



Academia para la Cooperación Internacional

El Arte de Facilitar el “Liderazgo para la Responsabilidad Global”

Aspectos Claves y Guía Práctica



Publicado por la **giz** Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH





Tabla de contenido

4..... Prefacio

1. ¿QUÉ SIGNIFICA FACILITACIÓN Y SER UN/A FACILITADOR/A? (DAVID SEGHEZZI)

8..... 1.1 Persona y el papel del/de la facilitador/a

9..... 1.2 Perspectivas del/de la facilitador/a sobre procesos

10..... 1.3 Relación de facilitador y grupo

2. FACILITAR EL “LIDERAZGO PARA LA RESPONSABILIDAD GLOBAL” (THOMAS KLUG)

11..... 2.1 Perspectiva vertical en competencias para el “Liderazgo para la Responsabilidad Global”

14..... 2.2 Perspectiva lateral para la aplicación de competencias específicas dentro de las áreas

15..... 2.3 Ejemplo para la integración de las perspectivas verticales y laterales

3. ORIENTACIÓN Y PREGUNTAS PARA PROFESIONALES (CHRISTINE BLOME)

16..... 3.1 Evaluar si el propio perfil profesional combina

17..... 3.2 Preparar y sintonizar en el trabajo en equipo

18..... 3.3 Creación de la innovación social en entornos complejos de múltiples partes interesadas

19..... 3.4 Primeros pasos, permaneciendo en curso y cerrar el proceso

PERSPECTIVAS - APRENDER COLECTIVAMENTE MIENTRAS QUE VIAJEMOS JUNTOS

Prefacio

En 2011, la GIZ encomendó a la Academia de Cooperación Internacional (AIZ por sus siglas en alemán) crear un nuevo enfoque para el Desarrollo de Liderazgo. Nuestra idea era impulsar energía transformadora en los programas de cooperación internacional en todo el mundo, con el fin de apoyar un cambio de paradigma necesario en la Cooperación Internacional para el Desarrollo. Nosotros entendemos el liderazgo y la gestión como una práctica:

“Reúna una buena dosis de oficio, con el toque justo de arte más un cierto uso de la ciencia, y usted tendrá un trabajo que es, ante todo, una práctica.”¹

De acuerdo con este modelo, liderar y gestionar surgen en el centro de un triángulo que une sólidos conocimientos teóricos y el **análisis** derivado de pruebas sistémicas (ciencia), así como la **experiencia** acumulada del aprendizaje práctico a través de la implementación (oficio) y la **visión** facultada por comprensiones creativas (arte). El liderazgo como práctica reflejada se consolida y, al mismo tiempo, se mantiene fluido a través de un intercambio abierto entre estas tres dimensiones con el mundo exterior de la Cooperación Internacional.

Nuestro Viaje de Liderazgo personal

En el año 2012 nuestro enfoque fue calificado de **Liderazgo para la Responsabilidad Global**, orientado en el núcleo de las personas que asumen liderazgo. En un proceso de diálogo con socios internos y contrapartes externas, se definieron cuatro áreas de competencia. Hemos decidido colectivamente que nuestro enfoque será guiado por los principios del *constructivismo, humanismo y la orientación hacia el futuro*. Una mirada más amplia se presenta en el estudio *“Fortaleciendo Capacidades de Liderazgo para el Desarrollo Sostenible”*.² El formato principal para desarrollar las competencias y reflexionar sobre las propias formas de pensar en un proceso sistemático es el Viaje de Liderazgo. La información detallada así como las formas de implementarla se pueden encontrar en la **Caja de Herramientas de Liderazgo (ToolBOX+)** actualizada en 2015. *Liderazgo para la Responsabilidad Global* se describió como un enfoque en continua evolución, alimentado con nuestros aprendizajes derivados de los procesos de implementación que tienen lugar en todo el mundo.

Ejercer el liderazgo como una práctica se desarrolla entre impulsos altamente exigentes del campo del arte, del oficio y de la ciencia. **Apoyar el Desarrollo de Liderazgo en otras personas** requiere de las mismas competencias a un nivel todavía más alto. Por lo tanto, el proceso de creación de capacidades para facilitadores³ ha sido introducido en 2014 por la Unidad de Liderazgo de la GIZ. Estaciones de este proceso fueron un **Laboratorio de Innovación y varios retiros** en un Monasterio, además el Programa FieLD (Facilitando el Desarrollo de Liderazgo) el cual se inició con un primer **Taller F4F** (Facilitación para Facilitadores) en Berlín en el año 2014.

1. Henry Mintzberg: Managing. San Francisco 2009

2. Christine Wank y Mohan Dhamotharan, estudio dirigido en nombre de AIZ

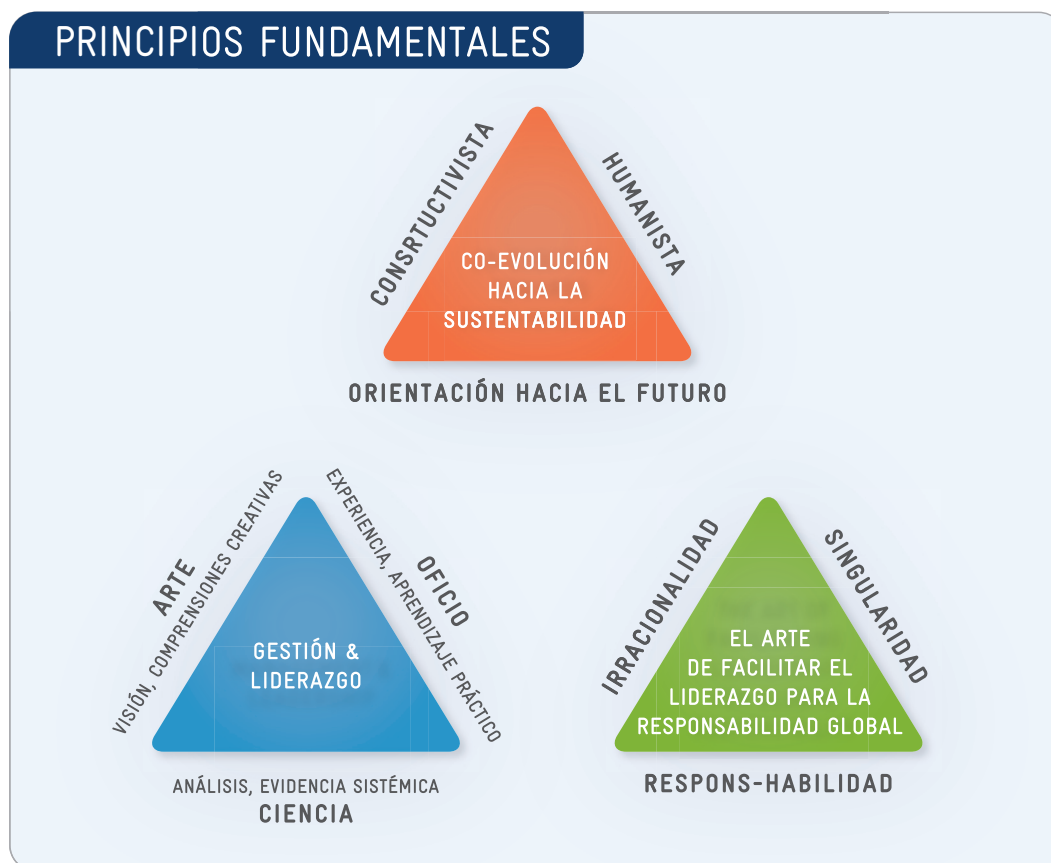
3. Para mejor lectura se ha prescindido de incluir la forma femenina en el plural de la palabra facilitador (entre otras).

Sobre el Arte, el Oficio y la Ciencia de Facilitar Liderazgo

El **Programa FieLD** rinde homenaje a las dimensiones mencionadas anteriormente, centrándose en algunos aspectos relevantes para la co-creación de programas de desarrollo de liderazgo de alto impacto:

El arte juega un papel clave en nuestro Viaje de Aprendizaje sobre Liderazgo. En su esencia, utiliza el no saber como punto de partida. En el material y la estructura desarrollada desde allí, el arte lidera y sigue al mismo tiempo. En este proceso el arte representa la *singularidad* de cualquier ser humano y ofrece oportunidades para experimentar la *irracionalidad* en un contexto creativo y de transformación. El **ARToolBOX** (la Caja de Herramientas de Arte) emergió desde nuestros Programas de Liderazgo con un contenido singular e irracional. Éste exige la capacidad de respuesta o *respons-habilidad*, que constituye el tercer aspecto en un triángulo dinámico. El **ARToolBOX** documenta nuestro proceso de aprendizaje y genera conciencia para nuevas comprensiones del carácter creativo de liderazgo.

El Programa FieLD abre un espacio para aprender sobre el **arte** de facilitar *Liderazgo para la Responsabilidad Global* de una manera práctica, compartiendo experiencias en torno a qué funciona, en qué contexto, y por qué. Los facilitadores que participan en este programa deben tener experiencia en el campo de desarrollo de competencias y procesos de cambio profundos. Al mismo tiempo se necesita disposición para reflexionar sobre las rutinas conocidas, cómo superarlas y finalmente comenzar a colaborar y co-evolucionar en otro nivel, en compañía de socios y contrapartes.



La facilitación como un **arte** va más allá de la formación técnica. Los facilitadores tienen que lidiar con energías, el diseño y la creación de espacios que cierran la brecha entre el pensar y el hacer, co-creando nuevas realidades apenas imaginadas antes por el individuo o el grupo. La facilitación de energías tenaces, desbloqueadas por ese tipo de procesos psicológicos, es parte de la descripción del trabajo. Por lo tanto los facilitadores siempre deben esperar o incluso felizmente invitar lo inesperado para cambiar los patrones no útiles que fueron desarrollados a lo largo de los años.

La Ciencia: nuestro enfoque ha sido inspirado por una variedad de trabajos académicos e investigaciones en el campo de Liderazgo y Desarrollo de Liderazgo. El **Programa FieLD** de la GIZ se construye sobre la base teórica de autoridades como Kurt Lewin y su teoría sobre el trabajo con campos que no son visibles, pero que tienen gran influencia en los procesos de cambio, así como la Teoría U de Otto Scharmer como arquetipo del proceso creativo. También honra a Peter Senge y su **Field-Book**, publicado en 1994 como una guía práctica para el trabajo vanguardista sobre procesos de cambio sistémico.

El Oficio: el Programa FieLD hace hincapié en la necesidad de no sólo trabajar con “el campo”, sino de permearlo, aprendiendo de él y en él, estando plenamente presente en todo momento, encarnando nuestro enfoque, aprendiendo individualmente y liderando colectivamente a través del ejemplo. Los facilitadores tienen que ser especialmente hábiles y responsables, reflexionar con sus compañeros sobre los propios puntos ciegos de competencias y conciencia.

Facilitación para Facilitadores (F4F)

Un taller F4F como formato, por tanto, va más allá del concepto de “Formación de Formadores” (ToT por sus siglas en inglés) que es adecuado para el desarrollo de competencias técnicas, mientras que el desarrollo del liderazgo es más bien un ejercicio artístico nutrido por la reflexión individual que por la experticia técnica. En un formato como éste, los facilitadores, instructores y entrenadores ya experimentados están invitados a reflexionar sobre sí mismos, sobre una base conceptual, su artesanía personal y la destreza de sus intervenciones. Aprenden e intercambian acerca del enfoque de *Liderazgo para la Responsabilidad Global*, exploran de manera conjunta oportunidades de cooperación futura y creativamente investigan ideas de cómo mejorar aún más la base conceptual y la aplicación práctica del enfoque en diferentes contextos.

Este documento ha sido elaborado a raíz del primer taller F4F en Berlín por Christine Blome, Thomas Klug y David Seghezzi, que formaban parte del equipo de facilitación. Basados en el rendimiento creativo de los talleres de Berlín, la intención principal de este trabajo es explorar más la idea y el proceso de facilitar el Desarrollo de Liderazgo en un contexto de Responsabilidad Global. El documento tiene la intención de ser útil tanto como una guía conceptual y práctica para los consultores que diseñan e implementan programas de Desarrollo de Liderazgo de la GIZ, así como para facilitadores y para aquellos que sostienen el espacio. Cada uno de los tres autores contribuyó con un capítulo al documento. Así, los tres capítulos se construyen uno sobre los otros, sobre la

base de un entendimiento compartido de facilitación y el trabajo de liderazgo. También reflejan las perspectivas individuales de los autores, aprovechando parte de la posible variedad de perspectivas sobre la idea de facilitar *Liderazgo para la Responsabilidad Global*. El **primer capítulo** explora el concepto de la facilitación y el rol del/de la facilitador/a en general. Estas consideraciones no se aplican exclusivamente al trabajo de Desarrollo de Liderazgo, más bien describen aspectos fundamentales de la facilitación en cualquier contexto. Partiendo de esta base, el **segundo capítulo** destaca aspectos específicos de facilitar según el enfoque *Liderazgo para la Responsabilidad Global*. En el **capítulo final**, se presenta una visión general sobre aspectos prácticos seleccionados y preguntas que son relevantes para los facilitadores en la preparación y ejecución de programas de Desarrollo de Liderazgo organizadas por la GIZ.

Si bien este documento trata sobre los aspectos claves de la facilitación del *Liderazgo para la Responsabilidad Global*, no tiene la intención de servir como un texto introductorio al enfoque de liderazgo en sí. Otros documentos como la Caja de Herramientas de *Liderazgo para la Responsabilidad Global* (ToolBOX+) y descripciones del enfoque sí sirven a este propósito.

1. ¿Qué significa facilitación y ser un/a facilitador/a?

(David Seghezzi)

En su trabajo sobre liderazgo y en el contexto del enfoque de *Liderazgo para la Responsabilidad Global*, la Academia para la Cooperación Internacional (AIZ) de la GIZ utiliza predominantemente los términos facilitación y facilitador/a en lugar de entrenador/a, consultor/a o asesor/a. En la primera parte de este documento, destacamos elementos claves en nuestra comprensión sobre la facilitación, el papel y el trabajo de un/a facilitador/a. Este entendimiento de la facilitación no es algo nuevo o exclusivo. Ha sido practicado y mejorado continuamente por muchas personas y organizaciones de todo el mundo, así que se refleja en una gran variedad de enfoques influyentes en el campo del liderazgo, del diálogo y del trabajo de proceso.

Facilitar (esp.): Aliviar, permitir, fomentar, apoyar, proporcionar.

La traducción española ya nos dice mucho acerca de la idea de la facilitación. Del mismo modo, la raíz latina de la palabra revela la esencia de su significado: *facilis* = fácil, sin lucha. La facilitación, por lo tanto, implica el apoyo a individuos, un grupo u organización en cualquier proceso y trabajar con las preguntas que intenten resolver. La actitud de apoyar a las personas u organizaciones se complementa con un enfoque en la dinámica de procesos o campos más grandes y subyacentes (o trascendentes). A nuestro entender, la facilitación es diferente a hacer y a producir algo, es diferente de enseñar y formar a alguien, y es diferente de llevar conocimiento experto preconcebido a una situación. La facilitación se centra en capacitar a los participantes o clientes para que dejen emerger su potencial durante el curso de la intervención.

Consideramos los siguientes aspectos como elementos cruciales del trabajo de facilitación, se agrupan en tres categorías relevantes.

1. La persona y el papel del/de la facilitador/a
2. La relación del/de la facilitador/a y el grupo
3. Perspectivas del/de la facilitador/a sobre procesos

1.1 Persona y el papel del/de la facilitador/a

El/La facilitador/a como una herramienta: como cualquier entrenador/a, consultor/a, experto/a o moderador/a, el/la facilitador/a utiliza herramientas y métodos en su trabajo. Sin embargo, el/la facilitador/a debe considerarse a sí mismo como la herramienta e intervención más poderosa e importante en los procesos. En lugar de centrarse demasiado en qué herramienta aplicar, el/la facilitador/a es consciente de que su actitud, presencia, cualidades personales, experiencias e intenciones tienen un fuerte impacto en los grupos e individuos que conforman los procesos y proyectos. Esto requiere un alto nivel de conciencia y conocimiento en orientar y apoyar a los demás.

El/la facilitador/a en muchos roles: el papel del/de la facilitadora implica jugar muchos papeles, dependiendo de lo que el grupo y los procesos necesiten. Un/a facilitador/a puede por lo tanto – por el tiempo que sea necesario – ser un/a experto/a en determinadas cuestiones, un/a artesano/a o artista, el/la que soporte el espacio o anfitrión/a, un/a sirviente, un/a líder o ayudante, incluso un/a entrenador/a y un/a coach. La facilitación significa sentir y encarnar cualquier papel que se precise en un momento determinado. Además, el/la facilitadora puede jugar con diferentes roles brindando una variedad de perspectivas. Podemos utilizar la idea de los anteojos con diferentes colores para ilustrar las diferentes formas de percepción que el facilitador puede activar: a través de los lentes de un psicólogo, se centra en una profunda comprensión de los individuos. Como antropólogo/a, tiene en perspectiva los patrones más amplios de grupos, sociedades y de la cultura. Como arquitecto/a, el/la facilitadora trata de entender a la gente y los procesos en el espacio, y trabajar en la relación de la conducta y la estructura.

Establecer y conservar espacios y energía: la facilitación es el arte de establecer y conservar un contenedor o espacio que permita que otros exploren cuestiones en un nivel profundo, personal y a menudo emocional. Por lo tanto, los facilitadores deben saber cómo llevar la energía, conservar un espacio con emociones intensas y establecer un ambiente de confianza.

Sentimientos intensos e incluso dolorosos sólo vendrán a la superficie si el/la facilitador/a es capaz de invitarlas y si puede dejarlas estar presentes sin un impulso de “arreglarlas” o hacer que desaparezcan. Por lo tanto, facilitación requiere trabajo interno en las emociones propias, aspectos de la sombra, patrones y limitaciones de uno/a mismo/a.

Formas de pensar, conciencia y auto-reflexión como los elementos claves: al final del día, los elementos básicos de la facilitación y las claves de un/a facilitador/a son su propia actitud, sus formas de pensar, el nivel de conciencia y de auto-reflexión. Los participantes y clientes rápidamente sienten si la facilitación se ofrece y se lleva a cabo con respeto, aprecio y apertura para las ideas, experiencias e intereses de terceros. Ellos valoran si un/a facilitador/a, a pesar de su papel en el proceso, se involucra en un proceso mutuo de aprendizaje y de reflexión. La facilitación, como se describió anteriormente, requiere un alto nivel de conciencia de procesos y energías que se producen tanto en el “exterior” como en el “interior” (del/de la facilitador/a). Por lo tanto, la facilitación requiere un alto nivel de competencia en relación a los diferentes canales de percepción (intuición, pensamiento analítico, sentimiento, sensación corporal, etc.).

1.2 Perspectivas del/de la facilitador/a sobre procesos

Dentro y fuera del proceso: en los procesos de grupo, el/la facilitador/a hace al mismo tiempo parte del proceso y analiza el proceso desde una posición meta (desde arriba o afuera). Lo podemos imaginar con una pierna dentro y una pierna fuera. Ser parte del proceso implica también compartir propios pensamientos, sentimientos y compromisos hasta cierto grado, por ejemplo, en la apertura o cierre de rondas, diálogos, etcétera. Sin embargo, el papel de un/a facilitador/a sigue siendo diferente del de un/a participante. Al final, un/a facilitador/a debe tener en cuenta y priorizar el proceso de aprendizaje de lo/as participantes o clientes.

Facilitación como el arte de la improvisación: naturalmente, los facilitadores desarrollan un plan para un programa o un taller. Sin embargo, son conscientes de que es imposible saber de antemano cómo se desarrollará el proceso y cuáles son las necesidades e intereses de los participantes o clientes. Por lo tanto, una cualidad clave de un/a facilitador/a es la competencia para dejar ir sus propios planes y expectativas, adaptarse a las nuevas dinámicas y aprovechar el potencial de lo que quiere emerger.

(Des)Equilibrar el proceso y el resultado deseado: al planificar y diseñar un seminario, proceso o jornada, el/la facilitador/a refleja las intenciones y los resultados deseados (propios y los de un/a cliente). En el curso de una intervención, un/a facilitador/a debe estar dispuesto y ser capaz de cambiar el rumbo sin perder el resultado global. Si es necesario, los resultados esperados son adaptados y reformulados.

Trabajar con el campo: la facilitación trabaja con la idea de campos (sistémicos). Estos campos contienen - a menudo inconscientemente - información y energías. Un/a facilitador/a las utiliza en su trabajo y apoya a los individuos, equipos y organizaciones a volverse más conscientes de las cuestiones, energías, conflictos, potenciales y estructuras más profundas en sus respectivos campos.

Invitar surgimiento: la idea de campos está vinculada a una pregunta clave y un fenómeno en el trabajo de facilitación: ¿Qué quiere emerger? ¿Cuál es la idea, emoción, experiencia, acción o dinámica que está “en el aire” y lista para entrar en el mundo? La invitación y el realce del surgimiento requiere de voluntad para soltar planes e ideas preconcebidas de hacia dónde debe dirigirse un proceso.

Ofrecer espacios holísticos de aprendizaje: la facilitación reconoce el hecho de que la existencia y experiencia humana abarcan dimensiones racionales, emocionales, físicas, psicológicas, intuitivas y espirituales, y que el aprendizaje y cambios profundos requieren un enfoque que aborde e invite a todos estos niveles de existencia. Por lo tanto, la facilitación tiene como objetivo diseñar procesos y espacios de aprendizaje de una manera que estimule experiencias holísticas.

1.3 Relación de facilitador/a y grupo

Aprovechar una multitud de perspectivas: con el fin de aumentar el conocimiento y la comprensión, la facilitación invita y anima a los individuos, grupos y organizaciones a explorar una variedad de diferentes perspectivas sobre una cuestión o un tema, incluso si estas perspectivas parecen ser - o realmente son - opuestas entre sí. La actitud es “así - como “ en lugar de “bien - o”.

El/la facilitador/a como un “reportero del tiempo”: los grupos y procesos están llenos de dinámicas, emociones, potenciales, temas ocultos, bloqueos y sorpresas. En ese sentido, las dinámicas pueden ser bastante estables durante cierto tiempo, pero luego pueden cambiar de un momento a otro. Una parte de la función del/de la facilitador/a es detectar cuidadosamente estos - a veces evidentes y, a veces sutiles - desarrollos y corrientes, y reflexionarlos de nuevo con el grupo. En este sentido, el/la facilitador/a actúa como un espejo, indicador o cuerpo de resonancia. La facilitación ayuda a hacer las cosas que están “en el aire” o “en la habitación” visibles y tangibles.

Guiar otros a través territorio desconocido: la facilitación significa a menudo orientar y apoyar a otros en procesos de transformación. Esto incluye dejar ir viejas certezas y abrirse para lo nuevo aún desconocido. Por lo general, esto causa sensaciones de inseguridad, cansancio y ansiedad. Con el fin de liderar y apoyar en tales circunstancias emocionalmente desafiantes, los facilitadores deben “conocer el terreno”, es decir, tener experiencias personales sólidas con procesos de transformación y saber acerca de las dinámicas, reacciones y fases posibles.

Trabajar en y más allá de la frontera de lo conocido: la facilitación apoya a los individuos y grupos para que exploren los límites de lo que se conoce y se practica. También los invita a que exploren el reino de lo aún desconocido e inconsciente. Por parte del/de la facilitador/a, esto requiere sensibilidad para saber cuándo alentar la exploración de lo desconocido y lo inseguro, y cuándo centrarse en lograr estabilidad y fuerza para lo que ya es.

Cuidar de todos y reflejar los propios patrones: si un/a facilitador/a es parte del proceso, hay que reconocer que esta participación también desencadena las propias emociones, supuestos, patrones y preferencias. Los participantes pueden en ocasiones tocar los límites y las debilidades del/de la facilitador/a. Por lo tanto, la facilitación requiere un alto nivel de conciencia sobre estos procesos, auto-reflexión continua y la voluntad de cuidar igualmente de todos los participantes y sus necesidades.

2. Facilitar el “Liderazgo para la Responsabilidad Global”

(Thomas Klug)

En esta segunda parte del documento reunimos la idea de la facilitación (véase la parte I) con el enfoque integrado *Liderazgo para la Responsabilidad Global*, co-creado por la Unidad de Liderazgo de la GIZ, en conjunto con contrapartes y facilitadores. Este enfoque se puede aplicar en los proyectos de contrapartes o clientes en diferentes países (incluyendo los del sector privado), así como dentro de los programas internos de Desarrollo de Competencia de la GIZ. Una de las principales ventajas comparativas de este “enfoque de diversidad aplicada” (participantes de diversos sectores) es el hecho de que ha sido co-creado mediante la aplicación de los principios que quiere apoyar en un programa. El objetivo es ser un enfoque que obedece lo que predica con un alto grado de autenticidad y credibilidad.

Si bien el enfoque puede ser implementado en una variedad de formatos, se ha utilizado el formato del “Viaje de Liderazgo” como nuestra principal referencia, siendo el más complejo y sostenible para la introducción de todos los diferentes aspectos que queremos compartir en este documento.

2.1 Perspectiva vertical en competencias para el “Liderazgo para la Responsabilidad Global”

El *Liderazgo para la Responsabilidad Global* no sólo se centra en la viabilidad mecanicista sino también en la responsabilidad basada en valores. Esto requiere de criterios para orientar a los líderes que necesitan vivir esta responsabilidad en situaciones cotidianas en sus instituciones. Los valores son desarrollados y ejecutados en el “núcleo” de un líder (valores personales) y en la cultura corporativa de una organización o institución (valores corporativos). Este enfoque combina la orientación por valores, con la creación de valor y revela la profundidad de trabajo que se realiza durante los Viajes de Liderazgo. El/la facilitador/a debe ser capaz y estar dispuesto a apoyar un proceso tan complejo.

El aprendizaje y desarrollo de líderes en nuestros Viajes de Liderazgo es sustancialmente influenciado por las competencias de los facilitadores. Actúan como modelos a seguir y necesitan entender el Arte de la Facilitación para diseñar formatos como los Viajes que evidencian lo mejor de los participantes. Algunas citas subrayan las cualidades necesarias de nuestros facilitadores:

Bill O'Brien: “La calidad de una intervención (por ejemplo, reunión, taller, viaje de liderazgo) depende de la condición interior del interviniente (facilitador/a)”.

*Gerald Hüther: “En situaciones de aprendizaje actuales básicamente tenemos que hacer tres cosas: tenemos que **invitar** a la gente para hacer frente a los temas que realmente les importan. Necesitamos **animarlos** a salir de su zona de confort para realmente aprender nuevos aspectos de la vida y nuevos comportamientos. Además, no con menor énfasis, tenemos que **inspirar** a la gente en lo que hace, cómo lo hace y con quién.”*

Para alcanzar este nivel de profundidad y calidad en nuestros Viajes de Liderazgo necesitamos trabajar en diferentes niveles y con enfoques que requieren un alto ancho de banda de la experiencia de los facilitadores. El siguiente gráfico ofrece una visión general de estas dimensiones. Los diferentes elementos de la gráfica se explican de izquierda a derecha.



En relación con la Teoría U, C.O. Scharmer, 2007

La posición de **diferentes formatos de trabajo** indica los niveles en los cuales se puede trabajar con cada uno. En esta clasificación, la facilitación va todo el camino hasta el nivel más bajo del iceberg o en otras palabras a la parte inferior de la U (O. Scharmer).

Un elemento clave del liderazgo exitoso es el **foco** de un líder (nivel de conciencia). En entornos en movimiento rápido el foco podría pasar de un nivel a otro de un momento a otro. Eso significa que lo/as líderes deben ser capaces de volver a centrarse muy rápidamente y que necesitan sentirse cómodos con ello. Esto a su vez requiere, por un lado saber sobre las diferentes capas y por otro lado adaptarse a un enfoque diferente cuando sea necesario. Esta competencia se practicará intensamente durante el Viaje de Liderazgo. La responsabilidad del/de la facilitador/a es diseñar el programa de una manera

que los participantes, con diferentes antecedentes personales y profesionales, tengan la oportunidad de desarrollar y fortalecer estas competencias en diferentes maneras.

Esto implica que cuanto más bajamos por el iceberg nos movemos gradualmente desde un foco orientado a la organización y más visible (estructuras, procesos) a un foco más personal, inconsciente y orientado al valor con las competencias relacionadas (pensamiento, modelos mentales, fuente de intención y de creatividad). El/La facilitador/a invitará los participantes a un Viaje para descubrir y desarrollar diferentes niveles de competencias, en particular las capas más profundas. En la Caja de Herramientas se describen más enfoques sobre cómo hacer esto.

La metáfora del iceberg (ver el modelo Dilts en la Caja de Herramientas de Liderazgo) representa las diferentes capas de la conciencia de las personas y los diversos factores que influyen en el comportamiento humano y, los cuales se convierten en relevantes para todo proceso de aprendizaje y de cambio.

La visualización de los diferentes **niveles de competencia** (ver recuadros color naranja a la izquierda) indica qué tan profundo estamos viajando. Vamos más allá de los niveles de “saber qué” y “saber cómo” entrando en el ámbito de “saber por qué” y ayudando a explorar las personalidades de los participantes (“saber quién”).

Por lo general, actuamos de una manera determinada. Si no nos gusta el resultado de nuestra acción, reaccionamos de una manera diferente - muchas veces de forma automática. La **acción y la reacción** son visibles y representadas en la parte del iceberg, que está por encima del nivel del agua. Durante los Viajes de Liderazgo queremos ayudar a los participantes a tomar conciencia de sus competencias en los niveles más profundos de su iceberg personal y a desarrollarlas aún más.

Las acciones están influenciadas por ciertas estructuras y procesos en una organización o un flujo de trabajo específico. Estas estructuras y procesos de nuevo han sido desarrollados sobre la base de una cierta manera de pensar. Los modelos mentales subyacentes han determinado normas que están determinando nuestro entorno de trabajo e influyen nuevamente en nuestro comportamiento.

En el nivel más profundo del iceberg encontraremos nuestras fuentes de comportamiento e intenciones personales. Ambas están más o menos conscientemente influenciadas por los valores que nos conducen hacia nuestras metas. Durante el transcurso del Viaje será tarea de los facilitadores ir tan lejos como para alcanzar este punto de inflexión crucial de la U. Ellos tratan de habilitar a los participantes para que recuerden o escuchen su llamado y para que distingan la visión, que quiere emerger desde dentro y venir al mundo. Aquí todo el potencial de los participantes puede ser descubierto y empleado con el fin de crear un espacio de trabajo diferente, productos y servicios y un mundo sostenible. En griego este punto más bajo se llama “Metanoia”, que significa punto de retorno o “penitencia” en la terminología católica.

A partir de este punto más bajo, todo el pensamiento y la acción, descritas en el brazo derecho de la “U”, serán una especie de “acción transformada” que está influenciada por el descubrimiento del enorme potencial personal y organizacional que se puede aprovechar durante la continuación del Viaje.

2.2 Perspectiva lateral para la aplicación de competencias específicas dentro de las áreas

El núcleo de una persona, como se ha descrito anteriormente, se encuentra en el corazón de toda la acción y responsabilidad de liderazgo. Por ello, los áreas de competencias de liderazgo se ensamblan alrededor de las formas de pensar del líder o el “núcleo” (en inglés “core”, que viene de la palabra latina corazón (preocupaciones del corazón) - representado por el punto rojo).

El enfoque de la GIZ está centrado en los siguientes campos de competencia:



Estas áreas de competencia se describen con más detalle en los documentos sobre el Enfoque de Liderazgo de la GIZ y la Caja de Herramientas de Liderazgo. El trabajo en estos dominios no necesariamente tiene que ser llevado a cabo por un/a solo/a facilitadora. Incluso es preferible que siempre sean mínimamente dos. Además, los facilitadores pueden ser complementados, si es factible, por experto/as en un tema determinado (proyecto, región y sector). Esta mezcla particular de competencias y experiencias de los diferentes facilitadores puede elevar las comprensiones de los participantes de la jornada, ya que les ayudará a aprender en múltiples niveles y desde diferentes modelos a seguir.

2.3 Ejemplo para la integración de las perspectivas verticales y laterales

El siguiente ejemplo ilustra este enfoque y la interdependencia de los diferentes dominios en términos más prácticos.

*Un líder (Mohammad P.) en el sector de la educación en Pakistán quiere introducir como **innovación social** una cooperación más cercana entre el sector público y el privado en la formación profesional. Él diseña el plan de estudios de educación obligatorio más cerca a las necesidades de las empresas, combinándolo con las necesidades educativas de la sociedad pakistaní. Este enfoque es nuevo en Pakistán y se puede considerar una innovación social.*

*Para alcanzar este objetivo Mohammad tiene que diseñar y facilitar un **proceso de transformación** para su propia organización, para el sector de la formación profesional en las diferentes provincias en Pakistán así como para la cooperación con el sector privado. Este proceso de transformación debe ser diseñado en diferentes niveles, tales como el nivel político y de gestión, así como en el nivel personal de todas las personas involucradas.*

Las diferentes formas de pensar y las culturas en las instituciones de los sectores público y privado requieren una estrecha cooperación y coordinación. Esto puede convertirse en una colaboración viva si todas las partes involucradas respetan las posiciones y diferencias de los otros durante las distintas fases de esta transformación. Si Mohammad quiere que esta colaboración tenga éxito tiene que asegurarse de que no sólo sea anunciada, sino que de hecho sea vivida por todas las partes involucradas.

Esto sólo será posible si todas las partes implicadas aceptan el alto grado de diversidad que un enfoque de múltiples partes interesadas requiere. Mohammad aumentará la probabilidad de una aplicación exitosa de su innovación si trae todas las partes implicadas a la mesa. Las diferentes perspectivas de estas diversas partes (a veces con necesidades y requerimientos completamente contradictorios) pueden, por un lado, permitir soluciones innovadoras a diferentes preguntas pero también requieren apertura y tolerancia. Esto, por su vez, como dijo Albert Schweitzer “requiere conocernos unos a los otros.” Conocerse crea confianza que es la base para explorar caminos innovadores y riesgosos.

Durante el ‘Viaje de Liderazgo’, el/la facilitador/a ayuda a lo/as participantes a conocerse a sí mismo/as y a aprender acerca de lo/as otro/as. Por esta razón, el/la facilitador/a introduce diferentes niveles de conciencia (iceberg) y ayuda a aplicar las varias comprensiones de los participantes en las distintas áreas de competencia de liderazgo.

Estas áreas - como se sugirió antes - no están escritos en piedra, representan un conjunto de áreas de competencia que han demostrado ser aplicables en muchos proyectos y culturas. Si una determinada situación requiere la definición de un conjunto diferente, pueden y serán adaptados a los requisitos específicos del proyecto.

Es fundamental que a través del diseño del programa, los participantes tomen conciencia del hecho de que un área de competencias no está aislado del otro, pero estrechamente conectado con todos ellos. La gestión de esta interdependencia es uno de los más importantes desafíos del trabajo de liderazgo (complejidad). Aquí vemos la razón por la

cual vamos en una trayectoria vertical descendiendo por todos los niveles del iceberg y combinamos esta dirección con la vista lateral de diferentes áreas de competencia. Por eso se acentúan y se practican estas interdependencias de manera tan intensa durante el Viaje de liderazgo.

Nuestra experiencia muestra que el diseño del Viaje será más aceptado y exitoso cuanto más diversa y participativa (por parte de facilitadores y contrapartes locales) sea la selección y elaboración de los ejercicios, las herramientas, insumos y lo/as experto/as invitado/as. Los conocimientos introducidos y practicados en el “ambiente de aprendizaje seguro” durante los módulos del Viaje, se aplicarán y serán trasladados a un proyecto real que cada participante en lo mejor ya haya elegido antes de inscribirse en el programa. Este proyecto práctico y de vida real permite que todos los aprendizajes encuentren su camino hacia la práctica cotidiana y comprueben su viabilidad. Esto incluye la adaptación de enfoques a la propia institución y la participación de colegas en la aplicación.

La aplicación puede ser complementada con sesiones de entrenamiento y/o seguimiento en línea y presencial que apoyarán a los participantes a atravesar por momentos de dudas personales, inseguridades e incluso crisis. Las reuniones se darán inicialmente con el apoyo de los facilitadores, pero en un grado cada vez mayor por los participantes mismos. La parte de seguimiento profundizará el aprendizaje en equipo y la apropiación de la idea de un continuo ‘Viaje de Liderazgo’ por la vida.

3. Orientación y preguntas para profesionales

(Christine Blome)

Después de vincular la idea de la facilitación con los detalles específicos del enfoque de Liderazgo de la GIZ, esta tercera parte del documento explora preguntas claves seleccionadas, relacionadas con la aplicación práctica del Desarrollo de Liderazgo dentro de los Programas de la GIZ. Esta descripción no es completa ni lo abarca todo, sin embargo, da una visión de los aspectos claves, basados en experiencias de casos reales en el marco de Programas de Desarrollo de Liderazgo.

3.1 Evaluar si el propio perfil profesional combina

El *Liderazgo para la Responsabilidad Global* no sólo se centra en la viabilidad mecanicista sino también en la responsabilidad basada en valores. Esto requiere criterios para orientar a los líderes que necesitan vivir esta responsabilidad en situaciones cotidianas en sus instituciones. Ellos son desarrollados y llevados en el “núcleo” de un líder (valores personales) y en la cultura corporativa de una organización o institución (valores corporativos). Este enfoque combina la orientación sobre valores, con la creación de valores y revela la profundidad de trabajo que se realiza durante los Programas de Liderazgo. El/ La facilitadora debe ser capaz y estar dispuesto a apoyar un proceso tan complejo.

- ¿Hasta dónde estoy ya, o estoy dispuesto/a a familiarizarme con los conceptos teóricos que subyacen este enfoque de liderazgo, entre otros: Cooperación Internacional, Desarrollo Sostenible, Constructivismo, Pensamiento Sistémico, la Gran Transformación y la Teoría U?
- ¿He experimentado contextos de alta complejidad o procesos de transformación de incertidumbre? ¿Cómo fue que lidié con ellos, cuándo tuve éxito y donde fallé - y cómo puedo utilizar esas experiencias para guiar líderes?
- ¿En qué medida estoy cómodo/a y familiarizado/a con frecuentes auto-reflexiones y puedo por lo tanto, actuar como un modelo a seguir? ¿He reflexionado sobre mi núcleo, mis valores y mis formas de pensar y me siento a gusto en invitar a participantes a entrar en este proceso de reflexión?
- ¿Qué tan experimentado/a y cómodo/a estoy yo en el trato con el “núcleo” de los demás y con los conceptos de “Liderar a uno mismo y liderar a los demás” navegando a través de los cuatro áreas de competencia descritos anteriormente?
- En cuanto a estas cuatro áreas de competencia: ¿dónde y cómo he vivido colaboración, he aprovechado diversidad, he facilitado transformación y he promovido la innovación social? ¿Con qué experiencias de éxito y de fracaso puedo contribuir al desarrollo de liderazgo? ¿Cuánto de mi núcleo interno y de mis historias personales estoy dispuesto y soy capaz de compartir?
- ¿Cuáles de las cualidades y competencias mencionadas en este documento, encarno y qué roles estoy dispuesto y soy capaz de jugar? En resumen: ¿cuáles son mis preferencias, fortalezas y debilidades?
- Como seres humanos nunca somos perfectos, por ello tampoco se espera que facilitadores lo sean. Muchas de estas preguntas y procesos involucran a las personas durante toda su vida. El experimentar limitaciones y fracasos personales es parte de este proceso de aprendizaje. En el contexto de *Liderazgo para la Responsabilidad Global*, la facilitación suele hacerse en equipos, para que puedan ser compartidas las tareas y puedan ser complementadas las competencias más débiles por un/a co-facilitador/a o un equipo o una contraparte.

3.2 Preparar y sintonizar en el trabajo en equipo

Desde la perspectiva de *Liderazgo para la Responsabilidad Global*, el trabajo en equipo no es sólo importante para complementar los conocimientos y competencias de los facilitadores como individuos, sino también para presentar un modelo a seguir en el enfoque de liderazgo que se vive en la práctica profesional. Un equipo diverso - por ejemplo, en relación a identidades de género, nacionalidades/etnias, edades, religiones, trasfondos sectoriales etc. - que está bien orquestado presenta un ejemplo vivo de lo que significa aprovechar diversidad, vivir colaboración, facilitar transformación y promover innovación social en el lugar de trabajo.

Una vez que el equipo esté montado debe invertir tiempo para prepararse bien para su colaboración. Esto es válido para cualquier equipo, por supuesto, pero es especialmente importante para un equipo diverso en el contexto del *Liderazgo para la Responsabilidad Global*. Aquí el equipo no sólo tiene que funcionar como un modelo a seguir, además tiene que trabajar con temas que podrían evocar fuertes emociones en los participantes e incluso en los facilitadores. Al mismo tiempo, el equipo por lo general tiene que lidiar con un entorno complejo de múltiples partes interesadas que lo confrontará con muy diversas expectativas.

Sugerimos que antes de iniciar el proceso, los miembros del equipo compartan sus motivaciones generales, objetivos, visiones y resultados previstos relativos al formato de aprendizaje, así como sus preferencias, cualidades y limitaciones en cuanto a las diferentes áreas de competencias y aspectos del trabajo de facilitación. Preguntas guía para un diálogo podrían ser:

- ¿Por qué quiero trabajar como facilitador/a en el campo de *Liderazgo para la Responsabilidad Global*? ¿Cuál es mi propia misión/visión? ¿Qué quiero lograr facilitando Viajes/programas de Liderazgo? ¿Qué deben aprender los participantes y cómo? ¿Qué quiero aprender yo? ¿Estoy realmente dispuesto a contribuir de manera sustancial y a hacerme vulnerable?
- En cuanto a los dominios de competencia: ¿En qué ámbitos tengo competencias fuertes, experiencia y preferencias personales, y dónde necesito el apoyo de mis colegas?
- ¿Qué significa la colaboración exitosa para nosotros y cómo podemos vivirla en nuestro equipo?
- ¿Cuáles son nuestras diversidades y cómo podemos aprovecharlas?
- ¿Qué tan largo es el alcance de nuestra comprensión de transformación y cómo queremos aplicarlo en el programa de liderazgo?
- ¿Cuál es nuestra comprensión de la “innovación social” y cómo queremos apoyarla en el Viaje de Liderazgo?

3.3 Creación de la innovación social en entornos complejos de múltiples partes interesadas

La implementación de Programas de Desarrollo de Liderazgo de la GIZ muestra que aunque los Viajes de Liderazgo en general siguen el proceso básico como se describe en la Caja de Herramientas de Liderazgo de la AIZ, cada intervención y programa debe ser adaptado y ajustado, ya que los contextos, las partes interesadas y los resultados deseados varían, cada formato de desarrollo de liderazgo es una innovación social que tiene que ser co-creada en un entorno de múltiples partes interesadas. Esto vale tanto para el concepto como para la aplicación. El caso “clásico” es el siguiente: El equipo de Liderazgo y Gestión de la AIZ está en contacto con un cliente interno o externo de la GIZ - como un ministerio o una empresa en un país socio - que quiere implementar un programa

de liderazgo. En la primera etapa el cliente decide, si el *Liderazgo para la Responsabilidad Global* es el enfoque adecuado para sus necesidades y deseos, y si es así, qué temas adicionales o desarrollo de competencias deben ser añadidos en el programa.

Una vez que las partes lleguen a un acuerdo, los facilitadores pueden afiliarse al proceso e integrarse en este entorno de múltiples partes interesadas. La experiencia muestra que este proceso de definición de objetivos, conceptos y resultados del programa de liderazgo necesita gran cantidad de tiempo y energía, por lo que se debe hacer con cuidado. En la mayoría de los casos, si por ejemplo el Viaje de Liderazgo se lleva a cabo durante más de medio año o un año completo, el diálogo sobre el contenido continuará durante todo el proceso, ya que los diferentes elementos son co-construidos entre la GIZ, contrapartes, clientes y facilitadores.

La intensidad de co-creación en este entorno de múltiples partes interesadas varía mucho, dependiendo de los deseos y necesidades de las contrapartes y clientes. Pero siempre da forma a la obra de los facilitadores durante todo el proceso.

Los siguientes puntos pueden ayudar a los facilitadores a asegurar que el programa de liderazgo cumpla con las expectativas y necesidades de las diferentes partes:

- Asegurarse de que yo/nosotros como equipo aclaremos expectativas y definimos contenidos, objetivos y resultados previstos del programa de liderazgo junto con la unidad a cargo del programa.
- ¿Cómo puedo/podemos asegurar que conocemos las expectativas de todas las contrapartes/ clientes, y que mis/ nuestras expectativas y metas se incluyan?
- ¿Cómo puedo/podemos asegurar que se llegue a un consenso que sirva como base para la creación de la agenda común?

3.4 Primeros pasos, permaneciendo en curso y cerrar el proceso

Una vez que el equipo esté preparado y los objetivos y resultados previstos estén acordados con contrapartes y clientes, el Viaje de Liderazgo puede ser preparado y facilitado. La Caja de Herramientas de la AIZ proporciona muchas referencias acerca de lo que debe considerarse antes, al principio, durante y al final del proceso de facilitación. Además presenta sugerencias para encontrar una buena ubicación, para preparar el Viaje y a uno mismo, así como de qué manera co-crear un espacio protegido en que los participantes confíen y en el que se sientan seguros. Invita a los facilitadores a compartir responsabilidades con los participantes, a incluir el monitoreo y la evaluación en todo el proceso y recuerda apoyar la transferencia de aprendizaje y la preparación para “volver a casa”. Señala que facilitadores deben poner fin al Viaje de Liderazgo cuidadosamente. Esas sugerencias no se repetirán aquí. Tampoco recapitulamos “conceptos básicos de facilitación”, como crear planes de facilitación, enviar programas, ofrecer insumos impresos o diarios de aprendizaje, o la necesidad de periódicamente realizar reuniones de evaluación etc. Los facilitadores de Programas de Desarrollo de Liderazgo de la GIZ deberán tener gran experiencia en el diseño y la implementación de procesos en el papel de consultor/a.

Nos gustaría ofrecer algunas preguntas de orientación que se centran en los aspectos específicos de facilitar el *Liderazgo para la Responsabilidad Global*:

- Suponiendo que yo, como facilitador/a soy mi “herramienta” más potente: ¿cómo puedo asegurarme de que aprecio y cuido de esta herramienta durante el curso de un programa? ¿Qué me ayuda a quedarme centrado/a - para que sea capaz de mantener la energía del grupo?
- ¿Cómo puedo mantener un alto nivel de conciencia de los procesos y las energías que se producen en el campo? ¿Qué podría distraerme de esta conciencia y cómo puedo recuperarla?
- ¿Cómo puedo lidiar con inseguridades, las de lo/as participantes, así como las mías? ¿Cómo puedo aprovecharlas para el beneficio del grupo?
- ¿Cómo puedo mantenerme respetuoso/a, apreciativo/a y abierto/a, incluso si un participante no actúa con respeto hacia los demás, mi colega o hacia mí? ¿Qué valores fundamentales no permitiría que sean comprometidos por nadie?
- ¿Qué puedo hacer para también garantizar mi desarrollo personal? ¿Cómo cosecho mis aprendizajes claves? ¿Cómo puedo permitir que otros facilitadores se beneficien de ellos?

Perspectivas - Aprender colectivamente mientras que viajemos juntos

Como se explica en el prefacio, este documento fue escrito en el marco del primer Programa FielD de la AIZ, Facilitando Desarrollo de Liderazgo, que reúne a una experimentada y nutrida comunidad de personal, facilitadores, instructores, entrenadores y ex becarios de la GIZ. Esta comunidad, en cooperación con los participantes y contrapartes de todo el mundo, seguirá aprendiendo más sobre el Liderazgo para la Responsabilidad Global y la facilitación en este campo, co-creando e implementando programas y proyectos en conjunto. A este respecto, consideramos nuestros pensamientos en la facilitación de Liderazgo para la Responsabilidad Global como consideraciones preliminares hasta ahora basadas en nuestras propias experiencias. Durante este proceso algunos de los pensamientos que se presentan aquí permanecerán válidos, otros podrían perder relevancia, y seguramente se añadirán nuevos aspectos y perspectivas.

¡El viaje continúa!

Imprenta

Publicación

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Oficinas registradas

Bonn y Eschborn, Alemania

Friedrich Ebert Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
56760 Eschborn
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de

Akademie für Internationale Zusammenarbeit
Academia para la Cooperación Internacional
Friedrich Ebert Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Authors

Christine Blome, Thomas Klug, David Seghezzi

Editors

Hinrich Mercker, Tina Meckel-Wille, Eva Philippi, Brigitta Villaronga

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Brigitta Villaronga Walker
leadership@giz.de

Diseño

Umbra Design
Ronald Gaube, Peter Hölscher
www.umbra.de

Lugar y año de publicación

Bonn, Alemania, 2015





Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Oficinas registradas
Bonn y Eschborn, Alemania

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66
E info@giz.de
I www.giz.de

