnicas, la necesidad de expresarse con claridad, no utilizando más que una palabra clave por línea, o las menos posibles; haciendo más gruesas las líneas centrales, escribiendo con buena caligrafía y dando claridad a las imágenes.

- Entre las recomendaciones, para enfrentarse a situaciones de bloqueo mental es conveniente añadir líneas en blanco, hacerse preguntas, añadir imágenes... Es igualmente recomendable revisar los mapas mentales e incluso rehacerlos cuando surgen nuevas asociaciones mentales, así como desarrollar una actitud mental positiva y la confianza necesaria en lo que se está haciendo.

Los mapas mentales y conceptuales se utilizan cada vez más como una poderosa herramienta productiva. Son especialmente útiles en el pensamiento creativo y en la resolución de

conflictos. El pensamiento creativo es, de nuevo, una variación de la clásica lluvia de ideas, que hace uso de toda la potencia de los mapas mentales. Como método de trabajo para generar opciones y nuevas ideas funcionaría de acuerdo con el siguiente esquema:

1. Definir el tema. El tema debe estar claro para todos los miembros del grupo.
2. (Optativo) Cada persona elabora su mapa mental sobre el tema. Se puede hacer en parejas.
3. En el grupo, el facilitador crea un mapa mental con todas las ideas que surgen.
4. Identifica las ideas principales (IOB) y construye un nuevo mapa mental a partir de ellas.
5. Permite un tiempo para la incubación de nuevas ideas.
6. Revisa este segundo mapa y añade cualquier idea nueva que haya surgido entretanto.
7. Análisis. Se establecen vínculos entre elementos dispares del mapa que guardan cierta afinidad y se generan nuevas ideas.

En resolución de conflictos esta técnica resulta ser un instrumento muy eficaz para la creación de un mapa del conflicto que puede servir tanto como herramienta de trabajo para el mediador, como de ayuda para exponer a las partes la historia del conflicto, los posibles intereses comunes o las opciones para su resolución. Debido a su formato gráfico los distintos elementos del conflicto se visualizan y asimilan con cierta rapidez, facilitando la generación de ideas y la consecución de acuerdos.

El procedimiento suele consistir en elaborar en la primera sesión conjunta un mapa con la historia alternativa del conflicto, a partir de las historias de cada una de las partes. En la sesión 2 se define con claridad el problema y se evidencian los intereses y necesidades comunes a ambas partes, que se presentan igualmente en forma de mapa conceptual. Finalmente, en la siguiente sesión (tal vez haga falta alguna sesión intermedia para trabajar con las partes por separado), se presenta como mapa conceptual el plan de acción con los pasos a seguir.

Desde hace algún tiempo es incluso posible realizar mapas conceptuales por ordenador, gracias al desarrollo de programas especiales, como Cmap Tools, del que se puede obtener más

información en la siguiente dirección de Internet: <http://cmap.ihmc.us/> La siguiente figura es un mapa conceptual, realizado con Cmap Tools, referido a la historia alternativa de un conflicto, entre los vecinos de un barrio y una empresa de seguridad que se instala en la zona.

Dinámicas

1. Hacer un mapa mental simple a partir de la palabra Felicidad, de al menos 10 ramas y en menos de 1 minuto. Hacer una estimación previa de las posibles coincidencias.
2. El poder de la imagen. Hacer un mapa mental con 10 imágenes a partir de la imagen central Casa-Hogar.
3. La posibilidad de ir siempre más lejos. Amplia tu mapa mental iniciado con la palabra felicidad, añadiendo 2 ó 3 líneas nuevas a cada una de las 10 palabras clave originarias.
4. Piensa en algo sobre lo que estás indeciso actualmente, o en algo que te gustaría hacer o comprar pero no lo tienes claro. Crea un mapa mental con todas las opciones disponibles, valóralas numéricamente y encuentra una solución.
5. Cartografiar. Por parejas, una persona cuenta a la otra los aspectos positivos, negativos y posibles soluciones de una relación que mantiene con alguien. La segunda persona realiza un mapa mental de la situación mientras escucha.
6. Conflictos personales. Una persona cuenta un conflicto real que tiene con alguien. Otra persona juega el papel de ese alguien, a partir de los datos que le da la primera persona. Cada una de ellas cuenta desde su perspectiva, los aspectos negativos y positivos de la relación y las soluciones posibles. El resto del grupo escucha atentamente (se pueden hacer preguntas) y elabora un mapa mental de cada caso. Trabajando en grupos de 3 deben elaborar un mapa conjunto con la Historia alternativa, otro con los Intereses comunes y un tercero con un Plan de acción.

2.3 Desarrollo de la creatividad: el pensamiento lateral

El Pensamiento Lateral es un método desarrollado por Edward de Bono (1986) para fomentar la creatividad en las personas, despojándola de su aura mística y considerándola como

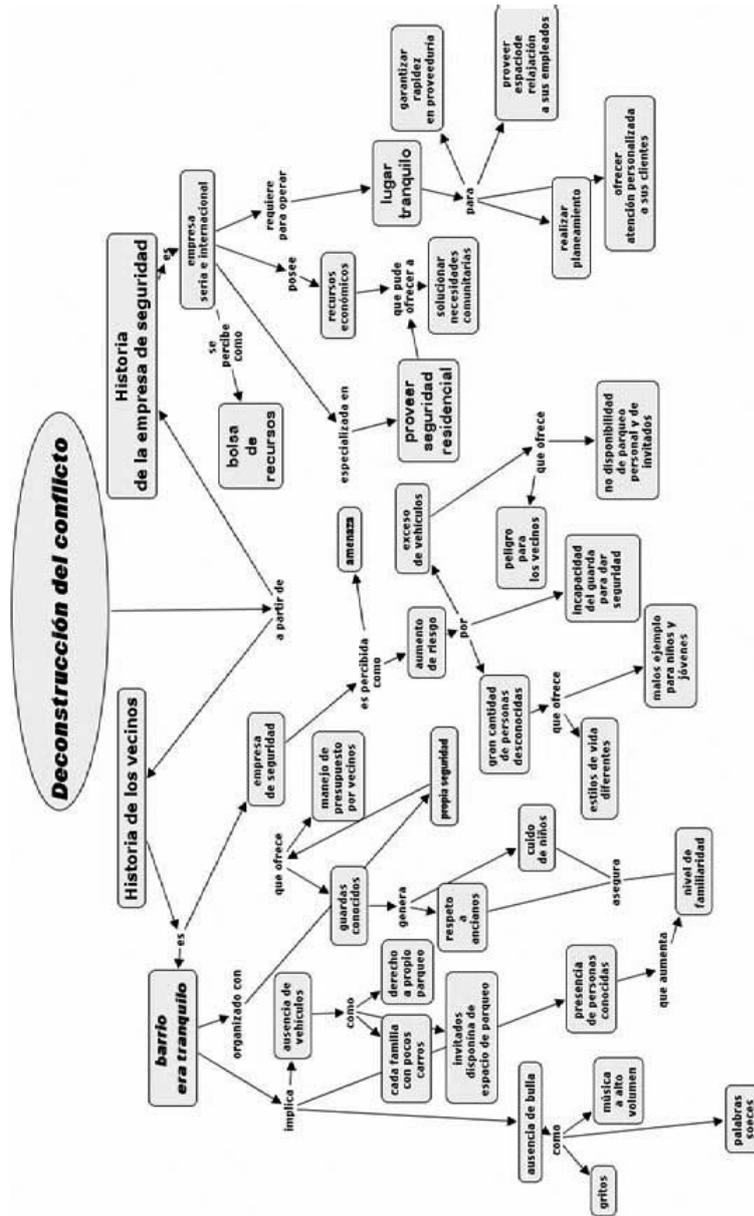


Fig. 10. Mapa conceptual de la Historia Alternativa de un conflicto.

un modo de emplear la mente y manejar la información. La finalidad del pensamiento lateral es la creación de nuevas ideas y la liberación del efecto restrictivo de las ideas anticuadas. Para comprender mejor en qué consiste el pensamiento lateral es necesario primero explicar cómo funciona la mente.

Resumiendo brevemente las ideas de De Bono, podemos decir que la mente es un sistema elaborador de modelos que se conservan en la memoria para su uso posterior. Los modelos creados no responden estrictamente a la realidad, pues en su formación intervienen elementos subjetivos (ideas, sentimientos, reacciones inconscientes). Ni tampoco la información que nos va llegando se almacena ordenadamente en la mente, ya que se incorpora a modelos ya establecidos o crea nuevos modelos. La mente tiene una capacidad casi infinita de procesamiento, pero una capacidad receptora muy limitada, de ahí que esté continuamente reajustando los modelos para optimizar las funciones de selección, rechazo, combinación y separación de los datos de entrada.

Un sistema de información basado en modelos, como el de la mente humana, tiene grandes ventajas como la rapidez de identificación y la subsiguiente capacidad de reacción. Pero también tiene varios inconvenientes, como que los modelos tienden a adquirir cada vez mayor rigidez, siendo difícil modificar los modelos una vez establecidos; o que la información incorporada a un modelo no se puede usar fácilmente en otro modelo diferente. Existe además una tendencia a la "concentración", a meter toda la información en el mismo modelo sin explorar otros; a pasar bruscamente de un modelo a otro, y a la "polarización" o establecimiento de posiciones antagonistas. Por último, es importante recordar que la secuencia u orden de la información de entrada determina la forma de los modelos, dificultando la ordenación óptima de datos posteriores.

El pensamiento lateral tiene como objetivo el cambio de modelos. De manera más precisa, un modelo es cualquier concepto, idea, pensamiento, imagen, enfoque, punto de vista, criterio... susceptibles de repetirse cuando algún estímulo determina su reaparición. El pensamiento lateral trata de descomponer las estructuras de los modelos con el fin de que éstos se ordenen de forma distinta y óptima. La base del pensamiento lateral es considerar cualquier enfoque a un problema como útil,

pero no como el único posible ni necesariamente el mejor. El pensamiento lateral prescinde de toda forma de enjuiciamiento o valoración.

La siguiente tabla recoge las principales diferencias entre el pensamiento lateral y el pensamiento lógico o vertical, como lo llama De Bono:

El pensamiento vertical es selectivo. <i>El pensamiento vertical selecciona un camino mediante la exclusión de otros caminos.</i>	El pensamiento lateral es creativo. <i>El pensamiento lateral no selecciona caminos, sino que trata de seguir todos los caminos y encontrar nuevos.</i>
El pensamiento vertical se mueve sólo si hay una dirección en que moverse. <i>El pensador vertical afirma: "sé lo que estoy buscando".</i>	El pensamiento lateral se mueve para crear una dirección. <i>El pensador lateral dice: "busco, pero no sabré lo que estoy buscando hasta que lo encuentre".</i>
El pensamiento vertical es analítico.	El pensamiento lateral es provocativo.
El P.V. se basa en la secuencia de las ideas.	El pensamiento lateral puede efectuar saltos.
En el pensamiento vertical cada paso ha de ser correcto.	En el pensamiento lateral no es preciso que lo sea.
En el pensamiento vertical se excluye lo que no parece relacionado con el tema.	En el pensamiento lateral se explora incluso lo que parece completamente ajeno al tema.

Fuente: Elaboración propia a partir del texto de De Bono (1986, p. 48 y sgs.).

Fig. 11. Tabla comparativa entre el pensamiento lógico y el pensamiento lateral.

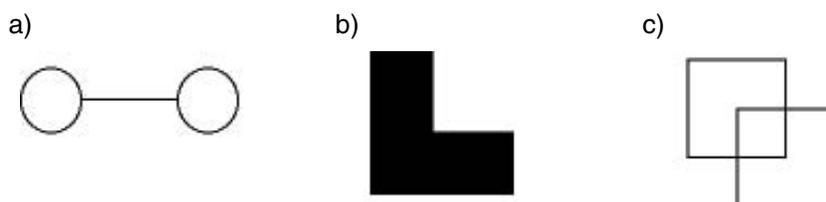
2.3.1 Técnicas para desarrollar el pensamiento lateral

En lo que sigue se presentan diversas técnicas para desarrollar el pensamiento lateral que pueden practicarse en cualquier momento, sin olvidar que la práctica ocasional no es suficiente para incorporar una habilidad, sino que se requiere un trabajo constante y decidido.

1. Generar alternativas. En la búsqueda lógica de alternativas se aspira a encontrar la mejor solución posible a un problema, en la búsqueda lateral se aspira a encontrar el mayor

número posible de soluciones, prescindiendo de sus posibilidades prácticas.

Ejercicio 1. Define las siguientes figuras:



[El interés del ejercicio es contrastar las diferentes definiciones aportadas por los participantes, que dependerán sin duda de su percepción, y que en conjunto pueden resultar muy enriquecedoras].

Ejercicio 2. ¿Cómo puede dividirse un cuadrado en 4 partes iguales?

[Cada participante dibuja sus opciones en una hoja de papel sin fijarse en las opciones de los demás. Luego se comentan los resultados entre todos]

Ejercicio 3. Se lee el siguiente relato: “un águila se ha escapado del parque zoológico y resulta difícil de capturar. Se ha posado en las ramas más altas de un árbol y se resiste a los esfuerzos de los guardianes que tratan de atraerla a la jaula mediante señuelos”. Explicad el relato desde la perspectiva del guardián, del periodista, de un espectador y del águila.

Ejercicio 4. Generar alternativas a los problemas que se presentan abajo, en el planteamiento y en las soluciones, siguiendo el modelo dado a continuación.

Ejemplo. Se considera el problema de que los niños se separen de sus padres en el seno de una multitud. Buscar alternativas al planteamiento del problema. Buscar soluciones.

- Replanteamientos alternativos:
 - o El problema de los niños que se pierden en una multitud.
 - o El problema de los niños que se encuentran extraviados.
 - o El problema de los padres descuidados en una multitud.
 - o El problema de devolver los niños perdidos a sus padres, etc.
- Soluciones al problema de “los niños que se pierden en una multitud”.
 - o Sujetar los niños a los padres ¿?

- o Identificar a los niños a la entrada
- o No llevar a los niños a zonas atestadas de gente
- o Crear un centro oficial donde recoger a los niños perdidos, etc.

Problemas: a) Embotellamientos de tráfico, b) El consumo de drogas en los jóvenes, c) Suficientes viviendas de bajo coste, d) Los niños de padres separados, e) La pobreza en el mundo:

2. Revisión de supuestos. "Gran número de modelos tienen carácter permanente y sirven de base para otros conceptos y juicios. Son los estereotipos, un modo clásico de analizar las cosas y describirlas. Son supuestos lógicos que se aceptan como válidos en sí mismos sin que nadie los cuestione. El pensamiento lateral prescinde de la validez de todos los supuestos y tiene como misión cuestionarlos y cambiarlos."

Ejercicio 6. ¿Cómo plantar 4 árboles de manera que cada uno de ellos se halle a la misma distancia de los otros tres? ¿Qué supuesto básico hace imposible la solución?

Ejercicio 7. Nueve puntos se hallan distribuidos en un cuadrado. Unir los nueve puntos mediante el trazado de 4 rectas sin levantar el lápiz del papel. ¿Qué factor bloquea la solución?

Ejercicio 8. La técnica del "por qué". Se trata de un juego que presenta la oportunidad de plantear interrogantes que permitan revisar supuestos lógicos comunes. Consiste en preguntar a todo "por qué".

Ejemplo: ¿Por qué las pizarras son negras? Para que pueda escribirse sobre ellas con yeso blanco. ¿Por qué el yeso es blanco? Para que resalte sobre el negro de la pizarra. ¿Por qué no se usa yeso de colores? Etc.

Otros temas: ¿Por qué las ruedas son redondas? ¿Por qué las sillas tienen cuatro patas? ¿Por qué las chicas visten de manera distinta a los chicos? ¿Por qué el ser humano tiene dos piernas?

3. Divisiones y fragmentaciones. "Si se considera cualquier situación y se la descompone en sus partes constituyentes, puede luego reestructurarse la situación disponiendo las fracciones de forma distinta. No se trata de dividir los modelos en sus componentes, sino de fraccionarlos en cualquier forma arti-

ficial que se revele eficaz al producirse su reestructuración automática”.

Ejercicio 9. Se considera alguno de los siguientes temas (u otros) y se les pide a los participantes que lo dividan en un número considerable de fracciones. Se puede hacer por escrito o mediante un dibujo.

Temas: Recogida selectiva de basuras, Aprovechamiento de la basura orgánica, Ríos limpios, Vivienda para todos...

Se elige uno de los temas y después de haber hecho las divisiones, se pregunta al grupo por la idea dominante o por posibles factores vinculantes que bloquean el ejercicio. Si se encuentran, se utilizan para presentar nuevas divisiones.

Ejercicio 10. Se hacen divisiones de distintos temas por grupos. Después cada grupo ofrece al resto de la clase sus divisiones y los demás deben adivinar el tema principal, considerar la idea dominante y observar posibles factores de bloqueo.

4. El método de inversión. Se consideran los problemas y las situaciones en su estructura real y se invierte ésta en un sentido u otro: de arriba abajo, de afuera adentro, etc.

Ejemplo: Si se trata de desarrollar ideas creativas acerca del tema “organización del tráfico por los guardias urbanos” se pueden hacer las siguientes inversiones: Organización de los guardias urbanos por el tráfico, Desorganización del tráfico por los guardias urbanos, etc. La primera inversión lleva a la idea de la necesidad de una reorganización de los guardias urbanos conforme aumenta la complejidad del tráfico. Da lugar a preguntas como: ¿con qué rapidez reaccionan los guardias a la evolución del tráfico? ¿con qué grado de eficacia reaccionan? ¿en qué medida están informados sobre el desarrollo del tráfico en otras áreas?, etc. La segunda inversión plantea cuestiones como ¿qué es más efectivo, el control del tráfico por sí mismo o por los guardias urbanos? Si los guardias urbanos son más efectivos que los semáforos, ¿qué factores intervienen en dicha efectividad? ¿se podrían incorporar dichos factores a los semáforos y eliminar los guardias de tráfico? etc.

Ejercicio 11. Se considera alguno de los temas del ejercicio 9 y se invierten de todas las formas posibles. Las diferentes opciones se escriben en la pizarra. Se indaga a qué tipo de cuestiones útiles conduce cada inversión.

5. Analogías. La analogía es una relación de semejanza entre dos o más cosas. Se utilizan para acelerar el flujo de ideas. El problema objeto de estudio se relaciona con la analogía y luego se desarrolla ésta siguiendo su curso normal. Este desarrollo nos lleva a resultados que se pueden conferir al problema original.

Ejemplo: Se considera el problema de "cómo orientarse en la niebla". Se sugieren las siguientes analogías: un miope intentando orientarse, un viajero en un país extranjero intentando encontrar la estación de trenes, búsqueda de algo que se ha perdido por la casa, etc. Si se elige la segunda analogía (el extranjero), nos podemos preguntar qué haría el extranjero para encontrar la estación y la respuesta puede ser útil para afrontar el tema de orientarse en la niebla.

Ejercicio 12. Dado un problema cualquiera, sugerir analogías. Utilizar una de ellas que sea bien conocida y explorar su evolución. Comprobar en qué medida los resultados de la analogía se pueden trasladar al problema original. Temas: Mejorar la calidad de los alimentos, Repartirse el niño (padres separados), Ese no me habla (en el trabajo), Asegurar el suministro de energía, etc.

6. Punto de entrada y área de atención. Por "área de atención" se entiende la parte de una situación o problema a la cual se presta atención. "Punto de entrada" hace referencia a la parte a la cual se dirige primero dicha atención. El punto de entrada es la primera área de atención y puede ser seguida de otras o no, según la complejidad del caso.

Ejemplo infantil: Dibujo con tres pescadores cuyos hilos se han enredado y es necesario adivinar qué pescador ha pescado el único pez que cuelga de uno de los tres anzuelos. Los niños pequeños siguen el hilo desde el pescador hasta el anzuelo y con mala suerte necesitan tres intentos. Punto de entrada distinto y más eficaz: ir del pez al pescador.

Ejercicio 13. Se da un problema y se presentan diferentes formas de abordarlo (puntos de entrada). Después se analiza si esas diferentes formas se refieren a la misma área de atención o hay un cambio de área. Temas: El problema de las cacas de los perros, La compra de un artículo defectuoso, Aquí nadie me hace ni (bleep) caso, etc.

Ejercicio 14. Se considera un problema y diferentes puntos de entrada. Se divide la clase en grupos y se asigna un punto de entrada a cada grupo para que lo desarrolle (genere nuevas ideas, fragmentaciones, analogías, etc.). Se invita a cada grupo a exponer sus ideas y a que adivinen el problema original a partir de lo expuesto. Temas: El problema de resguardarse de la lluvia cuando se está en la calle. Puntos de entrada: La molestia de llevar un paraguas, La dificultad de abrir el paraguas cuando todo el mundo lo hace, ¿Por qué salir a la calle cuando llueve?, ¿Qué importa que uno se moje al salir a la calle cuando llueve?, etc.

3. La función reguladora del facilitador

La regulación de las interacciones que se dan entre los diferentes miembros de un grupo en una asamblea decisoria, o entre las partes de un conflicto en una mediación, es una labor necesaria para garantizar la equidad del proceso y asegurar que todas las personas pueden expresarse abierta y completamente. El facilitador debe tratar de que exista una buena comunicación entre los participantes, de manera que todo el mundo pueda expresar sin miedos sus puntos de vista, sus dificultades y preocupaciones y se cree así un clima de confianza y seguridad.

Establecer una comunicación fluida y sin violencia en el grupo es parte fundamental de esta función reguladora del facilitador, para lo que deberá primero haber integrado en sí mismo un conjunto de habilidades comunicativas que le permitan modelar este estilo de comunicación con el resto de participantes. De poco sirve pedir al grupo que utilice un estilo de comunicación sosegado y no violento, si el propio facilitador utiliza, aun inconscientemente, una comunicación cargada de agresividad y ataques indirectos. Aprender a comunicar es seguramente una de las habilidades más importantes que puede desarrollar una persona, imprescindible si se quiere ser un buen facilitador o mediador.

En lo que sigue comento algunas de las habilidades comunicativas necesarias para un intercambio fluido y compasivo, sin entrar a describir teóricamente en qué consiste la comunicación, ya que no es ese el propósito de este trabajo. Como en el caso

anterior, y al tratarse de un taller de habilidades, se aporta primero una breve descripción teórica y después un conjunto de ejercicios y dinámicas para su práctica.

3.1 Comunicación no verbal

La comunicación no verbal es el fundamento sobre el que se construyen las relaciones personales. Algunos antropólogos creen que más de dos tercios de la información que se transmite en cualquier intercambio comunicativo es no verbal. Albert Mehrabian ha descubierto que el impacto total de un mensaje es verbal en un 7%, paraverbal en un 38% (tono de voz, matices y otros sonidos) y no verbal en un 55% (Pease, 1998). Algunas de las señales no verbales son innatas o transferidas genéticamente (como sonreír o cruzar los brazos), otras son aprendidas o adquiridas de alguna manera.

Cuando hablamos de comunicación no verbal, hemos de tener en cuenta los ojos, mirada, movimiento corporal, postura, boca, expresión de la cara, gestos, apariencia general, efectos de la voz (tono, volumen, ritmo, matices...)

Nuestros conocimientos sobre comunicación no verbal no son suficientes como para tener claro el significado de una conducta particular. El facilitador o mediador debe estar atento a las posibles divergencias entre el mensaje expresado verbalmente y la conducta no verbal, pero no para sacar conclusiones precipitadas (y tal vez erróneas), sino para hacérselo notar a la persona implicada y que sea ésta la que de la significación adecuada.

Dinámicas

1. En grupos de 4. Dos personas establecen un diálogo y las otras dos observan tratando de captar cualquier rasgo de comunicación no verbal entre las personas que hablan. Al final, los observadores cotejan entre ellos y con las otras dos personas sus apuntes.
2. En grupos de 3. Una persona del grupo piensa un sentimiento específico y se lo dice en secreto a otra persona que hace de observador. Después tiene que tratar de comunicárselo a la tercera persona sin utilizar palabras.

3. En grupos de 3, asociar conductas corporales a diferentes emociones (ira, miedo, felicidad, tristeza). Representar la emoción en el grupo grande que debe adivinar todos los gestos anotados.
4. En grupos de 3, una persona comenta un problema real o ficticio, con palabras y gestos, a otra persona que la escucha atentamente. La tercera persona observa y anota cualquier incoherencia entre las palabras y los gestos.

3.2 Escuchando activa y compasivamente

3.2.1 Escuchar

Escuchar no consiste sólo en oír las palabras que alguien dirige a nosotros, sino también en acogerlas en nuestra mente, aceptarlas en su diferencia y empatizar con quien las transmite. Para ello no basta con escuchar a los otros, sino que debemos aprender a escucharnos a nosotros mismos y a nuestras reacciones. Escuchar es entonces reconocer la presencia de nuestras proyecciones, opiniones, creencias y prejuicios, y dejarlos de lado, buscando el silencio interior y la apertura al otro.

Es importante desarrollar nuestra capacidad auditiva, aprender a captar sonidos, tonos y vibraciones a nuestro alrededor y comprender la información que contienen. Escuchamos demasiado con la mente y muy poco con el oído, establecemos filtros mentales que apenas nos dejan escuchar nada. Para liberarnos de ellos debemos ejercitar la práctica de la escucha, tratando de percibir todo aquello a lo que no prestamos atención en una escucha ordinaria, y aumentar así nuestra percepción auditiva.

Para escuchar se necesita humildad, detener nuestro yo en su rápido salto a dar lecciones a los demás. Debemos conectar con nuestras propias experiencias. Para aprender escuchar debemos comenzar por escucharnos a nosotros mismos, por prestar atención a nuestras reacciones. Podemos empezar preguntándonos: ¿Cómo me siento ahora mismo? ¿Cómo siento mi cuerpo? ¿Cómo siento esta situación? ¿Cómo siento la gente? Al responder a estas preguntas hemos de tratar de identificar lo que sentimos primero y con más fuerza.

Escuchar es reconocer que todo lo que podamos responder a una persona procede de nuestra memoria y que, por tanto, nuestra reacción no es fresca y espontánea, sino que se basa en información pasada no actualizada. Krishnamurti aconseja que procuremos "ser conscientes de nuestros pensamientos". Para escuchar bien es necesario ralentizar el pensamiento, detener la "escalera de inferencias": en la base se halla el hecho real, en cada peldaño una suposición nuestra sobre lo ocurrido.

Escuchar en casos difíciles: Cuando alguien nos habla dando una opinión que choca violentamente con nosotros, nuestra escucha está mediatizada por la emoción desencadenada, reaccionamos defensivamente sin prestar atención al mensaje. En su lugar, podemos seguir la perturbación que se desencadena en nosotros, tratar de "ver" o "escuchar" dónde está la dificultad, si en nosotros mismos o en los otros. Podemos entonces escuchar "observando" nuestra propia resistencia a lo que dice el otro, siguiendo mentalmente nuestros sentimientos, nuestro cuerpo, pidiendo tiempo.

Practicar el silencio interior: Escucha sin escuchar, deja que las palabras se infiltren en tu mente sin prestarles atención, sin oponerte a ellas, sin reacción, déjalas fluir, no hagas nada.

Dinámicas:

1. Escucharse a sí mismo. Responde a las preguntas planteadas arriba.
2. Escucha activa por parejas, con observador: Cada persona habla durante 5' de algo que le preocupa. La otra persona escucha activamente siguiendo los principios de la Escucha Activa (ver abajo). El observador sigue el proceso, fijándose en la escucha y en la comunicación no verbal.
3. Escucha difícil: por parejas, discusión sobre un tema conflictivo. Una tercera persona facilita la conversación ralentizándola, sacando a la luz prejuicios, suposiciones, etc.
4. Escucha empática: por parejas, cada persona habla 5' de lo que le preocupa. La otra persona se limita a concentrarse en su respiración, no trata de escuchar ni recordar lo que se dice, simplemente se relaja y trata de incorporar la totalidad del otro en sí mismo.

Principios de la Escucha Activa:

- Escucha no sólo para comprender lo que se dice, sino también para entender las percepciones, emociones y el contexto del que habla.
- Presta atención, mira a los ojos, se un recipiente abierto.
- Empatiza, permite que tus emociones emerjan.
- Repite sin juzgar y de forma positiva. Reformula, no interpretas ni respondas.
- Algunas frases modelo de la escucha activa:
 - i. Si lo he entendido bien, estás diciendo que...
 - ii. Me da la impresión que lo que te preocupa es...
 - iii. Entiendo que tu punto de vista es...

3.2.2 Respetar

Respetar viene del latín “respecere”, significa “volver a mirar”. A veces conocemos un aspecto de una persona que tal vez no nos gusta. Si volviéramos entonces a mirar, tal vez nos daríamos cuenta que nos habíamos dejado mucho de lado. Al mirar por segunda vez, al respetar, aprendemos a ver a esa persona en su totalidad.

Respetar significa también honrar los límites de la gente, ser sensible a ellos, no forzar, no buscar que se adecuen a nuestras propias ideas. E igualmente, respetar es no distanciarse de la gente por algo que no nos gusta, es comprender que todo el mundo puede enseñarnos algo.

Respetar es tratar a toda persona como un maestro que nos puede enseñar algo, es preguntarnos por qué nos duele lo que nos están diciendo, qué podemos aprender. Respetar es aceptar la diferencia, lo distinto, como parte de un todo del que ahora no somos conscientes o no llegamos a comprender. Respetar es ser suficientemente humildes como para reconocer que no poseemos la verdad absoluta y que necesitamos abrirnos a la verdad del otro.

Dinámicas

1. Trabajo interior. Pregúntate: ¿Qué está sucediendo ahora mismo? ¿Cuál puede ser el todo del que mis pensamientos y sentimientos actuales forman parte? ¿Qué se me

está escapando ahora mismo para alcanzar ese todo?
¿Qué me falta para entender qué está pasando ahora mismo?

2. Centrarse. Para una escucha efectiva se necesita estar centrado, no fijo y rígido, sino fluido, como un árbol, bien arraigado pero flexible al viento. Centrarse es hallar un centro de gravedad, un punto de equilibrio y paz en uno mismo. No es algo evidente, es necesario buscarlo.
 - a) La rueda que gira: trata de visualizar una rueda que gira, el centro permanece fijo, la circunferencia exterior girar sin parar. Tus pensamientos están en la parte exterior de la rueda, en el centro sólo hay silencio y paz.
Ejercicio de visualización: piensa en alguien que conoces bien, deja que todos tus pensamientos, imágenes y sentimientos se vayan al exterior de la rueda, mientras tu yo se instala en el centro junto a la imagen de esa persona.
 - b) Aikido: dos personas, una golpea suavemente a la otra en algún lugar de su cuerpo (hombros, brazos, cabeza, piernas, etc.), la segunda se concentra en su reacción. Se repite el ejercicio, ahora la segunda persona se centra (firme y arraigada en el suelo, pero flexible y ligera en el cuerpo), de manera que cuando recibe los golpes de la primera persona, no opone resistencia, absorbe su energía y la utiliza en su beneficio.
3. Escuchar como si todo lo que la otra persona dice está también en nosotros. Cuando alguien dice algo que nos molesta, en lugar de reaccionar a la defensiva nos decimos "esto también está en mí" y dedicamos unos segundos para ver cómo, en qué situaciones también somos así. Por parejas, con observador. Dos personas discuten sobre un tema conflictivo. Cuando el observador ve alguna reacción defensiva por parte de alguien, le conmina a que piense de qué manera "eso también está en él".
4. Subraya o destaca lo que parece diferente o difícil de comprender o aceptar. En lugar de dar por supuesto que comprendemos lo que nos dicen (y que después criticamos), partimos de que no comprendemos nada, de que nos

hablan en una lengua extranjera, y que necesitamos muchas aclaraciones. Por parejas, con observador. Dos personas discuten sobre un tema conflictivo. Cuando alguien reacciona defensivamente, el observador le conmina a que pregunte como si no entendiera el idioma.

5. Piensa en alguien completamente diferente a ti y que tiene cualidades que de alguna manera te disgustan. Vuelve a pensar, a mirar a esa persona. ¿Existe algo con lo que conectas, algo que tenéis en común y compartís?

3.2.3 Suspender

Cuando escuchamos hablar a alguien tenemos dos opciones: O defendemos nuestro punto de vista y nos resistimos al suyo, nos apoyamos en lo que sabemos para dejar claros sus errores y despreciamos lo que el otro sabe y que revela nuestras debilidades. O aprendemos a suspender nuestra opinión y la certeza que la acompaña. Lo que no significa suprimir o negar lo que pensamos, sino exponerlo de tal manera que deja espacio para el otro. En este contexto, suspender implica dos cosas:

1. Poner nuestras ideas u opiniones entre paréntesis, separándolas de la verdad o certeza, dejando espacio para otras ideas diferentes a las nuestras, y
2. Reconocer y observar nuestros pensamientos y sentimientos conforme se producen, sin vernos obligados a actuar por ellos. Es decir, si lo que alguien dice nos hace enfadar, en lugar de manifestar exteriormente el enfado y dejarnos arrastrar por la escalera inferencial, nos limitamos a observar cómo se mueve esa energía en nuestro cuerpo y tratamos de comprender a dónde nos lleva, qué nos quiere decir.

Suspender es difícil porque tendemos a identificarnos con lo que pensamos, a pensar que somos lo que decimos. Sentimos que cuando alguien ataca nuestras opiniones, nos está atacando a nosotros. Y que ceder es como “suicidarnos”. ¿Cómo vamos a renunciar a nuestros más grandes valores y creencias? Y es difícil porque estamos demasiado apegados a una imagen que hemos construido de nosotros mismos, y que si somos fuer-

tes no aceptamos que nadie cuestione o destruya, mientras que si somos débiles, tenemos miedo de que eso ocurra en cualquier momento.

Suspender es dejar que aflore nuestra ignorancia, es reconocer y acoger aquello que no sabemos, es aceptar que nuestras ideas pueden estar equivocadas y que estamos dispuestos a cambiarlas si es necesario, es renunciar a la certeza y a la seguridad.

Suspender es la capacidad de percibir nuestros pensamientos y sentimientos conforme afloran, desidentificándonos de ellos, tomando distancia de ellos, siendo conscientes del proceso y el contexto en que se producen. Es una capacidad de autopercepción del pensamiento (propriocepción).

Dinámicas

1. Ejercicio interior. Es necesario empezar a ver nuestros pensamientos y sentimientos como "cosas" que están ahí, algo con lo que no tenemos por qué identificarnos. En relación con cualquiera de nuestros pensamientos, podemos preguntarnos: ¿Por qué estoy tan seguro de que esto es así? ¿Qué me hace aferrarme a esta idea de una manera tan fuerte? ¿Me supone algún beneficio? ¿Qué pasaría si dejara de pensar así? ¿Qué podría perder? ¿Qué me da miedo?
2. Conoce tu crítico interior. Podemos empezar a cuestionarnos cosas, en lugar de tener respuestas preparadas para todo. Y pensando que las verdaderas preguntas son aquellas para las que no tenemos respuesta. Debemos aprender a conocer nuestro crítico interior y utilizar de manera positiva su energía.
3. Externalizar pensamientos: en grupos de cuatro, dos personas discuten sobre un tema conflictivo, mientras otras dos observan la discusión. Al cabo de un rato, los dos observadores sigan con la discusión como si fueran las dos primeras personas, que ahora "observan su propia discusión".
4. Para las personas con una mentalidad de "resolver problemas" es demasiado tentador responder a alguien que llega con un problema o dificultad, diciendo algo así como "ajá, déjame que arregle esto" o "aquí estoy yo para ayudarte a

cambiar”, lo que no hace sino espantar a esa gente que quiere ser escuchada, pero no que le digan cómo arreglar las cosas y menos que tiene que cambiar algo. Una pregunta más apropiada sería “¿cómo es la situación?”, “¿qué más necesito saber?”, es decir cuáles son las fuerzas que han llevado a que se dé esa situación o problema de esa manera.

3.3 Hablando activa y honestamente

3.3.1 Autoexpresión

La autoexpresión o el hablar desde uno mismo consiste en centrarnos en nosotros mismos cuando hablamos, cuando expresamos nuestros sentimientos, pensamientos, creencias, en lugar de recurrir a ideas de terceros o refugiarse en el impersonal. Cuando hablo desde mi mismo utilizo expresiones en primera persona, para comunicar “mis” intereses, “mis” puntos de vista y “mis” sentimientos.

Algunas frases modelo autoexpresivas son las siguientes (entre paréntesis, frases opuestas):

Me parece (importante) que...	(todo el mundo sabe que...)
Me preocupa que...	(como esto siga así... —amenaza—)
Percibo que (noto que...)	(lo que te pasa a ti es que...)
Mi interés está en...	(es imposible acordar nada con...)
Me siento... (triste, frustrado...)	(todo el mundo se siente así cuando...)

Normalmente cuesta hablar desde uno mismo porque tenemos miedo de dar una información o mostrar un sentimiento que creemos otros pueden utilizar en contra nuestra. Sin embargo, a la larga la coherencia y honestidad son cualidades que refuerzan nuestra estima y que la gente aprecia.

3.3.2 Preguntas

Preguntar es una técnica de comunicación básica que sirve para generar información, obtener y clarificar datos, extraer la sabiduría del grupo (parte productiva); y para interesarse por el estado emocional de la persona o grupo (parte psicoafectiva). En toda pregunta, como forma de comunicación, hay que tener en cuenta el contenido (aquello sobre lo que se pregunta), los canales utilizados (verbal, paraverbal, no verbal), las partes (a quién va dirigida la pregunta) y el contexto (el momento y situación en que se hace la pregunta).

En facilitación y mediación, las preguntas deben llevar a producir alguna diferencia, deben perturbar al que las recibe, obligarle a buscar respuestas nuevas y no fabricadas o estereotipadas. Las preguntas que no generan diferencias poco aportan a quien las recibe. Pero si generan una gran diferencia, si son muy perturbadoras pueden tener efectos no deseados, como una respuesta cerrada y defensiva, o una crisis psicológica. Las preguntas válidas son aquellas que son suficientemente inusuales para generar nuevas respuestas, pero no tan inusuales como para producir cerrazón o crisis.

Algunos tipos de preguntas que el facilitador mediador puede hacer son las siguientes:

- **Abierta:** se pregunta por el quién, qué, dónde, cuándo, cómo... No se puede responder con un sí o no y su intención es obtener información. No es conveniente utilizar preguntas que incluyan "¿por qué?", ya que estas preguntas se suelen responder con racionalizaciones que justifican los hechos y que dificultan los cambios.
- **Cerrada:** sólo cabe responder sí o no. Se utiliza para clarificar cosas y corroborar compromisos.
- **Comprobación:** útil para precisar algo: ¿qué quieres decir con...?
- **Circular:** es una pregunta que tiene como finalidad hacer que las partes en un conflicto "comprendan" la interdependencia entre los elementos que componen un sistema y el protagonismo y responsabilidad de todos ellos en la situación actual de dicho sistema: ¿qué cree usted que pensaría su marido acerca de esto?

En una mediación, las preguntas varían a lo largo del proceso. Al principio predominan las preguntas abiertas en busca de información, con el fin de revelar la historia o estructuras ocultas. Después se utilizan preguntas circulares y perturbadoras que contribuyen a desestabilizar la historia o modificar la estructura subyacente, a la vez que se construye una historia alternativa o aparece una nueva estructura. Finalmente, se utilizan preguntas cerradas buscando confirmación y acuerdos.

Dinámicas:

1. En grupos de 4: una persona cuenta, sin dar muchos detalles, un problema o conflicto que tiene con alguien. Una segunda persona del grupo pregunta para obtener información, conocer la historia, establecer diferencias y perturbar la historia, y confirmar cosas. Una tercera persona observa y anota algunos elementos de comunicación paraverbal (volumen, entonación, ritmo...) y no verbal (gestos, postura, distancia...) que aparecen en la conversación. Una cuarta persona observa y anota el tipo de preguntas realizadas.
2. Repetir el mismo ejercicio con el grupo entero, dividiendo los papeles, e introduciendo papeles nuevos como el de alguien que hace conscientemente malas preguntas.

3.3.3 Reformulaciones

Cada persona crea, construye su propia historia, es decir hace visibles algunos hechos y situaciones y deja invisibles otros. En algunas ocasiones la invisibilidad es consciente, es una decisión del narrador, pero en la mayoría de los casos se trata de una invisibilidad inconsciente, motivada por la marginación o la falta de reflexión. La reformulación consiste en presentar los problemas de otra manera con el fin de hacer visibles aquellas partes negadas o ignoradas.

El resultado de la reformulación es “reencuadrar”, “reenmarcar” o “recontextualizar”, es decir entender desde otro contexto el problema o situación. Para que sea efectiva, debe cumplir las siguientes condiciones:

- Prestar a la situación un sentido nuevo, proporcionado por el nuevo contexto.

- Que sea adecuado y relevante al caso.
- Y más conveniente que el que traen las partes.

Es importante que el facilitador o mediador esté al tanto de las reacciones que provoca su reformulación para seguir adelante o abandonar inmediatamente la reformulación propuesta. No se debe insistir en una reformulación que ha generado una retroacción negativa de una de las partes.

Ejemplos de reformulaciones son el reencuadre, la legitimación y la recontextualización. El reencuadre consiste en presentar de manera positiva lo que alguien acaba de decir, eliminando acusaciones (tú has hecho o dicho...), expresiones impersonales (todos saben...), adverbios como "siempre" o "nunca", o descalificaciones más o menos camufladas de la otra parte. Ejemplos (entre paréntesis la frase a reencuadrar):

- (Ella es una perdedora total) ¿Puedes decirme en qué puntos concretos falla?
- (El tipo es un absoluto idiota) ¿Te refieres a que, según lo que me has contado antes, casi siempre llega tarde, interrumpe a la gente y no parece escuchar?

La legitimación consiste en valorar y afirmar el lugar y la posición que ha asumido una de las partes para presentarlos como algo positivo, evitando la victimización y el posicionamiento negativo. Ejemplos:

- Es comprensible que piense así, dada su situación familiar...

La recontextualización consiste en presentar el problema en un marco o contexto más amplio, menos amplio o simplemente diferente, según las circunstancias. Ejemplos:

- Lo que cuentas no sólo te afecta a ti, afecta también a la mayoría de las mujeres.
- Así es como se trabaja en muchos sitios, pero en este caso particular suyo...
- Eso es lo que usted ha hecho en esta situación, pero ¿cómo habría actuado si...?

Dinámicas

1. Ejercicio: Por parejas o tríos, una persona piensa un contexto para las siguientes frases. La otra debe tratar de reencuadrarlas, siguiendo el feedback dado por la primera.
 - ¡Nunca presta atención a lo que pensamos los demás!
 - ¡Siempre logra evitar tener que hacer el trabajo que hacemos los demás!
 - ¡Es muy injusto conmigo!
 - ¡Esto es lo peor que he visto en mi vida!
 - ¡Sólo sabe decir tonterías!
 - ¡Cómo no me pague lo que me debe...!
 - Siempre fue un tacaño, por eso no quiere vender la casa, que sería nuestra solución.
2. En tríos, una persona cuenta una situación en la que se ha sentido víctima de un abuso, una segunda persona reencuadra, legitima y recontextualiza sus frases según sea conveniente. La tercera persona hace de observador y toma nota de todo el proceso.

3.3.4 Resúmenes o síntesis parciales

Sintetizar significa reformular la información repitiendo los puntos más importantes y descartando la información superflua. Hacer síntesis también incluye reflexionar sobre los sentimientos percibidos, evaluar los avances logrados y dar ideas para continuar la discusión.

Los resúmenes cumplen varias funciones. La primera y fundamental es que cada parte sienta que ha sido entendida y escuchada. También sirven para cotejar nuestra versión del relato con las partes y darles a entender de la dificultad de establecer un relato único y compartido. Y sirven como aprendizaje para las partes.

A la hora de construir un resumen es conveniente utilizar la “jerga” de las partes, utilizar reformulaciones positivas y lograr que todas las partes queden legitimadas o posicionadas positivamente.

4. El funcionamiento de los procesos grupales

Además de ayudar al grupo a conseguir sus objetivos (función productiva), para lo que necesita desarrollar su creatividad, y a regular los intercambios e interacciones entre los diversos miembros (función reguladora), para lo que necesita integrar un estilo de comunicación compasivo y no violento, el facilitador también deberá saber gestionar los momentos difíciles, en los que puede surgir cierta tensión y violencia. Deberá ser capaz de aportar cierta calma y "luz" a esas situaciones en las que parece que todo se nubla y la comunicación se bloquea. Es la función elucidadora de la facilitación.

Gestionar los momentos calientes, en los que surgen bloqueos comunicativos que se expresan tanto por el silencio o el llanto, como por la rabia y la agresividad descontroladas, es una de las tareas más difíciles que ha de ejercer todo facilitador. Para ello se requiere un profundo conocimiento de cómo funcionan los procesos grupales y el aprendizaje de importantes habilidades de facilitación, como pueden ser el desarrollo de una atención especial para "leer" lo que ocurre en el campo grupal, la habilidad para captar los distintos roles y estructuras ocultas, o la de intervenir de una manera compasiva aun cuando se es atacado.

En lo que sigue se exponen brevemente algunos conceptos básicos de la Teoría de Procesos de Grupo (Mindell, 2004), junto con varios ejercicios y dinámicas para ser practicas individualmente o en grupo.

4.1 El grupo

Un grupo no es una simple colección de individuos. Para hablar de grupo debemos tener en cuenta las relaciones que mantienen unas personas con otras y la influencia total del grupo en las personas que lo forman. Deben existir unos objetivos comunes, más o menos compartidos, unas reglas de pertenencia más o menos explícitas, y una identidad colectiva, más o menos reconocida.

Todo grupo humano es un lugar de fuerzas, creadoras o destructivas, de impulso o de freno, es un campo de interrelaciones donde nacen y se desarrollan, a menudo de forma inconsciente,

sentimientos de toda clase e intensidad, atracciones y divergencias. El campo de fuerzas de un grupo se nutre de los materiales que cada persona aporta: sus intereses, sus necesidades, su manera de relacionarse, sus mecanismos de defensa, su visión de la realidad, su esquema de valores, sus carencias afectivas, frustraciones, expectativas, complejos, miedos, seguridades, etc. Pero no se reduce a dichas aportaciones, tiene vida propia, energía propia y es capaz de modificar o condicionar los comportamientos y actitudes individuales. La dinámica de un grupo también se ve afectada por el entorno, por el espacio concreto donde el grupo se reúne y por la influencia que otros grupos externos o la propia sociedad puedan ejercer sobre él.

Todo grupo tiene una estructura, un conjunto de elementos que constituyen un todo. Las partes que integran este todo, se llaman roles. Los vínculos que unen los roles son las normas, los valores y la relación afectiva establecida. Roles y estructura interaccionan mutuamente. La estructura tiene una parte visible, externa, que se manifiesta en la organización formal y productiva del grupo (Proceso primario). Y tiene una parte invisible, interna y subyacente, dada por la interacción afectiva socioemocional (Proceso secundario).

4.1.1 Atmósfera y Campo

Los grupos no son cuerpos simples, sino cuerpos que sueñan, entidades físicas que actúan no sólo de acuerdo a sus estructuras y reglas organizativas, sino también a través de sus sueños; que se mueven no sólo para conseguir algo, sino también por sus emociones y sentimientos. El grupo, con sus intereses y deseos, y también con sus sueños y corrientes subterráneas, constituye un campo que se manifiesta a través de diferentes canales.

Los campos son invisibles, pero aparecen en los sueños de las personas, en las historias que la gente cuenta sobre sus grupos, en la atmósfera que se respira en los lugares donde el grupo se mueve... También los podemos sentir a través de las fuerzas que actúan sobre nosotros, a través de los sentimientos y emociones que tales fuerzas nos provocan: amor, atracción, calor humano, celos, competencia, miedo o tensión, etc.

A través de nuestros sentimientos y experiencias somos canales del campo en que nos movemos. Cuando tomamos conciencia de dichas percepciones, sentimientos y vivencias, se hace "visible" aquella parte del campo que estamos canalizando. Ahora bien, el campo sólo manifiesta su sabiduría cuando todos en el grupo toman conciencia de él, es decir cuando representamos y apreciamos todas las partes del grupo, cuando reconocemos e investigamos todos sus límites y barreras.

El trabajo con grupos se basa en sentir que todos somos parte necesaria y valorada del todo, que todas nuestras experiencias y sentimientos son necesarias. Facilitar un proceso grupal es ayudar a que todas las "voces" del campo tengan su espacio, sean escuchadas y apreciadas.

Dinámicas

1. El campo se manifiesta, entre otros canales, a través de la atmósfera que envuelve un grupo. Se habla de un ambiente tenso, pesado, caliente, etc. En grupos de 3, tratar de describir la atmósfera del grupo actual.
2. Hacer el juego de las estatuas móviles y el juego de la mascota del grupo.
3. Identificar el campo con una figura antropomorfa (típico de muchas culturas no modernas). Trabajo interior: Piensa en algún grupo al que perteneces. ¿Puedes imaginar el campo de ese grupo como una figura humana o divina? ¿Qué parte de dicha figura eres tú? Piensa en otra persona del grupo con la que tienes un conflicto personal, ¿en qué lugar del campo la situas? ¿qué parte de la figura eliges para ella? ¿qué ocurre a la figura si falta esa parte-persona?

4.1.2 Las señales dobles y la segunda atención

La primera atención, o percepción normal, es la conciencia necesaria para llevar a cabo nuestras actividades diarias, para desenvolvemos con relativa tranquilidad en el mundo que nos rodea. La segunda atención, o percepción extraordinaria, es la conciencia de las cosas imperceptibles, de aquello que normalmente rechazamos por considerarlo subjetivo o irracional. La

segunda atención es la llave para el mundo de los sueños, del inconsciente y de los movimientos irracionales, los accidentes, los deslices y las “casualidades” que suceden todos los días.

La primera atención nos es útil para conocer el “proceso primario” de un grupo, su identidad normal y asumida. La segunda atención, que apenas tenemos desarrollada, nos permite conocer el proceso secundario, a través de accidentes, deslices y otros tipos de señales, como las señales dobles.

Los mensajes que transmitimos intencionadamente son “señales primarias”, los que transmitimos sin ser conscientes de ellos son “señales dobles”. Si aparentamos estar contentos cuando estamos tristes, enviamos dobles señales. El mensaje intencionado puede ser una sonrisa vaga, la doble señal puede ser bajar la cabeza o hablar en voz baja. Las señales dobles describen procesos secundarios, transmiten los sentimientos más profundos de una persona.

Algunos ejemplos de señales dobles:

- Señales físicas: Cuando el lenguaje corporal contradice el lenguaje oral.
 - o Negar con la cabeza mientras se dice sí.
 - o Girar el cuerpo hacia un lado, mientras se habla con una persona.
- Señales verbales: Cuando una frase contiene más de un mensaje implícito.
 - o Hablar en pasado del presente o del futuro: “Ayer estaba enojado contigo”.
 - o Hablar en tercera persona: “Algunas personas piensan que es difícil trabajar contigo”.
 - o Decir cosas sin querer, tener un lapsus.
 - o Expresar una idea y negarla: “Yo no creo que tú seas un incompetente”.
- Señales paralingüísticas: Cuando el tono de voz no coincide con el contenido de las palabras.
 - o Decir gritando: “¡¡¡No estoy enfadado!!!”.
 - o Usar palabras tranquilizantes con tono de enfado o viceversa.
- Señales visuales.
 - o Cuando alguien te mira, pero no a los ojos. O tiene la mirada perdida.

Dinámicas

1. Trabajo interior. Trata de ser consciente del entorno en el que estás. Imagina que el mundo natural a tu alrededor está vivo y puede hablarte. Escucha, huele, siente y observa las señales que el medio emite. Utiliza tu segunda atención para captar dichas señales y síguelas. ¿Qué te dice el entorno? No tengas miedo de proyectar.
2. En grupos de 3. Dos personas se cuentan entre sí cómo se ven una a la otra, qué piensan una de otra, cómo se sienten una con otra, etc. Una tercera persona hace de observadora y trata de identificar las posibles señales dobles.

4.1.3 Roles o espíritus temporales. Roles fantasmas

Los roles o espíritus temporales son como los personajes de nuestros sueños. Cuando te identificas con uno de ellos en un campo dado, experimentas de hecho los sentimientos de dicho espíritu, tu conciencia se altera y no eres tú. Te enfadas o te llenas de orgullo, te haces la víctima o el héroe. La energía del espíritu te pone de un humor cambiante, te posee, te vuelve loco o celoso, depresivo o suicida.

Las dificultades de comunicación y los conflictos surgen porque los grupos o los individuos se identifican sólo con una forma de comportamiento, sólo con una cualidad, con una parte, y niegan la existencia de las otras. Quedan atrapados por un espíritu o rol y son incapaces de desprenderse de él. Experimentan todo aquello que contradice su rol como un ataque, como una agresión a su identidad, y todavía se cierran más. Es cierto que todas las personas tienen barreras que sirven para limitar o definir sus identidades, y que estas barreras son necesarias para nuestra estabilidad emocional, pero si se hacen rígidas pueden suponer una resistencia a reconocer, permitir y vivir ciertas experiencias que necesitamos igualmente para crecer y establecer relaciones armónicas con la gente.

Los roles no son estáticos ni son estados permanentes. Si uno procesa estos roles identificándose conscientemente con ellos, representándolos o incluso siendo ellos por un tiempo, ellos cambian. Los espíritus temporales se transforman. Cuando

experimentamos conscientemente el sentimiento de soberbia o de rechazo, de rabia o de deseo de hacer daño, de tristeza o de necesidad, el espíritu que somos en ese momento comienza a transformarse.

Para que la sabiduría florezca en un grupo es necesario identificar todas las partes y espíritus presentes y después es necesario que todas ellas puedan expresarse completamente. Todas las partes, incluso aquellas que creemos no tienen importancia o que conscientemente rechazamos o negamos, tienen que estar presentes y ser apoyadas. Líderes y agitadores, comportamientos rudos y sensibles, los que tienen poder y los que tienen miedo, los críticos y los que apoyan, todos tienen que estar presentes y ser apoyados.

Algunos roles son más difíciles de identificar porque son fantasmas, se refieren a sentimientos o cualidades ocultas en el campo, nadie asume ese papel. Normalmente, los proyectamos en lo que dicen o hacen otras personas que no están presentes. Es el caso del rol del dictador, que siempre se dice de los demás, pero que nadie asume; o el rol del violento (o la cualidad de la violencia) en una organización pacifista; o el rol del capitalista en una organización social, etc.

Dinámicas

1. Trabajo Interior. Trata de pensar cuáles son los roles que mejor se adaptan a tu forma de ser, cuál es tu rol primario y cuáles pueden ser otros roles secundarios. Piensa en diversos colectivos a los que perteneces y averigua hasta qué punto tu rol en cada grupo está condicionado por el propio grupo.
2. Juego de Roles. A cada participante se le asigna un rol y trata de representarlo en una pequeña discusión. Una persona es el facilitador o mediador. Dos opciones: 1. a ciegas, 2. conociendo tu rol.
3. La mitad del grupo discute en el centro sobre un tema controvertido. La otra mitad observa desde fuera el juego de roles que se crea en la discusión. Cada persona exterior se concentra en una persona del grupo de discusión y en la atmósfera general del grupo.

4. Averiguar qué roles existen en el grupo, qué cualidades o roles no son asumidos por nadie pero también están presentes. Entre todos, tratar de identificar cuáles son las barreras del grupo, aquello de lo que cuesta hablar o nadie quiere hablar, pero que está presente en el campo grupal.
5. Reconocer una cualidad en nosotros. En grupos de 3, cada persona elige una cualidad o rol del grupo grande con la que inicialmente no se identifica. Ayudada por otra persona del grupo trata de reconocer esa cualidad en sí misma, reflexionando sobre situaciones en las que ha podido experimentar dicha cualidad o rol. Una vez encontrada una situación, la explora completamente con la ayuda y las preguntas de la segunda persona. La tercera persona hace de observador y apoya indistintamente a ambas.

4.2 Estructuras grupales

A la hora de facilitar un grupo hay que tener en cuenta, en primer lugar, que además de la estructura visible y primaria con la que todo el mundo se reconoce, existe una estructura secundaria, en la que actúan diferentes fuerzas que afectan igualmente al grupo aunque de manera inconsciente o no reconocida. En Procesos de Grupo se dice que existe además un tercer nivel, el de la esencia, que comento más abajo.

Además de tener en cuenta estos niveles de realidad, el facilitador debe considerar otros factores y estructuras que influyen igualmente en el proceso grupal, como son los diferentes lenguajes que la gente utiliza, o los diferentes sistemas de pensamiento en que nos movemos los seres humanos. También es importante notar cómo los roles se agrupan en estructuras dinámicas que siguen pautas establecidas, y que el análisis transaccional llama "juegos". En el capítulo siguiente comento una de estas estructuras, conocida como "triángulo del poder", formada por tres roles diferentes: agresor, víctima y salvador.

4.2.1 Niveles de experiencia

Existen al menos tres niveles de experiencia que nos permiten llegar a conocer el campo de un grupo:

1. La realidad consensuada. Es la realidad en la que las partes coinciden. No quiere decir que estén de acuerdo en la visión que tienen, sino en que es “eso” de lo que se debe hablar. Lo que ocurre en este nivel constituye el proceso primario de un grupo y es el primero que debe atender el facilitador/mediador. Es en este nivel donde distinguimos los diferentes roles y las polarizaciones.
2. El mundo de los sueños. Es el nivel en el que se muestran las partes negadas de un grupo, aquello que cada persona rechaza o margina y que se proyecta en otra gente o en roles fantasma. Estas partes negadas se manifiestan a través de emociones intensas o inesperadas, síntomas físicos, comportamientos no verbales, dobles señales, etc. El juego de fuerzas que se da en este nivel constituye el proceso secundario del grupo. La tarea del facilitador/mediador es tratar de reconocer las estructuras subyacentes que se dan en este nivel (juegos, lenguajes, mentalidades, etc.) y ayudar a las partes a ser conscientes del proceso.
3. Esencia. Se trata de un nivel de experiencia no verbal, no dualista. En la esencia percibimos una base común que todos los seres comparten, una experiencia no dual de ser uno con lo que se manifiesta. Se puede acceder a la esencia a través del trabajo interior y la meditación.

En ocasiones, los conflictos se deben a que las personas no pueden procesar en el nivel primario diferencias que tienen con otras personas, pues se encuentran con barreras infranqueables que les obligarían a revisar su identidad. Estas partes negadas siguen entonces su proceso en el nivel secundario, aunque entonces de una manera más explosiva e irracional.

4.2.2 Lenguajes

La gente al expresarse utiliza básicamente tres lenguajes diferentes:

- Lenguaje de los sentimientos: se preocupa más por el tono del mensaje y el cuidado que de los contenidos, más por las relaciones que por los resultados.

- Lenguaje del poder/acción: busca hechos y pasos concretos, se preocupa por lo que hay que hacer
- Lenguaje del significado: se preocupa por las ideas, los valores, la teoría de lo que ocurre; busca claridad en los principios

Las personas utilizamos una mezcla de los tres tipos con preferencia por alguno de ellos. Dos personas con estilos diferentes tienen dificultades reales de comunicación, pues no entienden de qué les está hablando la otra persona, ya que eso no forma parte de sus intereses. La gente que utiliza el lenguaje de los sentimientos suele ser minusvalorada por quien utiliza el lenguaje del poder. De la misma manera, preguntar a quien sólo se preocupa de lo concreto, de que aclare sus valores o principios puede provocar reacciones imprevistas.

4.2.3 Sistemas de pensamiento

Además de los lenguajes, las personas tienen diferentes mentalidades, diferentes maneras de ver el mundo (valores, actitudes y conductas específicas), con las que establecen límites protectores y con las que determinan lo que está bien y lo que no lo está.

La comunicación entre personas con diferentes sistemas de pensamiento resulta difícil una vez que esto se ha hecho evidente al conocerse mejor. Si la otra persona hace algo que no encaja en nuestro sistema de valores-necesidades-actitudes (sistema de pensamiento), es decir si hace o dice algo que pone en peligro nuestra identidad, nuestra respuesta es el miedo, la ira o la repoblación.

Existen diferentes modelos, según los autores. En Dinámica Espiral (Graves), se distinguen los siguientes niveles o "memes":

- (beige - instintivo): supervivencia, necesidades biológicas, reproducción, impulsos instintivos.
- (morado - animista): mundo de espíritus, honrar antepasados, protección y seguridad, familia.
- (rojo - egocéntrico): poder, acción, afirmación individual y dominio, control, placer sensorial.

- (azul - conformista): estabilidad, orden, obediencia, sentido, propósito, certidumbre
- (naranja - pragmático): oportunidad, éxito, competir por resultados, influencia, autonomía
- (verde - relativista): armonía, amor, crecimiento juntos, conciencia, pertenencia
- (amarillo - sistémico): independencia, autovaloración, conocimiento, interés teórico
- (turquesa - holístico): comunidad, fuerza vital, honrar la vida, adaptabilidad
- (coral - armónico): unidad con el todo, espiritualidad profunda, inmanencia

Una persona no está normalmente bloqueada en un único nivel, pudiendo utilizar varios según el contexto. Sin embargo, sí se puede hablar de un meme dominante. Por otra parte, ningún nivel es inherentemente mejor que otro, aunque el sistema completo sí es ascendente, cada nivel se construye sobre los anteriores.

Dinámicas

1. En grupo, se busca un “conflicto” que afecte a todos. Todo el mundo puede hablar sobre el conflicto, pero debe situarse en el lugar apropiado, según que hable de relaciones, de hechos y pasos a dar, o de claridad en los principios.
2. En grupos, averiguar con qué nivel o “meme” nos sentimos más identificados.
3. En grupos de 3, dos personas discuten entre ellas por algún tema conflictivo de actualidad. Pero lo hacen situándose conscientemente en algún “meme” particular. La tercera persona media entre ambas tratando de legitimar ambas partes.
4. Seis sombreros para pensar (de Bono, 1986). En grupo, se elige un tema conflicto sobre el que es necesario tomar una decisión. Se elige un facilitador que conduce la discusión invitando a la gente a jugar determinados roles (sombreros).

4.3 El Poder

En las relaciones sociales y personales, el poder es, por una parte, la capacidad de una persona o grupo para conseguir algo que se desea y que se considera valioso o beneficioso para la persona o grupo. Por otra parte, el poder es la capacidad de influencia de una persona o grupo sobre otras personas o grupos, a través de la cual se espera obtener algo que se desea.

Esta capacidad de influencia se distribuye de manera desigual entre las personas. Es decir, no todo el mundo tiene la misma capacidad para conseguir algo o para influenciar a los demás, no todo el mundo tiene el mismo poder.

Existen distintos factores que explican las diferencias de poder, algunos tienen que ver con características del grupo social al que pertenecemos (clase social, situación económica, color de la piel, etc.), otros son cualidades personales (experiencia, conocimientos, información, capacidad de persuasión, etc.).

4.3.1 Rango y privilegios

Se conoce como "rango" a la posición de poder que una persona ocupa en un grupo, en relación a una cualidad apreciada por el grupo. A los beneficios y ventajas que derivan de un determinado rango o posición de poder se les llama "privilegios". En un grupo podemos decir, indistintamente, que una persona tiene más poder que otra, o que tiene un rango mayor que otra.

Ejemplo: en un grupo de físicos, un premio Nobel de física ocupará una posición de alto rango porque ese grupo valora tal reconocimiento. Sus privilegios serán variados: contar con la mayor atención, determinar los contenidos del debate, elegir el tiempo y el lugar de una charla, etc. En ese mismo grupo de físicos, un premio Nobel de literatura merecerá sin duda respeto como persona, pero a la hora de hablar de física su posición no valdrá nada, y por supuesto no tendrá ningún privilegio.

Otros ejemplos: tiene privilegios un blanco en una cultura blanca y eurocéntrica, un hombre en una cultura patriarcal y machista, un heterosexual en una cultura heterosexual y homofoba, una persona con una gran autoestima en relación con otra que carece de ella (dependencia emocional), etc.

Casi todos tenemos algún tipo de rango y privilegios, aunque a veces nos cuesta reconocerlo. Nos resulta más fácil reconocer el poder que tienen los demás, sobre todo cuando abusan de él y nos afecta a nosotros como víctimas, que reconocer nuestro propio poder y nuestra capacidad para abusar de los demás y hacer daño.

En ocasiones tampoco es fácil reconocerse como víctimas. La opresión interna, la internalización del sistema de poder de un grupo o cultura, lleva a personas y grupos minoritarios a aceptar como algo “natural” los privilegios de la mayoría dominante. Es el caso de muchas mujeres que asumen el machismo, y los privilegios que conlleva para los hombres, porque han internalizado sus principios y reglas desde pequeñas. Reconocerse como víctima es un paso muy difícil y generalmente conflictivo, pues implica tener que enfrentarse al grupo social del que eres parte y que no entiende que se puedan cuestionar tales “privilegios” que, por otra parte, se consideran “naturales”.

Un privilegio que comparten por igual todas las personas que pertenecen a un grupo dominante es el privilegio de no tener que ser consciente, y por tanto no tener que “preocuparse”, del sufrimiento de quienes carecen de él, de los marginados. Ignoran lo duro que resulta no ser visto, escuchado o valorado. No tienen que vivir la agonía de ser considerados inferiores ni del miedo que se tiene al hablar. Desde nuestra posición de alto rango podemos llegar a pensar que somos innatamente superiores a aquellos con menos capacidad o rango. Vistos desde el poder, los “otros” son conflictivos, agresivos, locos, vengativos, radicales o raros.

4.3.2 Uso inconsciente del poder

La mayoría de la gente no es consciente del poder que tiene. El rango es una cualidad sutil y casi invisible. Cuanto más rango o poder se tiene, menos consciente se es de tenerlo y de cómo afecta negativamente a otras personas. El uso inconsciente del poder puede tener consecuencias inesperadas y ser el origen de muchos conflictos. Puede conducir a situaciones de abuso, en las que ni siquiera se es consciente de estar abusando. La inconsciencia del rango perpetúa el conflicto y bloquea posibles soluciones. Una persona o grupo que usa su alto rango de

manera inconsciente siembra sin querer las semillas de la venganza.

Tener conciencia es también una forma de rango. Es un rango que se adquiere con el aprendizaje. Aprendemos a ser conscientes de nuestro rango, cuando estamos dispuestos a escuchar activamente lo que nos quieren decir las personas con menos rango y que sufren nuestras acciones, o cuando exploramos nuestros sentimientos en aquellas situaciones en las que tenemos poco rango y somos víctimas (empoderamiento).

No es posible evitar las diferencias de rango o de poder, pues el rango no está en nosotros sino en nuestra interacción con los demás, pero sí podemos utilizarlo conscientemente por el bien de todos. Te identifiques o no con tu grupo social o cultural, otra gente sí te identificará en dicho grupo. Por eso es mejor ser claros y asumir el rango que tenemos. Si hacemos un uso transparente de nuestro poder, resulta más fácil evitar los abusos.

El facilitador o mediador que trabaja con conflictos de rango y poder se enfrenta a un problema delicado. Convencer a las personas de mayor rango de sus privilegios conlleva una gran resistencia porque las personas con rango también se pueden sentir oprimidas, en primer lugar por aquellos que las critican, y después por el propio facilitador. Es necesario proteger a aquellos que tienen menos poder sin olvidar que aquellos con más poder también son vulnerables.

El trabajo del facilitador es estar atento, empatizar y tratar de captar los sentimientos de poder y opresión en cada parte del conflicto, para después ayudar a las partes a descubrir por sí mismas el poder que cada una tiene y cómo utilizarlo conscientemente para conseguir una verdadera paz.

4.3.3 Tipología del rango

El rango no es absoluto ni permanente. Está ligado a una determinada cultura y depende del momento y del lugar. Podemos distinguir básicamente cuatro categorías de rango:

- **Rango Social:** es el grado de poder y privilegios que tenemos según nuestra adecuación al sistema de valores de la sociedad en la que vivimos. Se basa en factores como la raza, el género, la nacionalidad, la orientación sexual, la clase económica, la educación, la religión, la edad, la

salud, la belleza, etc. El rango social suele ser heredado y en muchos casos inmerecido. De ahí que resulte especialmente doloroso para las personas de menor rango social conscientes de su injusta situación.

- **Rango Local:** se refiere al poder que resulta de pertenecer a un determinado lugar o grupo, con el que nos sentimos identificados y que nos hacen sentir bien, como en casa. Conocer el lenguaje, las normas no escritas y las señales no verbales de un grupo nos aporta un sentimiento de bienestar y poder. Sentirse extranjero en un lugar o extraño para un grupo puede provocar un profundo sentimiento de dependencia y de falta de rango.
- **Rango Psicológico:** las personas con muchas habilidades y recursos internos para superar situaciones emocionalmente difíciles gozan a menudo de un sentimiento de autoestima y de seguridad en sí mismas, que les da cierto poder sobre las personas que carecen de dichas facultades.
- **Rango Espiritual:** es la posición de poder que se deriva de sentirse conectado con una realidad trascendente o divina. Para algunas personas esta capacidad es casi innata. Para otras, es el resultado de una práctica espiritual constante y del aprendizaje y crecimiento personal que se adquiere tras pasar por difíciles circunstancias vitales.

4.3.4 Señales de rango

El rango se puede detectar en diferentes señales y factores que aparecen en nuestra interacción como personas. En un grupo, el líder puede decir de sí mismo que está dispuesto a escuchar y atender las solicitudes del resto de la gente. Pero después tal vez utilice su poder para decidir el destino del grupo a su favor. Su señal primaria es atención y escucha, pero sus dobles señales pueden incluir el control de la palabra (quién habla, de qué se habla, etc.), gestos sutiles de aprobación y desacuerdo, etc. Cuando alguien del grupo se queje de lo que está pasando, lo más probable es que el líder no lo reconozca.

Algunas de las señales típicas que indican un rango elevado son:

- Sentarse hacia atrás relajado, cómodo y confiado.
- Facilidad verbal y expresiva, normalmente menos emocional, desapegado e incluso condescendiente.
- Libertad para hablar o no hablar, tendencia a iniciar y guiar una conversación.
- Elegir el estilo de comunicación, rechazar sentimientos o pensamientos con comentarios como: "no te lo tomes personalmente" o "estás muy susceptible".
- Determinar el momento y el lugar para una reunión o cita.
- Sentimiento de tener razón y haber actuado correctamente, de que la ley está de tu parte, y de que la culpa o el problema es de los demás.
- Sentimiento de superioridad, de autoestima, de cierta presunción.
- Desprendimiento, desapego, alejamiento de los problemas mundanos.

Señales de rango inferior:

- Falta de claridad e incapacidad para pensar.
- Sentimiento de duda, de culpabilidad e inseguridad, baja autoestima e inferioridad.
- Comportamiento adaptativo: parecer que estás de acuerdo, sentir que tienes que estar de acuerdo, tendencia a decir "sí" mientras tu cuerpo dice "no", resignación.
- Tendencia a alabar a otras personas, adulación.
- Señales de miedo, como frotarse, sudar, incapacidad para mirar a los ojos.
- Sentirte incomprendido, desesperado o insignificante.
- Practicar lo que vas a decir antes de decirlo.
- Sentimientos de venganza.
- Sentirse observado, negado o ignorado.

Dinámicas

1. Para ilustrar la desigual distribución del poder y sus efectos, se dice al grupo que se coloquen en fila según su altura, y que el poder se distribuye de mayor a menor altura. Después se les dice que cada persona debe conseguir que otras 3 le hagan un pequeño dibujo firmado en

su cuaderno. Las personas de menor poder deben necesariamente obedecer a las de mayor poder, pero éstas últimas se pueden negar ante las primeras. Después de un tiempo se cambia y el poder se distribuye de menor a mayor altura, con las mismas indicaciones.

2. Ejercicio sobre rango y privilegios. Por parejas, responder por turnos a las siguientes preguntas:

- ¿A qué grupo étnico y social perteneces? ¿en cuál de ellos te incluyen otras personas? Cuál es tu ¿género? ¿profesión? ¿religión? ¿nivel de estudios? ¿clase económica? ¿edad? ¿condición física?
- ¿Qué echas en falta que otros tienen y tú no? ¿tienes problemas económicos, problemas de reconocimiento social, problemas de autoestima, problemas físicos? ¿ante quién te sientes impotente? ¿qué privilegios o poder tenían las personas que han abusado de ti?
- ¿Qué privilegios sociales tienes?, ¿qué tienes que otros puedan desear?, ¿tienes algún tipo de poder social, intelectual o económico?, ¿te sientes a gusto dentro de la comunidad a la que perteneces? ¿Qué privilegios tienes por estar bien físicamente, por tu género, por tener el compañero que tienes, por el idioma que hablas, por tu educación? ¿Te resulta fácil viajar?, ¿tienes facilidad para hablar en público?, ¿eres un líder con seguridad en sí mismo?
- Recuerda tus privilegios psicológicos y espirituales. ¿Tuviste una infancia feliz? ¿Te despiertas por la mañana esperando con placer un nuevo día? ¿Te sientes centrado y sin ningún tipo de ansiedad sobre el futuro? ¿Resuelves con facilidad tus tensiones y problemas? ¿Te sientes fuerte en tu relación con los demás? ¿Te sientes conectado con tus creencias en esta vida o en otra vida después de la muerte? ¿De qué manera influye esta conexión en tu vida diaria? ¿Te da fuerzas para afrontar con decisión y firmeza tu vida?
- Celebra tus privilegios. Sé agradecido por la suerte que tienes, por todo el dolor que tus privilegios te evitan, por lo que enriquecen tu vida. ¿Eres consciente de ello? ¿Eres feliz por ello?

- ¿Cómo estás usando tus privilegios más poderosos? Elige uno cualquiera y pregúntate cómo lo utilizas en casa, en la calle, cuando vas de compras, en el trabajo, cuando estás con más gente. Piensa en otras personas o grupos que no tienen ese privilegio. ¿Puedes compartir o utilizar tu privilegio para que otros puedan sentirse orgullosos de los suyos? ¿Para sacar a relucir problemas y prejuicios? ¿O sientes vergüenza de ese privilegio?
 - ¿Qué tensiones y problemas surgen en tu grupo local? ¿De qué manera están estas tensiones relacionadas con tu inconsciencia sobre tus privilegios?
 - Imagínate a ti mismo utilizando tu rango y privilegios para cambiar tu forma de relacionarte, tu comunidad, el mundo.
3. En parejas, en escucha activa, piensa en alguna ocasión en que has sido tratada injustamente por alguna otra persona. Trata de recordar con detalle cómo se comportó aquella persona. ¿Recuerdas algún comportamiento o gesto de dicha persona que revelara su poder o rango? ¿Recuerdas algún gesto o comportamiento por tu parte que revelara tu menor poder o rango en dicha situación? Presta atención a tus posibles sentimientos de venganza. Ya en el grupo, y tras escuchar algunas historias, preguntar a la gente si recuerdan momentos en los que han abusado inconscientemente de su rango.
 4. En el grupo, preguntar si alguien se ha sentido alguna vez agredido u ofendido por algo que haya podido hacer o decir otra persona del mismo grupo (incluido el facilitador-profesor). Averiguar si se trata de una situación de abuso de poder o rango.

4.3.5 La dinámica del poder

Todas las personas vivimos situaciones con diferentes relaciones de poder y somos conscientes de ello a través de nuestras experiencias pasadas (padres-hijos, niños-maestro,

empleado-jefe, hombre-mujer, etc.). A veces nos hemos sentido muy impotentes y a expensas de gente más poderosa que nosotros (víctimas), otras veces nos sentimos poderosos y tal vez abusamos de otras personas inconscientemente (agresores), o tal vez vemos las injusticias que sufren los demás y nos ofrecemos para ayudarles (salvadores).

La existencia de estos roles en un grupo da lugar a una estructura típica conocida en análisis transaccional como “triángulo del poder”: agresor (perseguidor) – salvador (rescatador) – víctima:

- Agresor: persona con mucho rango del que abusa consciente o inconscientemente (padres, maridos, jefes, maestros, líderes, etc.). La agresión es un mecanismo de defensa que surge del temor y la inseguridad.
- Salvador: supone que los demás necesitan su ayuda, necesita ser necesitado. Ofrecen apoyo que nadie les pide y se sienten heridos y utilizados cuando la víctima no les agradece su apoyo. Llegan a ser rechazados por las propias víctimas.
- Víctima: persona que reconoce haber sufrido abusos o necesitar ayuda. Una persona puede jugar el papel de víctima de manera constante porque obtiene ganancias: 1. recibe ayuda, 2. recibe simpatía y atención, 3. no tiene que resolver su problema, 4. no tiene que enfrentarse al miedo que le da cambiar.

No todas las víctimas están representando un papel. Las víctimas genuinas no se aferran emocionalmente a su posición de desventaja y quieren salir de ella cuanto antes. Las víctimas que juegan un rol presentan mucha resistencia a abandonar su papel (inventan excusas).

Con un cambio de actitud, el triángulo del poder se puede transformar en el triángulo del descubrimiento. El agresor se convierte en maestro (utiliza su poder por el bien de todos, abandona las amenazas y los resentimientos, solicita y respeta el punto de vista de la otra persona), el salvador en mediador (apoya a ambas partes en conflicto, observa la situación global y considera cuánta ayuda es, o no es, adecuada) y la víctima en aprendiz (utiliza incluso la situación más difícil como una opor-

tunidad para aprender, celebra su capacidad para encontrar su propio camino).

Dinámica

1. Cada persona trata de recordar alguna situación en que se ha visto jugando alguno de los roles del triángulo del poder. Prestar atención al rol del "salvador" y la posibilidad de convertirse en "mediador".

4.3.6 Victimismo y empoderamiento

La ayuda que necesitan las víctimas no es que les resuelvan su problema, sino aumentar su poder. Empoderar significa entonces transformar a la víctima en aprendiz, descubridora y explorada de un mundo propio del que obtener su fuerza.

Algunas estrategias para ganar poder:

- Transforma el pasado para potenciar el presente: El dolor y el resentimiento guardados condicionan mucho nuestra actitud en el presente. La víctima que fuimos está siempre dispuesta a aparecer en cualquier conflicto nuevo al que nos enfrentamos. Podemos cambiar esta actitud resolviendo viejos conflictos del pasado y transformando la energía que encierran de una manera creativa.
 - Actúa por elección y no por obligación:
 - o Debería (impotencia) – Las acciones son dirigidas por autoridades del pasado y del presente:
 - ← Obediencia – resentimiento y frustración – venganza (terrorismo).
 - ← Rebeldía – resistencia y culpa – venganza (agresión).
 - o Elijo (poder) – Las acciones son autodirigidas:
 - ← Acuerdo – acepta consecuencias – asume responsabilidad.
 - ← Desacuerdo – expresión sincera y empatía – asume responsabilidad
- "El poder personal crece cuando queremos lo que la vida nos ofrece".

- Desarrolla tu poder personal:
 - o Aprende a fluir con las cosas, sin ofrecer resistencia.
 - o Dirige tu energía hacia lo positivo, convierte las expresiones negativas en positivas:
 - ← No valgo para esto -Tengo que aprender más sobre esto.
 - ← Solamente quería decir -Quiero añadir que...
 - ← No sé qué hacer... -Mi primer paso es...
 - o Utiliza la energía de las personas, reconoce sus necesidades y aprovecha su energía y esfuerzo para satisfacer necesidades que compartes. Convierte el “poder contra” en “poder para”.
 - ← Transforma un ataque personal a través de la empatía y la asertividad
 - ← Evita oponerte directamente a la otra persona, presenta tu solución como una opción más entre varias.
 - ← Averigua cuál puede ser la necesidad personal que lleva a alguien a actuar así
 - ← Gánate la confianza de la gente, conociéndola mejor

Las personas o grupos que han sufrido abusos, injusticias y opresión tienen una gran necesidad de expresar abiertamente su rabia contra quienes consideran “culpables” de sus sufrimientos. Sin embargo, quejarse o vengarse de tales personas no ayuda mucho a aumentar nuestro poder personal. Desde la Comunicación No Violenta se sugiere la siguiente alternativa:

- Asumir la responsabilidad de nuestros sentimientos (rabia) y no culpar a los otros. El comportamiento de otras personas puede ser el “estímulo” de nuestra rabia, pero no su causa. La rabia, el enfado, el enojo es un sentimiento nuestro que surge de una necesidad insatisfecha.
- Suspender la expresión hacia fuera de nuestra rabia, pero seguir internamente su energía: pararnos, respirar profundamente, no hacer o decir nada que suponga una queja o intento de venganza hacia la otra persona.

- Volvernos hacia nosotros e identificar qué pensamientos nos hacen enfadar.
- Averiguar qué expectativas o necesidades no hemos podido satisfacer.
- Dejar clara nuestra posición, expresando honestamente nuestros sentimientos y necesidades.
- Empatizar con la otra parte, tratando de comprender sus propios sentimientos y necesidades.
- Utilizar nuestra energía (sin rabia) y la energía de la otra parte para satisfacer conjuntamente nuestras necesidades.

Dinámicas

1. Transformar el pasado para potenciar el presente.
2. Por parejas, discutir sobre las siguientes cuestiones:
¿Para qué nos sirve la rabia? ¿De qué manera podemos utilizarla para aumentar nuestro poder personal? ¿Qué ocurre cuando nos dejamos arrastrar por nuestra rabia? – Habla desde tu experiencia personal. ¿Qué ocurre cuando conectamos con nuestros sentimientos y necesidades? ¿Qué pensamos que ocurrirá cuando conectemos con las necesidades de la otra parte?
3. En grupos de 3. Una persona recuerda una situación en la que se ha sentido muy enfadado con alguien. Da todos los detalles posibles de la situación y del comportamiento de la otra persona. Entre las dos recrean la situación. La tercera persona, tras unos minutos de discusión, hace de mediador trabajando con ambas partes para establecer un poder compartido. El mediador debe ayudar a la parte que cuenta el caso a:
 - Identificar los estímulos de su rabia en forma de observaciones.
 - Identificar los juicios y pensamientos "debería" que tiene sobre la otra parte.
 - Transformar estos pensamientos en necesidades insatisfechas.
 - Dedicar el tiempo necesario para asumir la responsabilidad, seguir la energía interna, los sentimientos que se

tienen, las sensaciones físicas, los pensamientos que surgen. Dejar que todo fluya y centrarse en las necesidades insatisfechas.

- Dejar clara su posición a la otra parte, expresando honestamente sentimientos, necesidades y requerimientos.
 - reflejar empatía hacia la otra parte.
4. Por parejas, para cada frase de la lista siguiente, determinar cuáles son los pensamientos “debería” que podríamos tener detrás y cuáles son las necesidades insatisfechas que hay debajo. Ejemplo: “Los maestros no tienen derecho a tratarnos sin respeto”. Pensamientos: “los maestros no deberían tratarnos así”, “los maestros deberían tratarnos mejor”, etc. Necesidades: autonomía, respeto, comprensión.
1. “Julia tiene un morro que se lo pisa. Todos hemos hecho nuestra parte menos ella”.
 2. “¡No me levantes la voz cuando me hables!”
 3. “¿Qué narices les hace pensar que ellos son mejores que nosotros?”
 4. “Las multinacionales se aprovechan de los recursos y la gente de los países pobres”
 5. “Se me hace insoportable su manera ‘dulce y delicada’ de hablar”.
 6. “Es un perverso”.
 7. “Siempre va a su rollo, a los demás que les zurzan”.
5. Individualmente, dividir una hoja en dos columnas. En la columna de la izquierda escribir los juicios que solemos hacer sobre otras personas cuando nos sentimos enfadados, completando la frase “No me gusta la gente que...” Para cada juicio, preguntarse qué necesidad no estoy satisfaciendo al hacer tal juicio. Escribirla en la otra columna.

Ejemplo: “...que grita todo el tiempo” -Tranquilidad,
armonía, equidad.

Bibliografía utilizada

- BURKE, L., et al. (2005). "Integral Business and Leadership". AQAL Journal of Integral Theory and Practice. Winter 2005, Vol. 1, Nº 1.
- BUZAN, T. (1996). *El libro de los mapas mentales*. Urano.
- CHRISTIAN, D. L. (2003). *Creating a Life Together. Practical Tools to Grow Ecovillages and Intentional Communities*. New Society Publishers.
- CORNELIUS, H. (1998). *Tú Ganas, Yo Gano. Cómo resolver conflictos creativamente*. Gaia.
- DE BONO, E. (1986). *El pensamiento lateral. Manual de creatividad*. Paidós.
- DELAHAYE, T. (1995). *Comment animer une réunion*. Nathan.
- DILTS, R. (1998). *Liderazgo creativo*. Urano.
- FARRÉ, S. (2004). *Gestión de Conflictos: Taller de mediación*. Ariel.
- ISAACS, W. (1999). *Dialogue. The Art of Thinking Together*. Currency Press.
- MINDELL, A. (1992). *The Leader as Martial Artist*. Lao Tse Press.
- (2004). *Sentados en el fuego*. Icaria.
- PEASE, A. (1988). *El lenguaje del cuerpo*. Paidós.
- ROSENBERG, M.B (2003). *Nonviolent Communication*. Puddle-Dancer Press.
- STANFIELD, B. (2002). *The Workshop Book. From Individual Creativity to Group Action*. New Society Publishers.
- SUARES, M. (1997). *Mediación, Conducción de disputas, Comunicación y Técnicas*. Paidós.
- WILBER, K. (2000). *A Brief History of Everything*. Shambhala.