



SCOUTS®
Creating a Better World

CAJA DE HERRAMIENTAS PARA CONSULTORES

2ª edición





SCOUTS®
Creating a Better World

© Oficina Scout Mundial
Desarrollo organizacional
2ª edición, enero de 2023
(publicado originalmente en 2020)

Oficina Scout Mundial,
Centro Mundial de
Apoyo Kuala Lumpur

Suite 3, Nivel 17,
Menara Sentral Vista, nº 150
Jalan Sultan Abdul Samad
Brickfields, 50470
Kuala Lumpur (MALASIA)

Tel.: + 60 3 2276 9000
Fax: + 60 3 2276 9089

worldbureau@scout.org
scout.org

Coautores: Martijn Nas, Sergio
Hernández Ledward, Anca
Burlacu, miembros del Grupo
Mundial de Apoyo a Consultores

Gráficos: Anca Burlacu

Reproducción autorizada a las
Organizaciones y Asociaciones
Nacionales Scout
miembros de la Organización Mundial del
Movimiento Scout. Se deben otorgar
créditos a la fuente.

Introducción

Bienvenido, querido consultor de la OMMS:

Está a punto de embarcarse en una aventura extraordinaria. Una aventura de encuentros, descubrimientos y aprendizaje sobre los demás, pero sobre todo sobre uno mismo. Formar parte del grupo de consultores de la OMMS en cualquiera de sus departamentos implica competencias transversales. Este documento sobre herramientas para los consultores ha sido cuidadosamente elaborado por nuestro magnífico equipo de formadores y le servirá de referencia rápida respecto a los principales temas relacionados con sus habilidades de consultoría, como los perfiles DISC, los niveles lógicos, el coaching y las entrevistas motivacionales, las etapas del cambio, los pilares de la consultoría, etc.

Este documento pretende dotarle de todos los conocimientos y consejos prácticos necesarios para ejercer con éxito la consultoría en la OMMS. Esperamos que, al leerlo:

- tenga una noción básica de los conceptos y herramientas más importantes relacionados con la consultoría;
- se sienta preparado para poner en práctica los consejos y sugerencias que aquí se dan;
- reflexione sobre la manera en que cada concepto le puede ayudar a brindar un apoyo significativo a las OSN.

También encontrará lectura complementaria, que le permitirá profundizar sus conocimientos sobre cada tema. Si tiene más preguntas o desea compartir su opinión sobre este documento, póngase en contacto con nosotros a través de services@scout.org

¡Esperamos que disfrute de la lectura!

Tabla de contenidos

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	3
1. PRESUPOSICIONES	5
2. ESTABLECER UNA BUENA RELACIÓN (GENERAR RAPPORT)	10
3. EL MODELO DISC	12
4. NIVELES LÓGICOS	16
5. LA ENTREVISTA MOTIVACIONAL Y LOS 4 PILARES DE LA CONSULTORÍA	22
6. LA ENTREVISTA MOTIVACIONAL Y LAS 6 FASES DEL CAMBIO DE COMPORTAMIENTO	23
7. GESTIÓN DEL CAMBIO (CAMBIO ORGANIZATIVO)	31
8. PLANTEAR PREGUNTAS EXCELENTES	35
9. COACHING Y EL MODELO GROW	37
9.1 DEFINICIONES DE CONSULTORÍA, FORMACIÓN Y COACHING	37
10. PARTES INTERESADAS	42
11. DIFERENCIAS CULTURALES	45
12. LA ESCALERA DE LA ESCUCHA	54
13. LISTA DE COMPROBACIÓN	55

1. Presuposiciones

Como consultor, a uno le gusta la comunicación fluya. Cuando la comunicación con un OSN se atasca, ¿cómo puede usted, como consultor, reanudarla? He aquí una herramienta que puede ayudarle.

Para que la comunicación vuelva a fluir, el consultor tiene que trabajar en su "filtro perceptivo": su actitud, sesgo, punto de vista, perspectiva o conjunto de supuestos o presuposiciones sobre el objeto, la persona o la situación.

Esta actitud "da color" todas las percepciones del objeto. Está claro que habrá excepciones a todos estos supuestos, pero son un punto de partida muy útil para la comunicación y una forma muy eficaz de cobrar más consciencia sobre los propios filtros perceptivos (también conocidos como prejuicios personales). Todo consultor tiene prejuicios, puesto que es humano.

En la Programación Neurolingüística (PNL), estos supuestos se denominan **presuposiciones**. Algunas personas se refieren a ellas como las reglas del juego que sirven de apoyo a la hora de entrar en contacto con los demás. La experiencia ha demostrado que deberían ser más bien una "mentalidad" y que cada consultor debería querer actuar según estos principios.

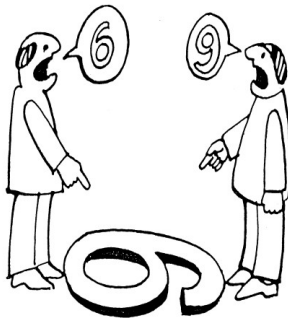
Pero, obviamente, el uso práctico de estos principios es más importante. Permiten seguir comunicándose y facilitan el establecer y el mantener el contacto con los demás. También nos proporcionan diferentes formas de seguir el proceso de pensamiento de otra persona o de entender su comportamiento.

Si acepta los principios que se enumeran a continuación, aumentará sus posibilidades de alcanzar sus metas, lograr los objetivos de la organización y motivar a los demás. Las presuposiciones pueden desbloquear y mejorar la comunicación entre consultores y OSN. Estos son los más útiles:

1. El mapa no es el territorio
2. Si una persona puede hacerlo, otra puede aprender
3. En cierto modo, todo comportamiento es bienintencionado
4. La reacción que se obtiene determina el significado de lo que se comunica
5. En la comunicación no hay fracaso, solo retroalimentación e información útil
6. A todo el mundo le motiva algo
7. La persona que tiene más opciones tiene más posibilidades de éxito
8. No se puede no comunicar

A continuación encontrará la explicación de cada presuposición.

1.1. El mapa no es el territorio



"El mapa no es el territorio" es la cita más famosa del libro "Science and Sanity", en el que Korzybski describe los principios fundamentales de la semántica general. Según la semántica general, siempre hay más de lo que vemos, oímos, sentimos o creemos. Dicho de otro modo, la realidad no es igual a la imagen que tenemos de ella. La observación selectiva, la interpretación, etc. hacen que tengamos una percepción o imagen incompleta y no del todo fiable de la realidad.

"El mapa no es el territorio" quiere decir que los humanos crean mapas y que la realidad es el territorio. Esto hace que seamos conscientes de cómo usamos las palabras. Las palabras que se utilizan serían el mapa, no el territorio en sí. Además, una misma palabra puede tener distintos significados para diferentes personas.

La presuposición de que actuamos y sentimos en función de nuestra percepción del mundo, en lugar de en función de la realidad, nos invita a ser más conscientes de nuestras ideas, impresiones y expresiones. Así pues, el cambio es sobre todo un cambio de percepción, de formulación, etc.

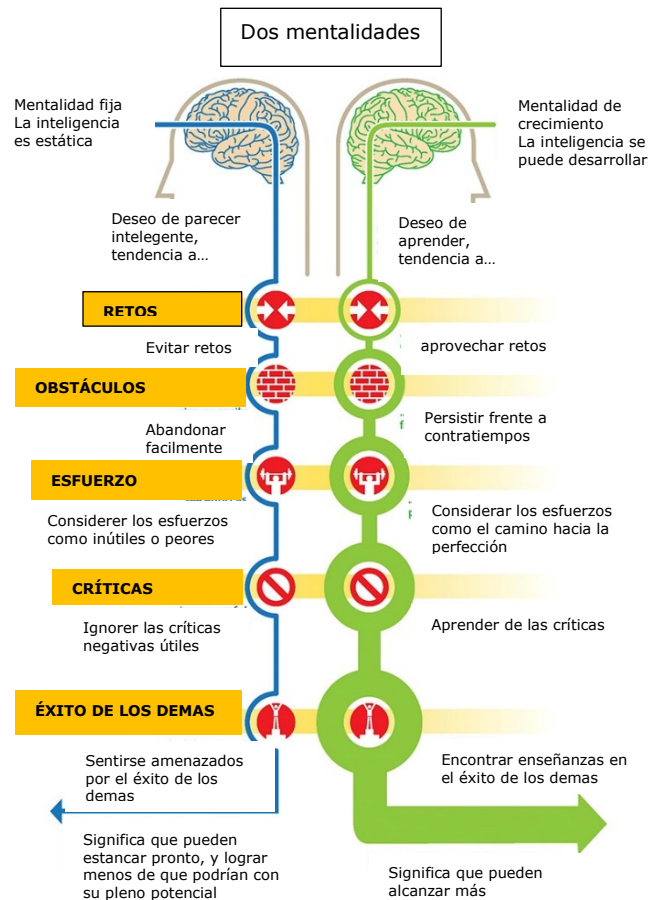
1.2. Si una persona puede hacerlo, otra puede aprender

Carol Dweck investigó la influencia de la seguridad en uno mismo y de la motivación en el rendimiento. Distingue dos tipos de mentalidad: la "mentalidad fija" y la "mentalidad de crecimiento".

Alguien con una mentalidad fija piensa que la inteligencia y las capacidades son fijas y no pueden desarrollarse más.

Sin embargo, la mentalidad de crecimiento cree que la inteligencia y las capacidades pueden desarrollarse si se trabajan. La mentalidad de crecimiento se centra en el aprendizaje y en la diversión de aprender, mientras que la mentalidad fija da más importancia a los logros.

La mentalidad indica cómo se ve uno a sí mismo, cómo se afrontan los propios procesos de aprendizaje, desarrollo y cambio. Desde el punto de vista de la supervisión y la dirección, también muestra cómo se relaciona uno con los demás, qué expectativas se tienen de los otros y cómo se traduce eso en la comunicación sobre aprendizaje, desarrollo y cambio.



Las investigaciones han demostrado que las personas pueden cambiar su mentalidad. El cambio comienza cuando uno se da cuenta de que la mente humana puede moldearse y de que, si se centran los esfuerzos, se pueden mejorar las habilidades propias. El centrarse en el esfuerzo en vez de en los logros también estimula una mentalidad de crecimiento.

Otras investigaciones reconocen también la importancia de centrar los esfuerzos. No es el talento, sino la práctica, lo que posibilita el aprendizaje de cosas nuevas. Un principio básico de la PNL es que se pueden aprender cosas nuevas si se está en contacto con algo, se comparten sus principios y valores, se conoce y entiende la estrategia, y, además se practica mucho. Similar a esta es la regla de las 10.000 horas formulada por el psicólogo estadounidense K. Anders Ericsson. Las investigaciones científicas muestran que las personas de alto rendimiento en cualquier campo suelen tener mucha experiencia. ¡La práctica hace al maestro!

1.3 En cierto modo, todo comportamiento es bienintencionado

Resulta útil distinguir entre comportamiento e intención. Los comportamientos pueden ser saludables, apropiados, constructivos o problemáticos, descuidados o claramente inaceptables, pero la intención siempre es —en cierto modo— intentar sacar algo positivo de toda situación. Un ejemplo cercano a la realidad scout sería el siguiente: la presidencia de un órgano scout puede negarse a incluir a alguien con talento en su grupo de trabajo porque tiene la intención positiva de contar solo con las mejores personas en el equipo. Antes de sacar conclusiones precipitadas, hay que preguntarse: "¿Qué quiere conseguir alguien con este comportamiento? ¿Qué valor o valores aporta esta persona?" ¿Qué puede hacer un consultor de la OMMS con estos conocimientos? Podemos utilizar las respuestas a estas preguntas para encontrar una nueva aplicación a la intención positiva. Por lo tanto, esta persona podría explorar nuevas opciones que podrían cumplir la intención de "conformar el mejor equipo" sin excluir a las personas con talento.

1.4 La reacción que se obtiene determina el significado de lo que se comunica

Este principio afirma que la reacción de la otra persona define el significado de la comunicación. Observar las reacciones que suscita su comunicación le da la oportunidad de ajustarla hasta conseguir el efecto deseado. Por ejemplo, las palabras que elija influirán en si la otra persona, al hablar, se centrará en el problema o en el objetivo. Si se da el primer caso, es porque usted ha mencionado lo que hay que evitar, lo que no hay que hacer y lo que le molesta. Si se da el segundo, se debe a que ha hablado de lo que quiere conseguir y de los objetivos que persigue.

Si nota que la otra persona se resiste, esa es la respuesta que le está dando.

1.5 En la comunicación no hay fracaso, solo retroalimentación e información útil

El fracaso es un callejón sin salida, pero la retroalimentación (o feedback) le permite mantener su objetivo siempre a la vista. Le da la oportunidad de aprender y considerar otros enfoques, en lugar de admitir el fracaso. Siempre existe la posibilidad de volver a tratar ciertos temas, reanudar la conversación y llegar a un nuevo acuerdo. Así, podrá provocar la reacción deseada en la otra persona de todos modos.

1.6 A todo el mundo le motiva algo

O dicho de otro modo: todo el mundo tiene una motivación intrínseca. La clave del cambio es saber qué motiva a los demás. Obliga a no limitarse a sacar conclusiones basadas en lo que (no) se ve y (no) se oye, sino a sentir verdadera curiosidad por lo que es importante para la otra persona.

1.7 La persona que tiene más opciones tiene más posibilidades de éxito

Si una persona permite que su comunicación sea lo suficientemente flexible como para conectar con los demás, tendrá más posibilidades de tener éxito. La persona o el elemento más flexible de un sistema será el más influyente.

Se trata de la "Ley de la variedad requerida" de la **Teoría de Sistemas**, propuesta por W. Ross Ashby. Esto significa que la persona que cuente con el mayor número de opciones y de más decisiones conductuales controlará el sistema. En cualquier área, las mejores personas son aquellas cuyo comportamiento es más variado. Disponen de decisiones conductuales de las que carecen sus compañeros.

Cada vez que limita sus decisiones conductuales, le da a los demás una ventaja competitiva. Si es capaz de responder ante cualquier situación de diversas maneras, es más probable que obtenga el resultado deseado.

1.8 No se puede no comunicar

Lo mismo ocurre cuando se toman decisiones en la vida. A menudo oigo gente que dice que no puede tomar una decisión. Así que les pregunto qué es lo que están haciendo en ese preciso momento y me responden: "No tomar una decisión". Bueno, eso también es una elección.

Una vez trabajé en Brasil, donde se supone que los niños no deben abrir un regalo en presencia de quien se lo da. Me pareció peculiar, hasta que un hombre mayor me lo explicó. Me dijo que no hay forma de ocultar tu primera expresión facial, y me puso este ejemplo.

Imagine que tiene 7 años y sus padres le regalan una bicicleta por su cumpleaños. Entra en la habitación donde está el regalo, todo envuelto, y es feliz. Aunque la bici esté envuelta, se ve que es una bici. Todos los niños (o adultos) se imaginarán de inmediato cómo es la bicicleta debajo del papel de regalo. Recuerdo la primera bicicleta que me regalaron cuando era niño y cómo esperaba que fuera verde. También recuerdo que me decepcionó un poco que mi regalo resultase ser una bicicleta roja. Y esa decepción se me debió de notar en la cara. Y aunque mis padres saben que me encantaba la bici y que me pasaba el día con ella, mi primera expresión facial había mostrado decepción. ¡No se puede no comunicar!

Conclusión

Como consultor, no puedo vivir sin estos supuestos o presuposiciones. Me guían en cada conversación que mantengo. Ahora los he interiorizado y ya no soy consciente de que los uso. Pero ¿cómo lo he conseguido?

He aquí un pequeño ejercicio. Tome uno (o dos, como máximo) de los supuestos anteriores. Un supuesto que crea comprender y reconocer inmediatamente. Durante los próximos tres días, lleve

un cuaderno a todas partes y empieza a tomar notas. Esto es solo un truco hasta que sea capaz de hacerlo usted mismo. Durante estos tres días, observe el mundo con una atención especial, que no se le pase ni un detalle. Siempre que pueda, reconozca el supuesto específico en acción. Anote la acción.

Al principio me resultó fácil reconocer los supuestos en otras personas, pero después empecé a verlos en el arte y la cultura y en muchas otras cosas. También los encontré en las películas; me dado cuenta de que a los directores les gusta jugar con ellas para cambiar la trama.

Debe tener en cuenta que ha estado construyendo supuestos desde que nació. Pero lo importante es, de nuevo, ser cada vez más consciente de cómo orientan su vida.

Lectura adicional recomendada para todos los consultores:

- Steve Pete, "La paradoja del chimpancé: el programa de gestión mental que te garantiza el éxito, la confianza y la felicidad"
- [Robert Dilts, "Presuposiciones, Enciclopedia PNL"](#) – recurso en línea gratuito



2. Establecer una buena relación (generar rapport)

2.1 El principio del rapport: acompañar y luego guiar

El rapport es una relación estrecha y armoniosa en la que las personas o grupos implicados comprenden los sentimientos o ideas de la otra parte y se comunican bien.

El establecer una buena relación implica un vínculo emocional y es importante tanto en la vida profesional como personal. Los miembros de las OSN preferirán trabajar con alguien que se relacione bien con su equipo actual. Establecer una conexión más estrecha y que exista un mayor entendimiento entre las partes supone una mayor compenetración, mejores relaciones de trabajo y ayuda a influir en las decisiones.

Crear rapport al inicio de una conversación con alguien nuevo suele hacer que el resultado de la conversación sea más favorable y positivo. Es importante mantener la calma, lo que ayuda a disminuir cualquier tensión posible y facilita la comunicación. La aplicación de estos fundamentos del rapport, empezando por su vida personal y llegando a su trabajo en el escultismo y con las OSN, le permitirá generar confianza y consideración mutuas como consultor de la OMMS en sus actividades de divulgación y comunicación con las OSN.

La confianza mutua contribuye de manera positiva en la voluntad de seguir al consultor en los cambios que deben producirse.

Cuando las personas están en contacto las unas con las otras, mejora la comunicación verbal y no verbal. Cuanto más aprecie un individuo el contacto con otro, más fuerte será la adaptación (conexión) con el otro. A nivel verbal, esto se expresa mediante el uso de palabras y frases similares, la velocidad del discurso, el volumen, etc.

A nivel no verbal, se expresa ajustando y sincronizando expresiones y gestos faciales, posiciones de brazos y piernas, secuencias enteras de gestos, ritmo respiratorio, etc. Todo esto puede jugar a su favor, porque si hay rapport las personas están más predispuestas a apreciar y confiar en el otro, y a ser menos críticas con los demás. Las investigaciones también revelan que la gente prefiere hacer negocios con personas afines, porque tienden a confiar más en ellas.

Los seres humanos poseen la capacidad de crear rapport desde el momento en que nacen. Es posible que las neuronas espejo del cerebro, que tanta atención están recibiendo últimamente, desempeñen un papel relevante en este proceso. Dar muestra de rapport es especialmente importante en las relaciones profesionales, ya que requieren un alto nivel de confianza.

Probablemente, el efecto más importante del rapport es que centra la atención en lo necesario y aumenta la capacidad mutua de retener información. La técnica de acompañar y guiar puede influir deliberadamente en este proceso.

Para acompañar (imitar), el consultor tiene en cuenta las condiciones y el comportamiento actuales de su interlocutor y los describe verbalmente con determinados patrones de discurso. Estos patrones posibilitan la interpretación del contenido, lo que permite al oyente encontrar en estas palabras sus propias experiencias. El objetivo es que el oyente esté (internamente) de acuerdo con lo que se dice. Como está de acuerdo con el orador, el oyente confía en él. También puede ser útil imitar y tener en cuenta el lenguaje corporal. Así, el consultor le sigue la corriente al interlocutor y le hace saber que se están reconociendo sus necesidades.

Para guiar (liderar), el consultor asume el papel de iniciador y puede influir en el oyente, si este decide seguirle la corriente, por ejemplo ralentizando la frecuencia de su respiración.

Acompasar y guiar puede ser un proceso circular, hasta que se haya logrado la compenetración.

Otras relaciones "profesionales" también se sirven del rapport que se ha provocado deliberadamente. Permite establecer rápidamente una comunicación eficaz. El rapport se considera una parte importante de la comunicación interpersonal y se enseña como tal. Pero si bien es cierto que el rapport se puede generar, también se puede perder.

La comunicación recalcitrante verbal o no verbal puede acabar con el rapport. Un ejemplo de esto sería orientar el cuerpo en dirección contraria a la persona con la que se está dando la comunicación.

El rapport puede establecerse de muchas maneras, y a continuación se describen algunas características y variables.

2.2 Características:

- Un ambiente de armonía
- Respeto por la opinión de los demás
- Confianza mutua
- La voluntad de seguirse mutuamente

2.3 Variables:

- Criterios (lo que la otra persona considera importante en ese contexto)
- Postura corporal
- Movimientos y gestos
- Frecuencia, ritmo y profundidad de la respiración
- Tono, ritmo y velocidad de la voz
- Elección de palabras (presta atención a los predicados)
- Valores (criterios muy valorados)
- Creencias (opiniones, presuposiciones)
- Cultura (vestimenta, jerga)

Lectura adicional recomendada para todos los consultores:

- [Tony Robbins, "How to build rapport "](#) – vídeo
- [Amanda Palmer, "El arte de pedir "](#) – charla TED



3. El modelo DISC

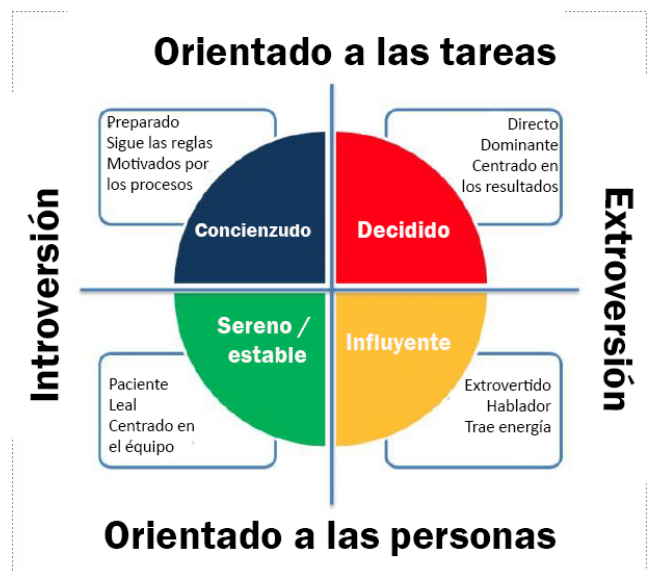
3.1 Entender el modelo DISC

Es posible que, con los uniformes y las pañoletas, los scouts se puedan parecer entre sí. Pero también son individuos únicos. Y esto también es aplicable a nuestro comportamiento. Una persona puede ser directa y entusiasta, mientras que la otra puede ser tranquila y expectante; algunas trabajan con precisión, mientras que otras son más desordenadas. Con demasiada frecuencia, una personalidad más desordenada puede parecer desorganizada a la personalidad concienzuda, mientras las primeras sienten que el entorno estimula la creatividad. Cada persona hace las cosas a su manera. Su estilo de comportamiento deja huella en todo lo que usted hace. Deja huella en sus puntos fuertes y débiles, en su interacción con los demás y en cómo le ven y le experimentan, en cómo lleva a cabo su consultoría, en cómo se comunica, etc.

El modelo DISC fue desarrollado por William Moulton Marston. Nunca registró los derechos de autor del concepto, ni le diseñó una evaluación. Otros han tomado su modelo para basarse en él y crear sus propios perfiles.

Marston teorizó que la expresión conductual de las emociones podía clasificarse en cuatro tipos principales, derivados de la percepción que la persona tiene de sí misma en relación con su entorno. Estos cuatro tipos fueron etiquetados por Marston como **Decidido (D)**, **Influyente (I)**, **Sereno / Estable (S)** y **Concienzudo (C)**.

Estos cuatro tipos se derivan de dos ejes específicos en los que se basa la teoría de Marston. Los dos ejes también se describen en otras teorías, lo que a veces lleva a malinterpretar el modelo DISC o a confundirlo con otros modelos de comportamiento.



Un eje es el de la extroversión (D-I) frente al de la introversión (C-S). Este eje suele ser el horizontal. El eje vertical es el del enfoque orientado a las tareas (D-C) frente al orientado a las personas (I-S).

Las personas extrovertidas (D-I) obtienen energía de los demás y es hablando de las cosas como piensan. Las personas introvertidas (S-C) pueden obtener energía de sí mismas y a menudo piensan primero antes de decir algo. Estos dos extremos no siempre se aprecian ni se entienden bien entre sí.

Las personas orientadas a las tareas obtienen energía de la llamada consecución de objetivos y tareas, y su mentalidad se podría resumir en: "primero los objetivos, luego las personas". Las que están orientadas a las personas obtienen energía de la interacción, de la armonía y de los demás. La mentalidad de alguien orientado a las personas es: "primero las personas, luego los objetivos". Como bien imaginarán, aquí también pueden llegar a producirse roces.

Como ya se ha dicho, existen 4 estilos de comportamiento principales: **decidido**, **influyente**, **sereno** y **concienzudo**. A continuación se ofrecen algunos consejos dependiendo del estilo de persona con el que se trate.

Nota: a lo largo de este curso (y puede que también en su experiencia posterior), encontrará terminología diferente asociada a los cuatro modelos de comportamiento, por ejemplo:

- D = decidido, dominante
- I = influyente, influyente
- S = sereno, estable, constante
- C = concienzudo, cumplidor

3.2 Consejos para tratar con personas de estilo decidido (D)

A alguien con un estilo de comportamiento decidido (**D**) le gusta argumentar basándose en hechos y no evitará el conflicto. Adoptan una postura y entablan un debate basado en hechos y argumentos, no en emociones. A las personas de estilo **D** les gusta:

- tomar la iniciativa
- mostrar los logros
- delegar



El consultor debe reconocer que **las D** necesitan tener la oportunidad de **tomar la iniciativa** y ejercer su influencia. Sin embargo, hay que establecer límites claros a este respecto. Ofrezca a **las D** la oportunidad de compartir sus éxitos y de reconocer lo que han conseguido, y ofrézcales también la posibilidad de delegar. Brinde apoyo profesional a través de alguien que actúe con rapidez y pueda pensar a lo largo del proceso.

A las personas con un estilo de comportamiento decidido **les gustan los cambios**. Les gusta crear nuevas oportunidades y retos, preferiblemente aquellos que impliquen riesgos. Por lo tanto, hay que garantizar que en su trabajo y sus tareas haya variedad. **Las D** quieren determinar las cosas y tomar sus propias decisiones. Dé a **las D** espacio y autoridad para poder decidir (hasta cierto punto). Asegúrese de que existen límites claros y pida que le den feedback.

Las D están **orientadas a los resultados**. Asegúrese de que se ponen de acuerdo sobre objetivos concretos. Apoye a **las D** si es necesario, pero acompañelas y cree un espacio en el que puedan expresar sus opiniones. Asegúrese de no restringir su pensamiento, o pensarán que las están controlando en exceso.

En general, **las D** solo quieren **saber lo** esencial. Así que sea claro, breve y conciso. Céntrese en los puntos principales y mantenga una actitud seria y profesional. Las personas con un estilo de comportamiento decidido no soportan el lenguaje impreciso. En general, el pensamiento de las D es lógico. Recopilan datos y argumentos y los presentan en un orden lógico. Alguien con un estilo decidido siempre quiere ganar o ser el mejor. Desafíe a **las D** con objetivos alcanzables y seguros. Si su rendimiento es bueno, recompénselo y reconózcaselo.

3.3 Consejos para tratar con personas de estilo influyente (I)

Alguien con un estilo de comportamiento influyente **necesita mucho contacto** con otras personas. Las personas influyentes establecen contacto y entablan conversación. Demuestre su implicación, muestre algo de sí mismo y haga preguntas. Estarán encantadas de compartir sus historias.



Las **I** **buscan la confirmación** de los demás y quieren causar una buena impresión. Expresé su aprobación y muestre su aprecio por el trabajo que están haciendo. Pero demuestre también que las admira y aprecia a nivel personal.

Las personas con un estilo de comportamiento influyente quieren vivir una vida llena de emociones. Que no le intimide el entusiasmo con el que trabajan; déles espacio y déjese llevar. Ofrezca un entorno animado con suficientes incentivos.

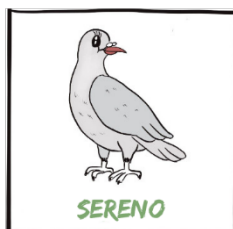
Las personas influyentes (**I**) tienen **una visión optimista** de la vida y **les gusta soñar** con lo posible. Intente no suavizar esta visión y déjese llevar por el optimismo que entraña el estilo influyente. Asuma las posibilidades.

A las personas influyentes **les gusta recibir cumplidos**. Exprese su agradecimiento sincero por los logros, preferiblemente delante de otras personas. Alguien con un estilo influyente odia los conflictos y, si es posible, los evitará. Si hay un conflicto o desacuerdo, no levante la voz, hable con calma, no lo vuelva personal y céntrese en los hechos.

El resto de personas suelen considerarlas bastante caóticas. Les cuesta poner las cosas en orden. Todo lo hacen con entusiasmo. La mayoría piensan de manera emocional, lo que les suele acarrear problemas o enfrentar con los demás. Céntrese en las emociones y haga preguntas que profundicen en el sentimiento, para conocer sus opiniones y comentarios personales. No pregunte por la lógica ni por la veracidad de su experiencia.

Las personas **I** tienden a centrarse en lo general. Evite los detalles, muestre la imagen total. Les gusta el entusiasmo y la inspiración. Trate con ellas con el mismo entusiasmo.

3.4 Consejos para tratar con personas de estilo sereno (**S**)



Alguien con un estilo de comportamiento estable **evita asumir riesgos** y prefiere ir por el camino seguro. Deje claro cómo su planteamiento o idea reduce o excluye determinados riesgos. Esto les da una sensación de seguridad. Pero, sobre todo, no ignore los riesgos, por ejemplo relativizando o mencionando únicamente los beneficios.

Las personas con el estilo de comportamiento sereno (**S**) tienen, en general, un **pensamiento lógico** y les gustaría saber cuáles son las causas o las consecuencias. Garantice que existe un razonamiento lógico y una buena fundamentación. No se desvíe del tema, ya que las personas con un estilo sereno tenderán a vivirlo como algo caótico.

Las **S** quieren que se **valore** lo que hacen, pero no lo piden fácilmente. Haga cumplidos y muestre su aprecio genuino, por ejemplo, por su amabilidad. Verá que el efecto es inmediato. Prefieren la paz y la tranquilidad. No se deje caer sin avisar; busque el momento oportuno. Evite levantar la voz; cree un ambiente relajado y cordial.

Las personas **serenas trabajan en equipo** y no les gusta entrar en conflicto con sus compañeros, por lo que hay que garantizar que el ambiente del equipo es agradable. El entorno de equipo que les resulta agradable es un equipo que les ofrezca estabilidad y que las aprecie como personas.

No haga que estas personas sean el centro de atención bajo ningún concepto, **prefieren desempeñar un papel en segundo plano** y allí conseguirán más cosas. Se sienten cómodas y felices y les encanta ayudar o apoyar a otros miembros de su equipo. Incluso cuando los compañeros NO piden ayuda, las personas con un estilo sereno puede que aun así se la ofrezcan, lo que puede ser un inconveniente.

A las **S** no les gustan los conflictos ni los desacuerdos y los rehúyen cuando se enfrentan a ellos. Evite las agresiones verbales o levantar la voz; céntrese en la cooperación y en los intereses

comunes. Quieren implicarse personalmente en lo que hacen, así que diríjase a ellas personalmente, las personas **S** lo agradecerán.

Las **S** **quieren saber qué se espera de ellas**. Por lo tanto, deles instrucciones claras y guíeles paso a paso. No espere que alguien con un estilo de comportamiento estable tome la iniciativa en este sentido. No les gusta enfrentarse a un hecho consumado o tener que tomar una decisión rápida. Permítales que se tomen su tiempo para prepararse bien y deles tiempo para pensar antes de tomar decisiones. Por ejemplo, puede comentarles que no pasa nada por llegar a una decisión mañana y no tomarla hoy. En resumen, tenga paciencia.

3.5 Consejos para tratar con personas de estilo concienzudo (C)



Alguien con un estilo de comportamiento concienzudo piensa que es **importante hacer las cosas de la manera correcta**, sin cometer errores. Deles tiempo para investigar y analizar. Fíjeles límites o establezca plazos, porque las personas con este estilo tienden a seguir analizando.

Las personas con un estilo de comportamiento concienzudo (**C**) tienden a ser **racionales y a centrarse en la lógica**. La mejor manera de convencerlas de algo es con cifras o hechos demostrados. Tratar de convencerlas centrándose en las emociones será contraproducente.

Las **C** **quieren analizar**. Proporcióneles toda la información escrita pertinente posible para que puedan juzgar por sí mismas o sacar una conclusión. Les gustaría analizarse a sí mismas y siempre cuestionarán su opinión.

Las personas concienzudas **son precisas y reconocen los errores** y los descuidos. Asegúrese de estar organizado y bien preparado. No llegue tarde y preste atención a los errores lingüísticos cuando escriba algo. Conceden un gran valor al control de la calidad. Haga hincapié en que la calidad y el hecho de que las cosas salgan bien también son muy importantes para usted.

A las personas concienzudas **les gusta la intimidad** y, en general, separar el trabajo de la vida privada. Elija un enfoque formal y no se acerque demasiado físicamente. Tenga especial cuidado con esto cuando se conozcan por primera vez. Esto también es aplicable a las preguntas personales. Pase a una relación más personal solo una vez conozca mejor a las **C**.

Las personas concienzudas son, **ante todo, pensadoras**. Proporcióneles tiempo y espacio para pensar (preferiblemente a solas, o en un lugar tranquilo). No ejerza demasiada presión. Son personas cuidadosas y reflexivas. Un enfoque muy directo les parecerá ofensivo. Elija un enfoque más indirecto con una elección de palabras que no sea absoluta ni definitiva. Demuestre que sabe de lo que habla y que ha pensado detenidamente lo que dice y hace.

Las **C** intentan **evitar los conflictos**. Evite los ataques verbales y no convierta las situaciones en algo personal. En caso de conflicto, tenga tacto. Pida explicaciones con calma, de tú a tú, e intenten encontrar juntos una solución. Alguien con un estilo concienzudo preferiría hacer las cosas por sí mismo. Así sabrán con certeza que todo va bien. Ponga a alguien con un estilo C en una posición en la que pueda comprobar cómo va la situación, o hágale saber de manera clara que usted mismo lo está comprobando y que la calidad y la atención se están vigilando de cerca en todo momento.

Lectura adicional recomendada para todos los consultores:

- Merrick Rosenberg, Daniel Silvert: "¡Alza el vuelo! Conoce las distintas personalidades del sistema DISC para transformar tu carrera y tu vida"



4. Niveles lógicos

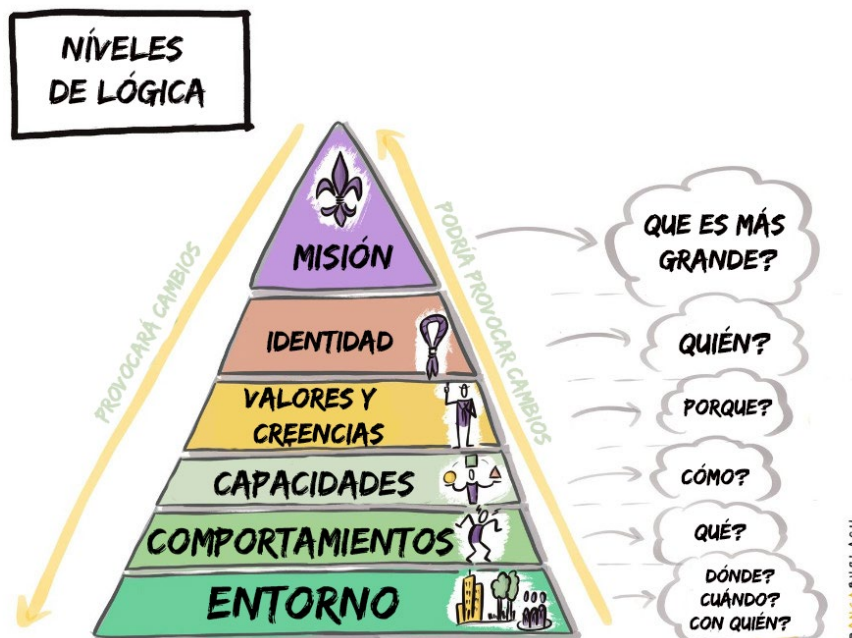
4.1 ¿Qué son los niveles lógicos?

Gregory Bateson, biólogo, antropólogo y filósofo británico, introdujo la idea de que en el pensamiento y el aprendizaje humanos se puede diferenciar una jerarquía de niveles neurológicos. Robert Dilts, desarrollador, autor, formador y consultor de prestigio internacional en el ámbito del liderazgo y el cambio, y pionero en el campo de la programación neurolingüística (PNL), siguió desarrollando el modelo basado en "Pasos hacia una ecología de la mente". Bateson sentó así las bases de uno de los modelos más bellos y sencillos de la PNL. Al analizar situaciones y relaciones, permite comprender la visión del mundo propia y ajena.

4.2 Cohesión mutua de los 6 niveles

Bateson define la cohesión mutua de los niveles lógicos de la siguiente manera:

- Un nivel lógico superior organiza la información de los niveles inferiores;
- Los cambios y los procesos de aprendizaje en un determinado nivel lógico requieren estabilidad en el nivel lógico superior;
- Un cambio en un nivel lógico superior **provocará** cambios en los niveles inferiores;
- Un cambio en un nivel lógico inferior **podría** provocar un cambio en un nivel lógico superior, pero no necesariamente.



La solución de un problema suele encontrarse en un nivel lógico diferente (superior o inferior) al del propio problema. En cada nivel lógico los procesos de aprendizaje son diferentes, y los cambios se realizan de forma distinta.

Al analizar un problema, el modelo puede ayudarle a determinar en qué nivel está el problema y también qué nivel no está implicado en el mismo. Así se puede determinar en qué nivel debe empezar primero el cambio.

Si su comportamiento y su capacidad (así como su entorno, si procede) son congruentes con los objetivos que persigue al más alto nivel, a esto se le llama armonización; todos los niveles lógicos trabajan juntos y se apoyan mutuamente. Desgraciadamente, a menudo observará que no todos los niveles lógicos trabajan con y para los demás. Esto le puede ocurrir no solo a usted o a un miembro de su equipo, sino hasta a la organización entera.

4.3 ¿Hasta qué punto está armonizada la organización?

Ejemplo 1: Durante una conversación con un miembro de una OSN, usted intenta convencerle de que inicie un nuevo proyecto, que esta persona tendrá que coordinar. Su reacción no es la esperada: dice que preferiría no hacerlo. Su explicación: "No soy de esas personas que toman la iniciativa". Usted intenta convencerle de que acepte el trabajo de todos modos y le ofrece un curso para prepararle para la tarea.

Este argumento no será eficaz. ¿Por qué?

La otra persona indica que su problema se encuentra en el nivel de las **creencias**. Se le nota en la elección de las palabras ("No soy de **esas** personas que toman la iniciativa"). Las herramientas que usted le ofrece (un curso para aprender habilidades) están en el nivel de las capacidades. Los niveles no coinciden. La convicción de que no puede hacerlo se establece en un nivel muy alto. Ningún curso o formación le convencerá de que es capaz de hacer el trabajo. Dicho de otro modo: el problema no es que no sea capaz, sino que no cree que sea alguien con dotes liderazgo, ya que cree que "no las tiene". La intervención correcta debería ser de "apoyo", "feedback positivo" y "una actitud de confianza" en las cosas que ya hacía como líder.

La opinión de esta persona se establece a un nivel mucho más alto, y será en este en el que habrá que cambiar.

Ejemplo 2: Mientras paseaba por un campamento, oí a una niña de 6 años decirle a su monitora: "Es que **soy** muy rara". Pero su monitora le contestó: "No, **hiciste** algunas tonterías, pero no eres rara". Como la chica hizo hincapié en la palabra "**soy**", el problema se elevó al nivel de la identidad.

Afortunadamente, la dirigente scout lo bajó de nuevo al nivel del comportamiento señalando lo que la chica estaba **haciendo**. Al subrayar que se trataba de su comportamiento, identificó correctamente que el problema no estaba en el plano de la identidad. Así evitó formarse una creencia limitante de sí misma.

Entorno

Se hace hincapié en hablar de lo que ocurrió, con quién, cuándo y dónde. En el primer relato, el sujeto sitúa las causas fuera de su control. Se emplea mucha energía en explicar cómo sucedió algo. Quejarse también entra aquí.

Comportamiento

Se hace hincapié en lo que el sujeto hizo y pensó, y en la influencia que este tuvo en la situación. Parte del comportamiento son también las reflexiones sobre cualquier tipo de influencia que el sujeto haya podido tener para influir en la situación.

Capacidad

Al analizar su propia influencia, el sujeto habla de acciones que le hubiera gustado realizar, pero que no pudo. Son las habilidades que le gustaría poseer para poder controlar mejor la situación o para controlarse mejor a sí mismo.

Creencia

El sujeto reflexiona sobre el porqué de su comportamiento, las normas y valores que lo sustentan. Las convicciones se manifiestan en un patrón reconocible que surge en diversas situaciones. Las convicciones inminentes pueden impedir que se utilicen las capacidades existentes.

Identidad

El sujeto explora cuestiones de la significatividad personal. Por qué siento tanto agotamiento, qué valoro, qué me hace sentir bien, qué me desafía, qué quiero conseguir. Este nivel suele entrar en juego cuando experimentamos agotamiento o estrés.

Misión / espiritualidad

El sujeto ve cómo se interrelacionan los elementos dentro del panorama general. Este es el nivel de la sabiduría. El sentido de la vida, la responsabilidad por el mundo y las generaciones futuras, las creencias religiosas o espirituales profundas. Este nivel requiere atención en caso de crisis (vital).

El cuadro siguiente ofrece algunos ejemplos de preguntas para cada nivel de comportamiento.

Entorno	
¿Qué experiencias de éxito ha imaginado? ¿Cómo era esa situación? ¿Qué pasó exactamente? ¿Qué consecuencias tuvo para usted esta situación?	¿Qué le preocupa, qué le entusiasma? ¿Puede ser más específico? - Exactamente, ¿qué pasa después? ¿Qué consecuencias tiene eso para usted?
Comportamiento	
¿Qué hizo en esa situación? ¿Cómo lo hizo? ¿Sobre qué tema está más satisfecho consigo mismo? ¿Cuál fue su influencia en la situación? ¿Cómo podría haber influido más? ¿Cuándo experimentó un sentimiento de orgullo? ¿En qué piensa cuando invoca ese sentimiento de orgullo? ¿Qué tienen en común estas situaciones?	¿Qué hacía en esa situación? ¿Cómo lo hace? ¿Le ayuda? ¿Qué hubiera preferido hacer? ¿Qué influencia tiene usted en la situación? ¿Qué podría hacer para influir en la situación?
Capacidad	
¿Sería capaz de utilizar esa misma influencia en situaciones diferentes? ¿Por qué puede usted influir en la situación? ¿Qué necesitaría para poder utilizar esa influencia en distintas situaciones? ¿Cómo podría lograrlo? ¿Qué debería ser capaz de hacer o de aprender a hacer? ¿Qué tienen en común estas situaciones?	¿Usted puede hacerlo? ¿Por qué no? ¿Qué necesitaría para influir en la situación? ¿Por qué no lo ha hecho aún? ¿Cómo puede conseguirlo?
Creencia	

• ¿Qué le produjo ese sentimiento de orgullo? • ¿Qué le parece? • ¿Cuál es el aspecto positivo? ¿Por qué es positivo? • ¿Qué situaciones (similares o no) le producen ese mismo sentimiento de orgullo? • ¿Qué tienen en común estas diferentes situaciones? • Entonces, lo que está diciendo es... • ¿Cómo describiría su convicción? ¿Qué es importante para que lo considere un éxito? • ¿Qué beneficio tiene para usted esta convicción? • ¿Cuál cree que es la causa de esta convicción? • ¿Cree que con esta convicción puede alcanzar éxito suficiente? • ¿Qué significa para su trabajo y su propio desarrollo que tenga una visión de su convicción?	• ¿Qué opina de la situación? • ¿Qué tiene eso de malo? • ¿Qué podría ocurrir? • ¿Eso por qué es negativo / peor / insoportable? • ¿Qué refuerza esta convicción? • ¿Por qué es esta convicción buena para usted? • ¿Cuál es el objetivo de mantener esta convicción? • ¿Qué cree que le ha llevado a tener esta convicción? • ¿Esta convicción le va a acompañar el resto de su vida?
Identidad	
• ¿Qué le entusiasma? ¿Qué quiere conseguir? • ¿Cómo se ve en esta situación? ¿Encaja? • ¿Quiere seguir viviendo así? ¿Le parece bien? • ¿Es lo más importante para usted? • ¿Qué nuevos retos ve?	• ¿Qué le entusiasma? ¿Qué quiere conseguir? • ¿Cómo se ve en esta situación? • ¿Quiere seguir viviendo así? • ¿Le parece bien? • ¿Es esto lo más importante para usted?
Misión	
• ¿Qué conexiones ve en la vida? • ¿Qué experiencias han aumentado su riqueza o su sabiduría? • ¿Cuáles son sus lecciones de vida? • ¿Qué sentido tiene todo esto?	• ¿Qué conexiones ve en la vida? • ¿Qué experiencias le han enriquecido? • ¿Cuáles son sus lecciones de vida? • ¿A quién o a qué dejará entrar en su pensamiento? ¿Por qué?

4.4 Resumen

Un consultor distingue los niveles lógicos para beneficiarse de las siguientes posibilidades:

1. Hacer que un objetivo personal de una OSN sea más alcanzable: cuanto más congruente es un objetivo con los niveles lógicos superiores e inferiores, más fácil y más rápido de alcanzar es.
2. Aclarar conflictos entre personas o partes de la organización de la OSN: si se necesita una cantidad notable de tiempo o esfuerzo para alcanzar un objetivo, a menudo entra en conflicto con niveles lógicos superiores.
3. Encontrar soluciones que funcionen: la solución de un conflicto se encuentra en otro nivel, diferente al del propio conflicto. "No puede resolverse ningún conflicto en el mismo plano de pensamiento en el que fue creado" – Albert Einstein
4. Estimar las consecuencias de un cambio para las personas o para una OSN: cuanto más alto sea el nivel que afecta, más consecuencias tendrá un cambio. Esto también permite estimar los esfuerzos que serán necesarios para lograr el cambio. El riesgo de complicaciones y los esfuerzos resultantes serán mayores si los cambios deben hacerse a un nivel superior.

4.5 Ejercicio / Experimento: armonización de niveles lógicos

Cuando los niveles lógicos están armonizados entre sí, funcionan mejor juntos. Hay menos fricción interna y su eficacia aumenta. En este ejercicio, las personas participantes pueden investigar su propia armonización con la ayuda de otro participante. También revelará si existe alguna ambivalencia dentro de los niveles lógicos.

Este ejercicio lo puede hacer a modo de experimento con alguien con quien le guste trabajar. Le enseñará a escuchar, a hacer preguntas excelentes y a averiguar en qué nivel lógico hay un problema que impide al participante vivir la vida de sus sueños. Eso podría ayudar a la persona participante a identificar qué necesita cambiar y a qué nivel, pero también podría ayudarle a usted a señalar dónde se va a dar su cambio. Incluso podría ahorrarle años de cambios si realiza la intervención en el nivel adecuado.

El ejercicio se divide en 2 pasos. Imprima las tarjetas de suelo que encontrará en el Anexo 1. Las tarjetas de suelo las utilizamos para que este ejercicio sea espacial, ya que trabajar espacialmente hace que tanto usted como la otra persona distingan mejor los diferentes pasos. No se preocupe si no sale bien la primera vez; lo importante es lo que le puede aportar!

Paso 1: caminar hacia delante

- La persona A hace de investigadora y, al final del ejercicio, comprueba si los participantes ven alguna discrepancia en su armonización en la que tengan que centrar su atención.
- La persona B guía a la persona A paso a paso por el proceso. Se colocan los 6 pasos en el suelo y la persona B guía a la persona A durante su recorrido de tarjeta en tarjeta.
- La persona C observa y puede tomar notas.

Para empezar, B pregunta a A cuál es el objetivo deseado por A.

- ¿Qué le gustaría seguir consiguiendo?
- ¿Dónde le gustaría estar dentro de unos años?
- ¿Cómo sería para usted el equilibrio ideal entre trabajo y vida privada?

A continuación, B le pregunta a A: "Imagine que ha conseguido todo eso..." (dele un poco de tiempo a A para que se lo imagine mentalmente). Ahora B situará a A en el primer nivel lógico (entorno) y le preguntará qué pertenece a este nivel, y así B conduce a A a través de todos los niveles del objetivo deseado por A: Entorno, Comportamiento, Capacidad (si son visibles), Creencias, Identidad y, por último, Misión.

Juntos, A y B resumen los resultados de este proceso y debaten sobre las observaciones de A.

Al final del paso 1, pueden tomarse un café, un té o un vaso de agua.

Paso 2: caminar hacia atrás

En el siguiente paso, B pregunta a A:

- Ahora que sabemos cuál es su sueño, veamos cómo es su vida ahora.
- ¿Cómo es su vida ahora?
- (dele algo de tiempo para reflexionar y luego pase a la tarjeta de la Misión).

A continuación, B guiará a A por los niveles lógicos de la situación actual, desde la Misión hasta la Identidad, pasando por las Creencias y la Capacidad, el Comportamiento y, por último, el Entorno.

Ahora A y B reflexionan sobre la ruta que ha completado A (pero esta vez en orden inverso).

Entonces B pregunta:

- ¿De qué se da cuenta?
- ¿Dónde puede ver alguna discrepancia?
- ¿Sabe ahora algo que no sabía antes?
- (pausa para reflexionar, luego dele las gracias a A).

Para cerrar el ejercicio, B pregunta a A:

- ¿Cómo ha ido?
- ¿Qué ha aprendido en este paseo?
- Repasando los dos caminos que hemos recorrido, el estado ideal hacia delante y el estado actual hacia atrás, ¿qué discrepancias observa entre ambos estados?
- O: cuando repasamos el ejercicio que acabamos de hacer, ¿de qué se ha dado cuenta y

qué quiere compartir conmigo?

Para provocar el cambio, plantee las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los primeros (pequeños) pasos que piensa dar ahora?
- ¿Qué necesita cambiar para acercarse al estado ideal?
- ¿Qué le motiva para empezar a hacerlo ahora?

Para trabajar en la prevención de la recaída, estas preguntas pueden ser útiles:

- ¿Quién podría ayudarlo con esto?
- Viendo este ejercicio, ¿qué le supondría un obstáculo a la hora de seguir los pasos mencionados anteriormente?
- ¿Qué tiene que hacer para asegurarse de que tiene más posibilidades de cumplir estos próximos pasos?

Este es el final de la ronda de armonización. ¡Y el final del ejercicio!

¿Y por qué no cambiar los papeles ahora? A asume el papel de B, y B se convierte en A, y se puede repetir este experimento una segunda vez.

Nota

Cuando B se da cuenta de que A está hablando de un nivel lógico distinto de aquel en el que A debería estar en ese momento, B tiene que pedir explícitamente a A que permanezca en el nivel actual. Si A no lo hace, entonces B debe alejar a A de los mapas para ayudarlo a distanciarse (disociarse), tras lo cual el ejercicio puede continuar.

Lectura adicional recomendada para todos los consultores:

- Robert Dilts, "Visionary Leadership Skills: Creating a world to which people want to belong"
- [Sergio Hernández Ledward, "What are Logical levels?"](#) — vídeo



5. La entrevista motivacional y los 4 pilares de la consultoría

5.1 Definiciones

Los 4 pilares de una gran consultoría proceden de la Entrevista Motivacional. La entrevista motivacional es un método basado en la cooperación, que se centra en la persona y que se caracteriza por un estilo de comunicación centrado en evocar y reforzar la motivación intrínseca para el cambio.

La entrevista motivacional tiene sus raíces en entornos terapéuticos, pero resultó ser especialmente adecuada para organizaciones que necesitan abordar el cambio. El cambio puede adoptar la forma de reorganizaciones, planes de desarrollo, reestructuraciones e innovaciones. Es un método adecuado para las organizaciones scout en las que prevalece el principio de la gestión por personas voluntarias.

La entrevista motivacional es un estilo que se centra en la cooperación; en este caso, la cooperación entre una OSN y un consultor de la OMMS. Es esencial que cualquier motivación para el cambio provenga de la propia OSN. La voluntad de cambiar en función de las necesidades no es solo algo que se da por hecho dentro del Movimiento Scout, sino que es el resultado de la interacción entre el consultor y la OSN.

La entrevista motivacional consiste más en guiar que en dirigir, más en bailar que en luchar y, desde luego, más en escuchar que en hablar.

5.2 CACE – los 4 pilares de la consultoría

Los 4 pilares sobre los que se asienta la consultoría y la entrevista motivacional se resumen en el acrónimo **CACE**:

Colaboración

Céntrese en lo que funciona, en lo que va bien. Preste atención a la intercambiabilidad, que estimulará la confianza y la franqueza de su interlocutor.

Aceptación

Investigue cuáles son las preocupaciones, valores y motivaciones del interlocutor.

¿Cómo vive la otra persona la situación actual?

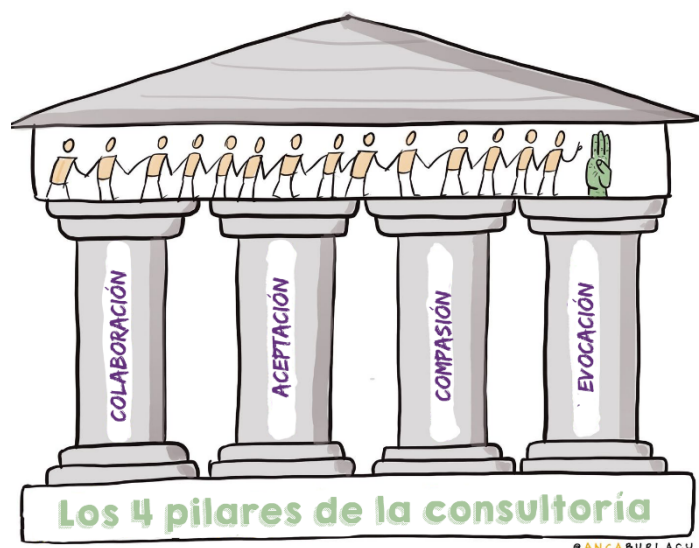
¿Qué razones tiene el interlocutor para cambiar?

Compasión

Intente comprender de manera sincera lo que quiere decir el interlocutor. Escuche más de lo que hable o de la información que dé.

Evocación

En lugar de decir a los interlocutores que cambien, hágalos llegar a las razones para hacerlo. Lo que se oyen decir a sí mismos tiene más influencia.



6. La entrevista motivacional y las 6 fases del cambio de comportamiento

6.1 Introducción

La decisión de cambiar es una combinación de:

- La voluntad de cambiar;
- La capacidad de cambiar realmente;
- La disposición, el momento adecuado para cambiar.

La voluntad de cambiar tiene que ver con la RAZÓN y la VOLUNTAD. Para darse cuenta de la importancia del cambio, es importante que la OSN o los miembros scout vean una diferencia entre lo que creen que es importante y el comportamiento que muestran. Si no son capaces de reparar en la diferencia, la OSN o el scout no considerarán que el cambio sea necesario.

Lo importante son los valores y los objetivos, y cómo se relacionan entre sí. ¿Qué es lo que usted quiere? ¿Con qué quiere sustituir el problema? No querer algo no mueve a las personas y no las orienta. No motiva a la gente o, en el mejor de los casos, solo durante un corto periodo de tiempo.

La habilidad de cambiar realmente tiene que ver con la CAPACIDAD. ¿Hasta qué punto el empleado considera que el objetivo es alcanzable? El hecho de que la gente crea que es importante cambiar no implica automáticamente que sepan cómo hacerlo. Cuando se dicen cosas como "El problema está en ella y no en mí" o "Bueno, en realidad no es para tanto", a menudo se interpreta como falta de motivación, pero puede tratarse de miedo, vergüenza o falta de fe en que puedan siquiera cambiar. Entonces, ¿por qué intentar cambiar?

El punto de partida es mejorar la eficacia personal y ser capaz de ver los pasos que hay que dar. El truco está en descubrir cuándo el problema deja de serlo durante un tiempo. Cuando se busca una solución, se busca la llamada "excepción". ¿Cuándo se puede hacer esto, aunque sea un poco? ¿Qué hace usted de manera diferente en ese momento? ¿Y cómo puede hacerlo "de otra manera" más a menudo? Para la mayoría de las personas, el objetivo suele ser (demasiado) ambicioso y lejano. Esto puede impedirles empezar. Pregunte: "¿Cuál sería / podría ser el primer paso en el camino hacia el objetivo?".

La disposición, el momento adecuado para cambiar, considera la cuestión de si la OSN o sus miembros pueden o quieren cambiar AHORA. Puede haber cuestiones que ahora mismo exijan mucha energía de la OSN, que no pueden coincidir con un cambio de comportamiento y que pueden condenar cualquier posibilidad de cambio. Se trata de una decisión motivada. Posponer no es lo mismo que fracasar.

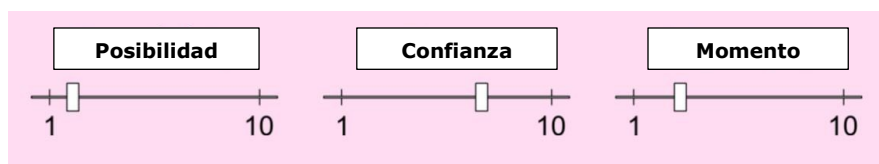
En resumen, la motivación puede compararse a la cámara acorazada de un banco: una persona solo puede estar preparada para cambiar una vez se han abierto las cuatro cerraduras. Si una o más cerraduras permanecen cerradas, la persona no está preparada para cambiar. Es inútil tratar de forzar la situación, pero intente de averiguar QUÉ cerradura sigue cerrada y escuche lo que dice la otra parte.

6.2 Identificar y solicitar afirmaciones sobre el cambio

Ejemplos de preguntas:

1. ¿Qué calificación se daría a sí mismo (o a la OSN si trabaja con un equipo) en cuanto a su posibilidad de cambiar?
2. ¿Qué calificación se daría a sí mismo en cuanto a confianza para conseguir llevar a cabo este cambio?
3. ¿Qué probabilidades hay de que este sea el momento adecuado para empezar?

Las tres preguntas anteriores se formulan en una escala del 1 al 10. Es interesante hacer este cuestionario de pie. Usted y el equipo se darán cuenta de en qué punto se encuentra el resto y cuánto les queda por desarrollar. Verá las discrepancias y la gente le dará pistas sobre lo que tienen que hacer para dar un paso adelante.

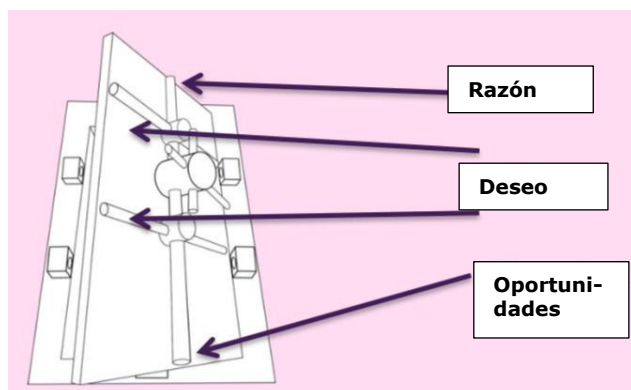


Con estas preguntas verá qué cerradura de la cámara acorazada está cerrada.

Esta cámara acorazada imaginaria representa las cosas que pueden estar encerradas dentro de las personas que "deben" empezar a cambiar. A usted, como consultor, le corresponde ver qué cerradura permanece cerrada. Esto le permite centrarse en las necesidades de la otra persona y de su equipo. También le ahorra tiempo, ya que no le dedicará esfuerzos a cerraduras que ya están "abiertas". En vez de eso, solo trabajará en las cerraduras que necesitan abrirse.

Tenga en cuenta que mientras una sola cerradura esté cerrada, la puerta del cambio no se abrirá. E incluso, una vez abierta una cerradura concreta, otra puede haberse cerrado de nuevo, aunque antes pareciera estar abierta.

De usted depende el mostrar determinación y entrar en sintonía con la otra parte. Esto no solo establecerá rapport y una buena relación, sino que acelerará todo el proceso de cambio de aceptación y voluntad.



Tendrá que forzar cada cerradura de una en una, como un ladrón profesional de cajas fuertes. Solo entonces se abrirá la puerta hacia el cambio. Pero recuerde siempre que usted solo puede influir en la caja fuerte (la otra persona); que el cambio termine produciéndose o no depende de ella.

Prochaska y DiClemente llevaron a cabo una investigación sobre personas que consiguieron cambiar sus hábitos. Basándose en esta investigación, trazaron las seis fases del cambio de comportamiento. Las fases del cambio de comportamiento de Prochaska y DiClemente pueden utilizarse como base durante la entrevista motivacional. Al conectar una intervención con la fase en la que se encuentra la persona en ese momento, puede avanzar con la resistencia y evitar el malgastar energía.

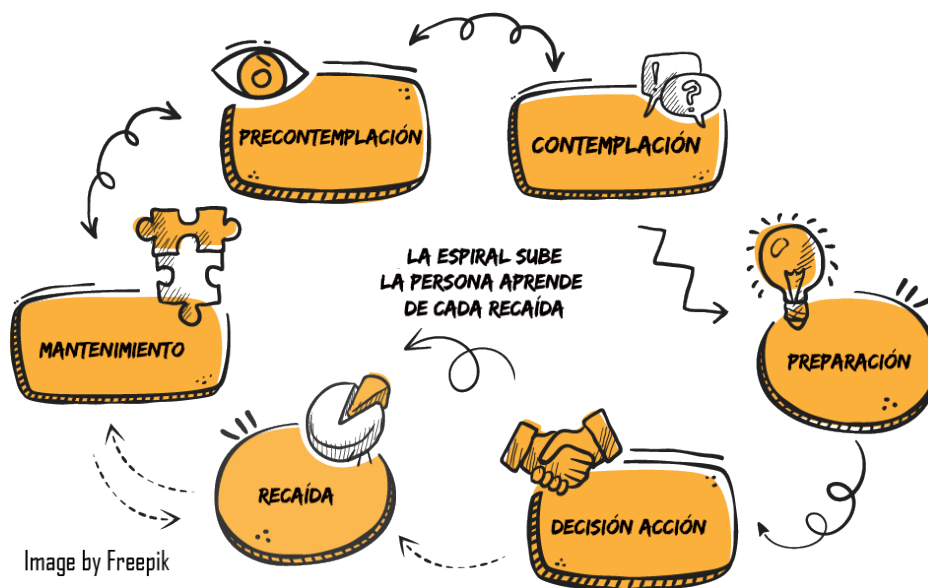
A continuación examinaremos estas fases con más detenimiento. Es importante darse cuenta de que el cambio de comportamiento no es un proceso lineal con un principio y un final, sino circular. No importa en qué fase se encuentre alguien; siempre se puede regresar a una fase anterior o a un comportamiento antiguo.

Cambiar a menudo significa dar dos pasos hacia delante y uno hacia atrás. Es difícil predecir la velocidad a la que una persona o una OSN pasa por las distintas fases. Tampoco está garantizado que la otra persona decida cambiar, pero establecer una conexión con ella es su mayor y mejor oportunidad para ejercer una influencia sobre ella. Es casi seguro que la falta de conexión provocará conflictos, y en una situación de conflicto no es fácil establecer conexiones y ejercer ningún tipo de influencia.

Por eso, la entrevista motivacional adopta el siguiente enfoque:

- se centra en la cooperación;
- genera en la otra persona (o personas) la motivación para cambiar;
- la decisión de cambiar es responsabilidad de la persona o de la OSN;
- ayuda a la otra persona (o personas) o a la OSN a investigar su propia ambivalencia (duda) y a trabajar en ella.

6.3 Fases del cambio de comportamiento



6.3.1 Precontemplación

En esta fase, uno no ve ninguna ventaja en cambiar o en cooperar con el cambio. El comportamiento o la situación actuales les benefician. Lo único que les molesta son los "lloriqueos" (la presión para cambiar) de otras personas que quieren que cambien.

Este es el obstáculo del consultor: si intenta convencer a una persona o a la organización, ya está dos fases por delante de ellos, en la fase de toma de decisiones. Va demasiado rápido; la otra parte piensa que se la está menospreciando, lo que provoca resistencia.

Pregunte qué les gusta del comportamiento / situación actual. También puede preguntar si es posible que exista alguna desventaja al respecto. Si no las hay, déjelo estar; no intente convencerles todavía. Si quiere ofrecerles información, hágalo de forma neutral; presénteles hechos que puedan utilizar para sacar sus propias conclusiones.

En esta fase la clave es conectar, ganarse su confianza. Esta es la base para influir en ellos más adelante. Algunos ejemplos de lo que un consultor podría decir durante esta fase:

1. **Valide la experiencia de la persona o de la OSN:** "Entiendo por qué se siente así".
2. **Reconozca el control de la persona sobre la decisión:** "No quiero sermonearle; sé que es un adulto y que será usted quien decida si está preparado para empezar y cuándo".
3. **Repita una afirmación simple y directa sobre su propia postura** acerca de los beneficios que trabajar en este nuevo comportamiento puede suponer para esta persona u OSN: "Según mi experiencia, creo que este 'comportamiento antiguo' está poniendo a su OSN en grave riesgo de perder XYZ (describa un criterio que sea de gran importancia para la otra parte), y que perder XYZ sería algo grave para usted".
4. **Explore posibles preocupaciones:** "¿Alguna vez su 'antiguo comportamiento' le ha causado un problema a usted o a la OSN?" "¿Puede imaginar cómo su 'antiguo comportamiento' podría causar problemas en el futuro?".
5. **Reconozca la posibilidad de que la otra persona se sienta presionada:** "Sé que puede parecer que le he estado presionando, y quiero darle las gracias por, aun así, haber hablado conmigo".
6. **Valide que la otra persona no esté preparada:** "Le oigo decir que ahora mismo no está ni mucho menos preparada para dejar atrás el 'comportamiento antiguo' aún".
7. **Reafirme que depende de ella:** "Depende totalmente de usted decidir si esto es ahora mismo lo mejor para usted".
8. **Fomente el replanteamiento del estado actual de cambio,** el posible comienzo de un cambio en lugar de la decisión de no cambiar nunca: "Todas las personas que se han deshecho alguna vez un 'antiguo comportamiento' ha empezado justo donde usted se encuentra ahora; empiezan viendo las razones por las que podrían querer dejar atrás un 'comportamiento antiguo'. Y de eso es de lo que le he estado hablando".

6.3.2 Contemplación

En esta fase la balanza del querer y del no querer cambiar no se ha estabilizado aún. Aún no se ha decidido del todo a cambiar o a cooperar con el cambio. Hay una cierta ambivalencia: "Puedo hacerlo y no puedo hacerlo", "Estoy preparado y no estoy preparado". En caso de duda, el consultor corre el riesgo de caer en los siguientes errores:

- Asesorar sin que se le haya pedido
- Expresar superioridad
- Convencer
- Actuar demasiado pronto
- Ignorar o menospreciar
- Emitir predicciones optimistas

Estas acciones tienden a provocar o reforzar la resistencia. No está estableciendo una conexión con la OSN ni con la otra persona scout, sino que le está quitando responsabilidad e ignora la causa de sus dudas. Es más probable que esto provoque un conflicto que un cambio de comportamiento.

Durante su contacto con la otra persona o con la OSN, tenga en cuenta que quien se encuentra en esta fase está muy abierto a los procesos de cambio centrados en la realización. No pase a la acción todavía, aún es demasiado pronto. Cuando la gente tiene dudas, hay que investigarlas y resolverlas antes de tomar una decisión. En esta fase, las intervenciones se centran en determinar las ventajas e inconvenientes de la situación actual y las ventajas e inconvenientes de cambiar.

Puede pedirles que valoren sus sentimientos en una escala (0-10). Por ejemplo:

- En una escala del 0 al 10, ¿qué importancia tiene para usted empezar a hacer las cosas de otra manera?
- Imagine que lo hace de otra manera. En una escala del 0 al 10, ¿cuánta fe tiene en que tendrá éxito?
- En una escala del 0 al 10, ¿hasta qué punto es AHORA el momento adecuado para hacerlo?

Estas respuestas proporcionan información en la que usted, el consultor, puede centrarse. Alguien que indica que le otorga mucha importancia al cambio, pero que no confía en poder hacerlo, no necesita que le convenzan de la necesidad de cambiar. A continuación, el consultor puede centrarse en las posibilidades para aumentar su confianza y hacer hincapié en lo que va bien.

1. **Validar la experiencia de la OSN:** "Por lo que oigo, está pensando en dejar atrás un COMPORTAMIENTO ANTIGUO pero definitivamente no está preparado para pasar a la acción ahora mismo".
2. **Reconocer el control de la persona sobre la decisión:** "No quiero sermonearle; sé que es un adulto y que será usted quien decida si está preparado para dejar atrás el COMPORTAMIENTO ANTIGUO y cuándo".
3. **Aclarar las percepciones de la OSN sobre los pros y los contras del intento de dejar atrás el COMPORTAMIENTO ANTIGUO:** "Use esta hoja de trabajo y piense: ¿cuál podría ser uno de los beneficios de dejar atrás el COMPORTAMIENTO ANTIGUO? ¿Cuál sería uno de los inconvenientes de dejar atrás el COMPORTAMIENTO ANTIGUO?".
4. **Anime a una mayor autoexploración:** "Estas preguntas son muy importantes para comenzar con éxito un programa para dejar atrás el COMPORTAMIENTO ANTIGUO. ¿Estaría dispuesto a terminar esto en casa o en el trabajo y a hablarlo conmigo durante nuestra próxima charla?".
5. **Reafirme que depende de la otra persona:** "Depende totalmente de usted decidir si esto es ahora mismo positivo para la OSN. Elija lo que elija, estoy aquí para apoyarle".
6. **No cierre las puertas al paso a la preparación:** "Después de hablar de esto y de hacer el ejercicio, si cree que le gustaría hacer algunos cambios, el siguiente paso no será pasar a la acción: podemos empezar con un trabajo de preparación."

6.3.3 Preparación

"Tanteando el terreno"

"Mi COMPORTAMIENTO ANTIGUO me preocupa: está claro que los beneficios de intentar dejar atrás el COMPORTAMIENTO ANTIGUO superan a los inconvenientes, y tengo previsto empezar el mes que

viene". En esta fase, el objetivo del consultor es elogiar la decisión de cambiar, priorizar las oportunidades de cambio de comportamiento, identificar y ayudar a resolver problemas, animar a dar pequeños pasos iniciales y ayudar a identificar el apoyo social.

1. **Elogie la decisión de cambiar:** "Es estupendo que se sienta cómodo su decisión de empezar con el NUEVO COMPORTAMIENTO: está haciendo algo importante para aumentar sus posibilidades de deshacerse de XYZ (nombre un criterio importante del que la otra persona esté intentando deshacerse)".
2. **Priorice las oportunidades de cambio de comportamiento:** "Observando sus ANTIGUOS HÁBITOS DE COMPORTAMIENTO, creo que el mayor beneficio vendría de cambiar de ABC por XYZ, ¿qué opina?".
3. **Identifique y ayude a resolver problemas:** "¿Ha intentado alguna vez dejar atrás su COMPORTAMIENTO ANTIGUO? ¿Qué fue lo que le resultó útil en aquella ocasión? ¿Qué tipo de obstáculos se esperaría si realizara esos cambios ahora? ¿Cómo cree que podría enfrentarse a ellos?".
4. **Anime a dar pequeños pasos iniciales:** "El objetivo inicial es intentar empezar con X esta semana, y luego pasar a Y o Z la semana que viene".
5. **Ayude a identificar el apoyo social:** "¿Qué compañero, amigo u otra persona podría apoyarle en este cambio? ¿Cómo podrían apoyarle? ¿Hay algo más que pueda hacer yo para ayudar?".

6.3.4 Decisión / Acción

En esta fase, ya ha elegido. La persona, con el apoyo del consultor, ha tomado la decisión por sí misma. Hacen planes específicos sobre cómo actuar. El consultor se centra en mostrar su apoyo respecto a los planes: qué quiere conseguir, qué necesita para alcanzar el éxito, cuál es el primer paso alcanzable, cuáles son los problemas a los que podría enfrentarse, qué puede hacer en una situación así, etc. Durante las sesiones de consulta es importante prestar atención a lo que se ha conseguido y a cómo se ha conseguido. También a aquello que resulta difícil. Céntrese en pasos alcanzables: a la gente le gusta llegar al objetivo enseguida, pero para eso hacen falta muchos pequeños pasos. Al insistir en lo que ha ido bien hasta ahora, se refuerza su confianza.

NOTA: una decisión también puede ser que, ahora mismo, las ventajas de cambiar son menores que las ventajas del comportamiento actual. En ese caso, la OSN vuelve a la fase preliminar y, de momento, todo sigue como hasta ahora.

6.3.5 Perseverancia / Mantenimiento

En esta fase, la otra persona (o la OSN) ya ha integrado el cambio en su vida. Sigue siendo muy importante continuar con las sesiones de apoyo, así como centrarse en la prevención de las recaídas.

6.3.6 Recaída

Las recaídas forman parte de los procesos de cambio. Tanto la propia persona como el entorno suelen ver las recaídas como un signo de debilidad, de falta de motivación. Es una pena que esta sea la mentalidad; un comportamiento antiguo siempre es más fácil que un comportamiento nuevo. Una recaída puede ser un momento de aprendizaje, por lo que es importante que los consultores no juzguen a la persona ni a la OSN por recaer. Adopte un enfoque positivo y motivador. La clave del cambio está en el ensayo y error. Haber recaído no implica necesariamente que haya que volver a empezar desde el principio.

6.3.7 Afrontar el cambio: ambivalencia

Si una OSN indica que aún no está preparada para el cambio, el problema no es que no se dé cuenta de las desventajas de su comportamiento, sino que tiene sentimientos contradictorios. Esto se llama ambivalencia: quiero y al mismo tiempo no quiero; puedo hacerlo y la OSN no puede hacerlo; estoy preparado y aún no lo estoy. En resumidas cuentas: se tienen dudas.

Si la otra persona o la OSN tienen dudas, usted, como consultor de la OMMS, corre el riesgo de caer en los siguientes errores:

1. Asesorar sin que se le haya pedido
2. Expresar superioridad
3. Convencer
4. Actuar demasiado pronto
5. Ignorar o menospreciar
6. Emitir predicciones optimistas

Estas acciones tienden a provocar o reforzar la resistencia. No está estableciendo una conexión con la otra parte, sino que le quita responsabilidad e ignora la causa de sus dudas. Es más probable que esto provoque un conflicto que un cambio de comportamiento.

6.3.8 Afrontar el cambio: resistencia

La resistencia es un fenómeno normal en una relación de consultoría. El cambio hace que la gente se sienta insegura. Puede que la otra persona y la OSN se rebelen contra esta inseguridad, contra la incertidumbre de no saber adónde los llevará la nueva relación con estos nuevos sentimientos.

El énfasis de una buena consultoría, como le sucede a la entrevista motivacional, no se pone en prevenir la resistencia, sino en reconocerla y reducirla.

La resistencia puede manifestarse de muchas maneras, ya sea en forma de ira, de dependencia, de ignorar a la gente,

de "olvidar" acuerdos establecidos o de negación. En la mayoría de los casos se trata de una resistencia al cambio que se da en el subconsciente.

Un comportamiento que denote resistencia puede indicar que el tema en cuestión es de gran importancia para la otra persona. Puede también señalar una falta de alternativas. Aporta información sobre la interacción entre las personas que se comunican; en la mayoría de los casos, es indicadora de que se ha actuado demasiado pronto o demasiado rápido, en lugar de haber escuchado y analizado con atención la situación.

Otra forma de entender la resistencia es mediante el ejemplo de la cámara acorazada que se ha explicado anteriormente. Si una de las cerraduras está cerrada, la cámara acorazada no se abrirá. Depende de usted ver qué cerradura está cerrada. ¿Cómo saber cuál?

Para ver cuál sigue cerrada, plantee las tres preguntas siguientes, en una escala del 1 al 10:

- ¿Hasta qué punto confía en que va a poder hacerlo?
- ¿Cómo de posible es que lo consiga?
- ¿Es este el momento adecuado para el cambio?

6.3.9 Técnicas de entrevista motivacional para cada fase

A continuación encontrará qué define cada fase y qué técnicas utilizar como consultor para ayudar a la OSN a avanzar:

Etapa de cambio	Características	Técnicas
Precontemplación	No se contempla el cambio en este momento: "ojos que no ven, corazón que no siente".	Validar la falta de preparación; Aclarar que la decisión es de la otra persona; Reevaluar el comportamiento actual; Autoexploración en vez de acción; Explicar y personalizar el riesgo.
Contemplación	Ambivalencia ante el cambio: Se prefiere no comprometerse y no se contempla cambiar durante el próximo mes.	Validar la falta de preparación; Aclarar que la decisión es de la otra persona; Fomentar la evaluación de los pros y los contras del cambio de comportamiento; Identificar y promover nuevas expectativas de resultados positivos.
Preparación	Ya se ha tenido alguna experiencia con el cambio y se está intentando cambiar: "se tantea el terreno". Se planea actuar en el plazo de un mes.	Identificar los obstáculos que impiden la toma de decisiones y ayudar a superarlos; Ayudar al personal contratado a identificar el apoyo social; Verificar que la otra persona tiene las habilidades subyacentes necesarias para el cambio de comportamiento; Animar a dar pequeños pasos iniciales.
Acción / Decisión / Cambio activo	Adoptar el nuevo comportamiento durante un periodo X de tiempo. (Hacen falta de 3 a 6 meses para que un comportamiento se convierta en hábito nuevo.)	Centrarse en reestructurar las señales y el apoyo social; Felicitar la autosuficiencia a la hora de hacer frente a los obstáculos; Combatir la sensación de pérdida y reiterar los beneficios a largo plazo.
Perseverancia / Mantenimiento	Compromiso continuado para mantener el nuevo comportamiento	Planificar el seguimiento; Reforzar las recompensas internas; Hablar sobre cómo afrontar las recaídas.
Recaída	Se retoman comportamientos antiguos: "se cae en desgracia".	Evaluar los desencadenantes de las recaídas; Desarrollar estrategias de afrontamiento más sólidas.

7. Gestión del cambio (cambio organizativo)

7.1 Introducción

El cambio suele ser un proceso complejo que implica a muchas partes y que requiere compromiso, recursos y fuerza de voluntad para atenerse al cambio. Cuando usted acepta una solicitud de servicio para ayudar a una OSN a mejorar un aspecto de su programa y de su gobernanza, básicamente les está ayudando a producir un cambio y a ceñirse a él. Y, puesto que el cambio puede resultar incómodo, es esencial prestar atención a varios aspectos, que se analizarán a continuación.

Existen varios modelos que nos ayudan a entender los procesos de cambio, sus etapas y pasos, y cómo actuar en cada etapa para consolidar el cambio en cada paso. En este capítulo nos centraremos en dos modelos.

7.2 Las 8 etapas del cambio de Kotter

A continuación presentaremos un modelo diseñado por John Kotter que explica cómo se puede fomentar el cambio en el seno de una organización en 8 pasos:



7.2.1 Crear una sensación de urgencia

En esta fase queremos que los miembros de la OSN exclamen: "¡Hagámoslo!". Sin embargo, si no todo el mundo comparte esta actitud, usted como consultor puede ayudar y animar a los principales miembros que deseen impulsar el cambio a que:

- Muestren la necesidad de cambio con un objeto convincente (que se pueda ver, tocar, sentir);
- Muestren pruebas válidas y contundentes procedentes del exterior de la organización que demuestren que es necesario cambiar;
- Busquen maneras rentables y sencillas de disminuir la autocomplacencia;
- No subestimen nunca cuánta complacencia, miedo e ira hay, incluso en las buenas organizaciones.



7.2.2 Crear una coalición

Una sola persona casi nunca es suficiente para que se produzca un cambio; para crear un grupo lo suficientemente potente como para liderar un gran cambio y trabajar bien en equipo, usted y los miembros de la OSN implicados pueden:

- Mostrar entusiasmo y compromiso para atraer al equipo a las personas adecuadas;
- Modelar la confianza y el trabajo en equipo necesarios en el grupo;
- Estructurar los formatos de las reuniones del equipo directivo para minimizar la frustración y aumentar la confianza;
- Volcar su energía en el paso 1 si no pueden asumir el paso 2 y si las personas adecuadas no lo hacen.

7.2.3 Crear una visión

Un proceso de cambio requiere una visión y una estrategia para alcanzarla. Junto a su equipo:

- Intente prever los futuros posibles y seleccione aquello que sea factible;
- Redacte una visión clara que pueda explicarse en un minuto o que quepa en una página;
- Proponga visiones que conmuevan, como el compromiso de servir a las personas;
- Anime al equipo a adoptar estrategias lo suficientemente audaces como para hacer realidad visiones audaces;
- Preste especial atención a la cuestión estratégica de la rapidez con que debe introducirse el cambio.

7.2.4 Comunicar la visión

Queremos que la gente acepte la idea del cambio y se una a él. Para ello, usted y el equipo de la OSN deberían:

- Asegurarse de que la comunicación sea sencilla y sincera;
- Hacer los deberes antes de comunicar (entender lo que siente la gente);
- Gestionar la ansiedad, confusión, ira y desconfianza que la adopción de un cambio puede despertar en las personas;
- Eliminar la basura de los canales de comunicación para que lleguen bien los mensajes importantes;
- Utilizar las nuevas tecnologías para ayudar a la gente a entender la visión.

7.2.5 Capacitar a los demás

Para conseguir que más gente actúe según la visión acordada, podemos:

- Buscar personas con experiencia en el cambio que puedan reforzar la confianza de la gente en sí misma (ellos lo han hecho, así que este equipo también puede);
- Reconocer y recompensar los sistemas que inspiran, promueven el optimismo y fomentan la confianza en uno mismo;
- Dar feedback que pueda ayudar a tomar mejores decisiones relacionadas con la visión;
- "Reequipar" a los miembros o a las personas en posición de liderazgo desalentadoras dándoles nuevas tareas que muestren con claridad la necesidad del cambio.

7.2.6 Crear victorias rápidas

Consolidar el deseo de la gente de seguir apostando por el cambio haciendo lo siguiente:

- Mostrar victorias tempranas que llegan rápido;
- Hacer que estas victorias sean lo más visibles posible para el mayor número de personas;
- Fomentar victorias que sean significativas para los demás;
- Centrarse en victorias que interesen a las personas o entidades con poder cuyo apoyo necesita y con el que aún no cuenta;
- Dar prioridad a los logros que puedan alcanzarse de forma barata y sencilla, aunque parezcan pequeños en comparación con la gran visión.

7.2.7 Aprovechar el cambio

Hemos llegado al punto en el que queremos que la gente implemente cambio tras cambio, hasta que se cumpla la visión. En esta fase, céntrese en:

- Animar al equipo a que deje espacio para las nuevas acciones deshaciéndose del trabajo que les desgasta (tareas que fueron relevantes en el pasado pero que ya no lo son; tareas que pueden delegarse);
- Buscar constantemente cómo mantener la sensación de urgencia;
- Utilizar las nuevas situaciones de forma oportunista para lanzar la siguiente ola de cambio;
- Como siempre: sea ejemplo.

7.2.8 Incorporar el cambio

Por último, una vez se haya implantado el cambio, queremos que se consolide y continúe. Siga recordando a todos los miembros de la OSN implicados que:

- No se detengan en el paso 7 (el proceso no se acaba hasta que los cambios no hayan arraigado);
- Aprovechen el momento de orientación de los nuevos empleados para mostrarles de forma convincente lo que le importa a la organización;
- Hagan uso del proceso de ascensos y reconocimientos para colocar en puestos influyentes y visibles a personas que actúen de acuerdo con las nuevas normas;
- Cuente historias vívidas una y otra vez sobre la nueva organización, lo que hace y por qué tiene éxito;
- Se aseguren por todos los medios posibles de que la organización tiene la continuidad de comportamiento y los resultados necesarios para hacer que crezca una nueva cultura de trabajo.

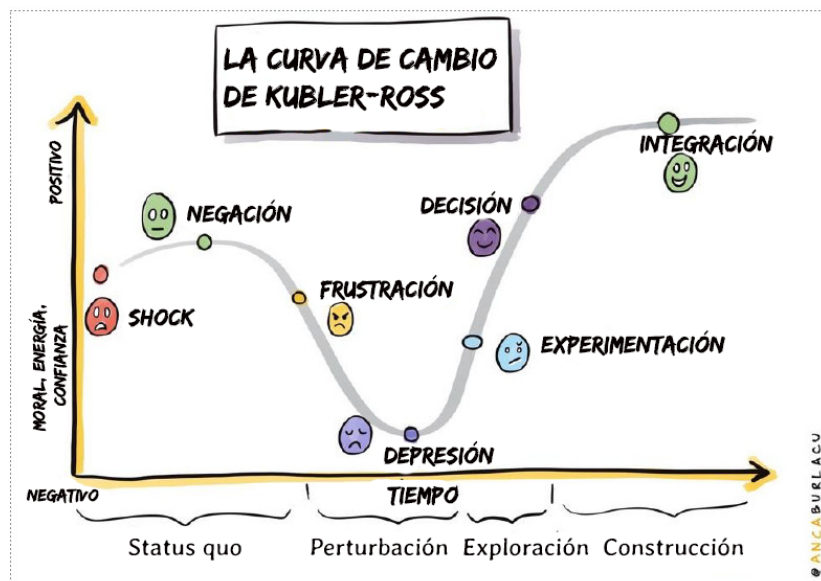
7.3 Curva de cambio

A las personas les suele costar el cambio; cada una reacciona de forma distinta frente a él. Puede ser peligroso contar con solo uno o dos miembros que deseen realizar un cambio en la organización, si otras partes interesadas no están de acuerdo o no se sienten seguras con el cambio. La curva del cambio puede ayudarle a comprender en qué punto se encuentra cada parte interesada en el proceso de cambio y cómo actuar para que la gente adopte una actitud más positiva.

7.3.1 Negación y frustración

Para luchar contra la negación y la frustración, lo que suele ayudar es:

- Explicar por qué es necesario el cambio;
- Explicar el impacto de este cambio a nivel individual y de equipo(s);
- Pedir opiniones sobre el cambio;
- Escuchar;
- Ser comprensivo si se necesita más tiempo.



7.3.2 Depresión

En la fase de depresión, los individuos se encuentran en el punto más bajo de su motivación para abordar el cambio. Cuando alguien experimente esto, intente:

- Vender las ventajas del cambio;
- Dar más información sobre el plan.

7.3.3 Experimentación

Esta es la fase en la que la gente está dispuesta a darle al cambio una oportunidad. Cuando llegue a este punto, trate de:

- Fomentar que se planteen preguntas;
- Tener en cuenta las sugerencias de modificación del plan;
- Asegurarse de que, al avanzar, la gente no vuelva a caer en la fase de depresión.

7.3.4 Decisión

En la fase de decisión, debería:

- Acelerar / mantener la aplicación de forma constante;
- Reclutar a más personas que defiendan el cambio.

7.3.5 Integración

Recuerde que las personas avanzarán por estas etapas a ritmos diferentes: aquellas en posiciones de liderazgo a menudo irán por delante de otras personas afectadas; también es posible que la gente se quede atascada o que retroceda a una etapa anterior.

Lectura adicional recomendada para todos los consultores:

- John P Kotter, "Al frente del cambio": un modelo diferente de gestión del cambio.



8. Plantear preguntas excelentes

Las preguntas son como linternas: nos ayudan a descubrir aspectos de nuestra experiencia exterior e interior, e iluminan zonas concretas a la vez que dejan otras en la oscuridad. Dependiendo de dónde se proyecte la luz, la respuesta variará enormemente. Puede que se pregunte: "¿por qué no puedo resolver este problema por más que lo intento?". Considere qué partes de la experiencia se ponen de relieve cuando se pregunta "¿qué nuevas líneas de actuación no he probado todavía? ¿O quién estaría dispuesto a ayudarme a superar esto?".

Lo que hay que recordar es que diferentes preguntas conducen a respuestas distintas, algunas mucho mejores que otras!

Los coaches, consultores, formadores, profesores y muchas otras personas utilizan las preguntas. Pueden usarse para promover la concienciación, el aprendizaje, el cambio y el crecimiento tanto personal como colectivo. Hay que plantear preguntas útiles que nos lleven a comprender mejor y a actuar con determinación. Pero ¿cómo hacerlo?

Según mi experiencia, lo primero es hacerse una pregunta a uno mismo (¡sí, otra más!): "¿Dónde es útil que esta persona ilumine más?".

Pero incluso después de plantear esta pregunta y reflexionar sobre ella, la única forma de saber si la pregunta que planteaste a tu cliente, persona a la que asesoras o amigo era buena es escuchar su respuesta. La pregunta podría haber sido ingeniosa y sofisticada y no haber aportado ninguna información nueva, o podría haber sido muy sencilla y haber dado lugar a un momento eureka.

Así que se puede afirmar con seguridad que no hay preguntas excelentes, sino respuestas excelentes. Y para llegar a esas respuestas, además de elaborar una pregunta excelente, hay que tener en cuenta cuatro aspectos importantes:

- **Estado emocional:** la misma pregunta llevará a lugares completamente distintos si se hace cuando la otra persona está preocupada y tiene prisa que si está relajada y centrada en la conversación que está manteniendo.
- **Papel:** es importante ser consciente de que todos respondemos de forma diferente si pensamos que nuestras respuestas están siendo evaluadas, que la otra persona solo busca la respuesta "correcta" o que realmente nos está ayudando a explorar nuevas posibilidades. Por lo tanto, es normal que respondamos de forma diferente ante jefes autoritarios que ante aliados de aprendizaje en los que confiamos.
- **Rapport:** se refiere a la calidad de la relación que se establece en cada momento. Si usted y la otra persona se encuentran en la misma revolución, ritmo y paso, las probabilidades de obtener buenas respuestas a sus preguntas aumentan drásticamente.
- **Confianza:** solo se puede adquirir un conocimiento, aprendizaje y compromiso profundos si las dos personas que participan en la conversación confían la una en la otra. Su trabajo consiste en crear un entorno seguro, respetuoso y confidencial en el que pueda florecer la confianza.

A continuación se presentan una serie de preguntas que pueden ayudar a pasar por las distintas fases de identificación de necesidades reales, superación de puntos de tensión, contextualización y síntesis en distintos momentos de la consultoría de forma positiva y constructiva. Como consultor, es importante hacer las preguntas adecuadas que le proporcionen más información y le permitan guiar a la persona hacia la solución deseada.

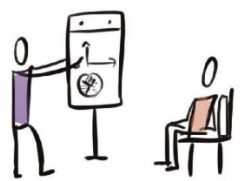
Preguntas de reflexión: ➤ Así que le gustaría que fuera... ➤ Entonces cree que en teoría es... ➤ Si le he entendido bien... ➤ Si lo resumo correctamente... ➤ Así que lo que está diciendo es que...	Preguntas hipotéticas: ➤ Si hiciéramos eso, ¿qué seguiría queriendo...? ➤ ¿Cómo sería si...? ➤ ¿Qué pasaría si...?
Preguntas abiertas: ➤ ¿Qué le hace pensar que...? ➤ ¿Por qué cree que es práctico que...? ➤ Preguntas de qué, quién, dónde, por qué, cuándo, cómo...	Preguntas orientadoras: ➤ ¿Cree que hemos explorado este tema al máximo y que ahora podríamos pasar al siguiente?
Preguntas de sugerencia: ➤ Dice que "XX (<i>sus palabras</i>) " es el problema en esta OSN. Deme un ejemplo... ➤ ¿No está de acuerdo conmigo en que...? ➤ Esta no puede ser la única opción para la OSN que se esté considerando...	Preguntas lineales: causa – efecto ➤ ¿Es XYZ la (única) razón por la que la OSN no consigue ABC...?
Preguntas de reflexión: ➤ ¿Por qué —según su opinión— estamos (nosotros o la OSN) atrapados en esta situación?	Preguntas estratégicas: ➤ ¿Durante cuánto tiempo dijo que había habido una buena relación? ➤ ¿Es cierto que también recuerda cosas positivas?
Preguntas de confrontación: ➤ ¿Cómo explica su actitud hostil, cuando acaba de decir que sí le gustaba el futuro?	Preguntas estimulantes: ➤ ¿Qué posibles soluciones ve para la OSN...?

9. Coaching y el modelo GROW

9.1 Definiciones de consultoría, formación y coaching

Hay muchas definiciones de "coaching". Según la ICF (Federación Internacional de Coaches), el coaching es una asociación con clientes en un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional. A menudo, el proceso de coaching desbloquea fuentes de imaginación, productividad y liderazgo que estaban previamente desaprovechadas. Se trata mucho más de plantear preguntas que de orientar.

Existe una diferencia entre la consultoría, la formación y el coaching. En cada proceso, el facilitador o el cliente aportarán una cantidad diferente de información y un consultor de la OMMS recurrirá a cada una de las prácticas dependiendo del contexto.

CONSULTORÍA 	Un consultor tiene un área de especialización. Evalúan la situación, identifican los problemas y suelen proponer un plan o formas de conseguir los resultados. Ejemplo: Un consultor de la OMMS experto en alianzas para el crecimiento evaluará el estado de la OSN, identificará los problemas y proporcionará la solución para obtener mejores resultados. Los consultores también pueden llevar a cabo y ejecutar algunas actividades.
FORMACIÓN 	Un formador enseña o forma sobre una materia o tema determinado. Tienen el contenido y a menudo lo enseñan repetidamente, y a grupos muy diferentes. La importancia recae sobre el formador, sobre sus habilidades, su experiencia y sus conocimientos. Tras la formación, la otra persona está mejor preparada para desempeñar una tarea o para trabajar en un área específica. Ejemplo: formación sobre Diversidad e Inclusión.
COACHING 	Un coach es alguien que se asocia con el cliente (el coachee), obtiene de él la información necesaria y la desempaqueta. Al finalizar las sesiones de coaching, el coachee es capaz de comprender y de ver el panorama completo. La atención recae sobre el cliente, en centrarse en los objetivos y en encontrar la manera de alcanzarlos.

9.2 El modelo GROW

El Modelo GROW es el marco de coaching más utilizado por los coaches. Dada su relativa sencillez, el modelo GROW se considera una forma de estructurar las sesiones de coaching y mentoring con sus coachees.

Consejo: la clave del coaching y de la utilización del modelo GROW reside en la formulación de preguntas excelentes. El coaching no consiste en decirle al coachee lo que tiene que hacer, sino en ayudarlo a encontrar sus propias respuestas formulando la pregunta adecuada en el momento oportuno.



La esencia de un buen coaching es plantear preguntas potentes. A continuación encontrará una lista de preguntas que puede utilizar durante una sesión de coaching, pero tenga en cuenta que puede recurrir a la creatividad y utilizar sus propias preguntas.

9.3 Goal (meta)

El coaching comienza con el establecimiento de una meta. Puede estar relacionada con el rendimiento o con el desarrollo, puede ser un problema que resolver, una decisión que tomar o un objetivo para la sesión de coaching. Para que la definición de objetivos sea más clara y coherente en todo el equipo, anime a sus coachees a utilizar el formato de objetivos SMART, en el que las letras, por sus iniciales en inglés, significan:

- Específico (**S**pecific)
- Medible (**M**easurable)
- Alcanzable (**A**ttainable)
- Realista (**R**ealistic)
- A tiempo (**T**imely)

Las 10 preguntas siguientes pueden servir de ayuda a la hora definir claramente los objetivos:

1. ¿Qué quiere conseguir con esta sesión de coaching?
2. ¿Qué meta quiere alcanzar?
3. ¿Qué le gustaría que ocurriera con _____?
4. ¿Qué quiere realmente?
5. ¿Qué le gustaría conseguir?
6. ¿Qué resultado pretende alcanzar?
7. ¿Cuál sería el resultado ideal?
8. ¿Qué quiere cambiar?
9. ¿Por qué espera alcanzar este objetivo?
10. Si consiguiera este objetivo, ¿cuáles serían los beneficios?

9.4 Realidad

Este paso del modelo GROW les ayuda a usted y al coachee a tomar conciencia de la situación actual: qué está pasando, cuál es el contexto y cuál es la magnitud de la situación.

La clave es plantear las preguntas con calma y poco a poco. No es un interrogatorio a toda velocidad. Deje que el coachee piense en la pregunta y reflexione las respuestas. Haga uso de sus habilidades de escucha activa, ya que no es el momento de precipitarse a encontrar la solución.

Las 20 preguntas siguientes están diseñadas para aclarar la realidad actual:

1. ¿Qué es lo que está ocurriendo ahora mismo (qué, quién, cuándo y con qué frecuencia)? ¿Cuál es el efecto o resultado de esta situación?
2. ¿Ha dado ya algún paso hacia su meta?
3. ¿Cómo describiría lo que ha hecho?
4. ¿Dónde se encuentra ahora en relación con su objetivo?
5. En una escala del 1 al 10, ¿dónde se encuentra?
6. ¿Qué ha contribuido a su éxito hasta ahora?
7. ¿Qué progreso ha hecho hasta ahora?
8. ¿Qué es lo que está funcionando bien ahora mismo?
9. ¿Qué se le pide que haga?
10. ¿Por qué no ha alcanzado ya ese objetivo?
11. ¿Qué cree que se lo impide?
12. ¿Qué cree que ocurriría realmente?
13. ¿Conoce a otras personas que hayan logrado esa meta?
14. ¿Qué ha aprendido de _____?
15. ¿Qué es lo que ya ha intentado?
16. ¿Cómo podría darle la vuelta a la situación en esta ocasión?
17. ¿Qué podría hacer mejor esta vez?
18. Si preguntara a _____, ¿qué diría de usted?
19. En una escala del 1 al 10, ¿cómo de grave / seria / urgente es la situación?
20. Si alguien le dijera / hiciera eso, ¿qué pensaría / sentiría / haría usted?

9.5 Opciones

Una vez que ambos han comprendido claramente la situación, la conversación de coaching se centra en lo que el coachee puede hacer para alcanzar su meta.

Estas 20 preguntas están diseñadas para ayudar al coachee a explorar las opciones de las que dispone:

1. ¿Cuáles son sus opciones?
2. ¿Qué cree que debe hacer a continuación?
3. ¿Cuál podría ser su primer paso?
4. ¿Qué cree que debe hacer para obtener un mejor resultado (o para acercarse más a su objetivo)?
5. ¿Qué más podría hacer?
6. ¿Quién más podría ayudar?
7. ¿Qué pasaría si no hiciera nada?
8. ¿Qué le ha funcionado ya? ¿Cómo podría hacer volver a hacerlo?
9. ¿Qué pasaría si lo hiciera?
10. ¿Qué es lo que le resulta más difícil?
11. ¿Qué consejo le daría a un amigo sobre este tema?
12. ¿Qué ganaría / perdería haciendo / diciendo eso?
13. Si alguien le hiciera / dijera eso, ¿qué cree que pasaría?
14. ¿Qué es lo mejor / peor de esa opción?
15. ¿Qué opción se siente preparado para seguir?
16. ¿Cómo ha abordado antes esta situación o una similar?
17. ¿Qué podría hacer de forma diferente?
18. ¿A quién conoce que se haya encontrado en una situación parecida?
19. Si todo fuera posible, ¿qué haría?
20. ¿Y qué más?

9.6 Voluntad (o camino que tomar)

Este es el último paso del modelo GROW. En esta fase, el coach comprueba que existe un compromiso y ayuda al coachee a establecer un plan de acción claro para los próximos pasos. Estas son 20 preguntas que le ayudarán a sondear y lograr el compromiso:

1. ¿Cómo lo va a hacer?
2. ¿Qué cree que debe hacer ahora?
3. Dígame cómo va a hacerlo.
4. ¿Cómo sabrá que lo ha conseguido?
5. ¿Hay algo más que pueda hacer usted?
6. En una escala del 1 al 10, ¿cómo de probable es que su plan funcione?
7. ¿Qué haría falta para que fuera un 10?
8. ¿Qué obstáculos se interponen en el camino hacia el éxito?
9. ¿Qué obstáculos espera o hay que tener en cuenta?
10. ¿Qué recursos pueden ayudarle?
11. ¿Falta algo?

12. ¿Qué pequeño paso puede dar ahora?
13. ¿Cuándo va a empezar?
14. ¿Cómo sabrá que ha tenido éxito?
15. ¿Qué apoyo necesita para conseguirlo?
16. ¿Qué ocurriría si NO lo hiciera? / ¿Cuál sería el precio de NO hacerlo?
17. ¿Qué necesita de mí / de los demás para conseguirlo?
18. ¿Qué tres cosas puede hacer que tuviesen sentido esta semana?
19. En una escala del 1 al 10, ¿cuál es su grado de compromiso / motivación para hacerlo?
20. ¿Qué haría falta para que fuera un 10?

Lectura adicional recomendada para todos los consultores:

- John Whitmore, "Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas: los principios y la práctica del coaching y del liderazgo por el principal experto en la materia" - [audiolibro gratuito](#).



10. Partes interesadas

10.1 ¿Qué es una parte interesada?

El término "parte interesada" se utiliza como término general para describir a las personas, grupos u organizaciones que tienen un interés en el proyecto y pueden movilizar recursos para, de algún modo, influir en su resultado. Una definición formal de "parte interesada" es la siguiente: "Individuos y organizaciones que participan activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente como resultado de la ejecución o de la finalización con éxito de dicho proyecto" (Project Management Institute (PMI®), 1996).

Como consultor de la OMMS, lo más probable es que interactúe con partes interesadas, como, por ejemplo, con el contacto oficial de la OSN (el Comisionado Internacional o la Presidencia), con miembros del Equipo Nacional o con miembros del Consejo Nacional. Para algunos de los procesos en los que interviene su consultoría, la aprobación de las partes interesadas es muy importante y, en algunos casos, determinará el resultado del servicio. Obtener esta aprobación depende tanto de la comunicación, la educación y la visibilidad como de la alineación estratégica. Las partes interesadas deben poder comprender rápida y fácilmente dónde encaja un nuevo proyecto en el panorama general de la OSN.

10.2 Análisis de las partes interesadas

Un análisis de las partes interesadas le permite trazar y establecer el nivel adecuado de comunicación con ellas, en función de su influencia e interés en el proyecto. Una vez identificadas, es importante desarrollar una estrategia de comunicación adecuada. Un análisis profundo de las partes interesadas le preparará para la labor defensa y promoción que necesitará llevar a cabo o para la resistencia a la que usted y su contacto de la OSN pueden enfrentarse.

¿Cuándo realizar un análisis de las partes interesadas?

Algunas de las partes interesadas son agentes clave en el proceso al que usted está brindando su apoyo; después de completar el análisis de las partes interesadas, recuerde volver a él y revisarlo durante los momentos más importantes, especialmente aquellos en los que la junta nacional o los equipos nacionales puedan estar involucrados.

10.3 Cómo realizar un análisis de las partes interesadas

A continuación se indican los pasos necesarios para realizar un análisis de las partes interesadas:

1. Identificar a las partes interesadas

Ayude a los miembros del OSN a reflexionar sobre quiénes son sus partes interesadas. Para ello, redacte una lista de todas las personas que se ven afectadas por el trabajo derivado de la solicitud de servicio, o que tienen un interés personal en que resulte exitoso o fracase. Tenga en cuenta que esta relación puede incluir aquellas descritas en la sección "Partes interesadas".

2. Ordenar a las partes interesadas según la prioridad

Una vez identificadas, colóquelas en una cuadrícula, según los siguientes cuatro criterios:

- **Personas con mucho poder y mucho interés:** involucre plenamente a estas personas y haga todo lo posible por satisfacerlas.
- **Personas con mucho poder pero menos interesadas:** mantenga satisfechas a estas partes interesadas, pero no tanto como para que se aburran con su mensaje.
- **Personas con poco poder y mucho interés:** mantenga a estas personas debidamente informadas y hable con ellas para asegurarse de que no surgen problemas graves. A menudo, las personas de esta categoría pueden resultar de gran ayuda en relación con los detalles de su proyecto, al asumir un papel de apoyo.
- **Personas con poco poder y poco interés:** de nuevo, vigile a estas personas, pero no las aburra con una comunicación excesiva.



El ejemplo gráfico que verá a continuación ilustra lo que se acaba de describir:

3. Entender cómo comunicarse con las partes interesadas

Una vez las haya identificado y ordenado por prioridad, es necesario saber qué opinan del proyecto para comunicarse con ellas de la mejor manera posible.

Algunas buenas preguntas son:

- ¿Qué motiva a esta parte interesada?
- ¿Qué otras prioridades tienen y cómo podemos alinear nuestro proyecto con ellas (o al menos garantizar que el proyecto no las amenace)?
- ¿Es probable que esta parte interesada tenga una opinión positiva de nuestro proyecto? Si no es así, ¿qué podemos hacer?
- ¿Qué información del proyecto les resulta relevante y cuál es la mejor manera de transmitirla?
- ¿Quién influye en su opinión? ¿Esas personas también son sus partes interesadas?
- Si no es probable que apoyen su proyecto, ¿qué puede hacer para ganarse su apoyo?
- Si no puede ganarse su apoyo, ¿qué puede hacer para gestionar su resistencia?

Recuerde que invertir tiempo en este análisis podría ser el paso determinante para garantizar el éxito de su servicio.

4. Desarrollar una estrategia de comunicación

Si ha llegado a este punto y sabe qué es lo que la OSN debe comunicar y a quién, es importante que los miembros y el equipo implicado también lo tengan claro. Puede estructurar esta información mediante un sencillo esquema (véase la imagen siguiente). Sí, le animamos a que lo escriba para no dejarse nada en el tintero. Asegúrese de que todas las personas implicadas saben perfectamente cuándo, cómo y con quién tienen que comunicarse.

Aquí tiene un sencillo ejemplo de cómo puede desarrollar esta estrategia de comunicación. Este es solo un modelo entre muchos; puede probar a utilizarlo y, en función de las necesidades de la OSN, explorar también otros modelos.

 QUIÉN	 TIPO DE INFORMACIÓN	 MANERA DE COMUNICAR	 NOTA ESPECIAL
 PRESIDENTE, CONSEJO NACIONAL	BREVE, SOLO LO MÁS DESTACADO DEL PROYECTO	CORREO ELECTRÓNICO, MENSAJE WHATSAPP A SU ASISTENTE	CUIDADO CON LAS FORMALIDADES
 JEFE SCOUT, OFICIAL	DETALLADO, QUIERE SABER LO QUE CADA UNO HACE Y CUANDO	EN GENERAL SLACK, LLAMAR SI ES URGENTE, MANDAR UN INFORME CADA MES	NO MUY CONVENCIDO, PERO INTENTA AYUDAR
 TESORERO DEL CONSEJO NACIONAL	DAR LO MÁS DESTACADO, Y TODOS LOS DETALLES FINANCIALES	LLAMAR PARA CADA COSA, NO VIGILA SU CORREO ELECTRÓNICO, SLACK O WHATSAPP A MENUDO	MUY INFLUYENTE CON EL CONSEJO
 MIEMBRO DEL CONSEJO NACIONAL	LO MÁS DESTACADO, MÁS INFORMACIÓN CUANDO SE TRATA DE LA INVOLUCRACIÓN	EN GENERAL WHATSAPP, COMUNICACIÓN FORMAL POR CORREO ELECTRÓNICO CON UN MENSAJE WHATSAPP	PERSONA JÓVEN CON ENERGÍA, MUY COMPROMETIDA CON EL PROYECTO

Lectura adicional recomendada para todos los consultores:

- [Simon Sinek, "Cómo los grandes líderes inspiran la acción"](#) - charla TED



11. Diferencias culturales

11.1 ¿Por qué es necesario que los consultores conozcan las dimensiones culturales?

Dominar las distintas dimensiones de la cultura le ayudará a comprender mejor a sus homólogos, a relativizar algunas de sus percepciones o ideas preconcebidas, a navegar por las conversaciones con más facilidad y a acompañar sus interacciones con mayor eficacia.

Pero antes de nada: ¿qué es la cultura?

La UNESCO define la cultura "como el conjunto de los rasgos distintivos espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan **una sociedad o grupo social**. Engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, creencias y tradiciones". Otros la definen como todas las formas de vida, incluidas las artes, las creencias y las instituciones de una población, que **se transmiten de generación en generación**. Se ha dicho que la cultura es "**la forma de vida de toda una sociedad**". Como tal, incluye códigos de modales, vestimenta, idioma, religión, rituales y arte.

La cultura organizativa es el conjunto de valores, expectativas y prácticas que guían e informan las acciones de todos los miembros de un equipo en una organización; el conjunto de rasgos que hacen que una organización sea lo que es. Es importante tener en cuenta que la cultura organizativa dependerá de, y se verá afectada por, la cultura del país en el que opera, pero tenga cuidado con sus suposiciones. Las organizaciones de un mismo país o incluso de una misma ciudad tendrán muchas culturas diferentes en función de su propia historia, tradiciones, liderazgo, etc.

Existen muchos modelos de cartografía cultural; tanto los modelos de Geert Hofstede como Erin Meyers son valiosos y nos sirven de ayuda en nuestras funciones. Presentan algunas características de cada cultura y lo que guía a sus miembros, incluidas las normas culturales que afectan a las interacciones cotidianas. Cabe señalar que hemos actualizado el lenguaje del modelo de Geert Hofstede para reflejar con mayor precisión el mundo actual.

Comprender las dimensiones de cualquiera de los dos modelos le ayudará a entender mejor sus interacciones. Ponga en perspectiva algunas de sus percepciones o ideas preconcebidas, navegue por las conversaciones con más facilidad y acompañe a sus interlocutores con mayor eficacia.

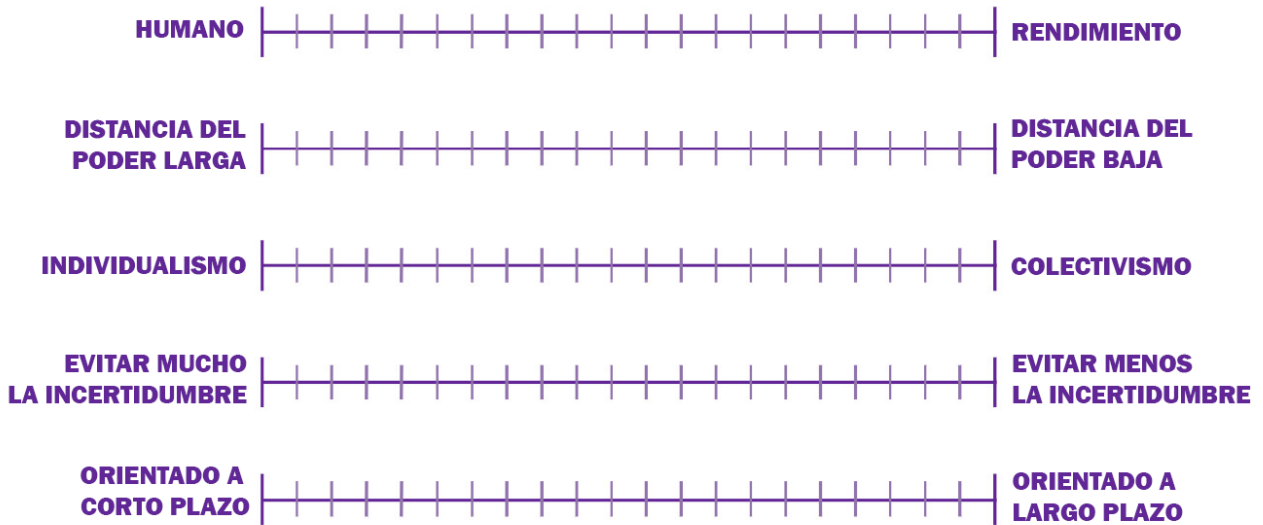
En ambos modelos, dos polos opuestos definen cada dimensión: cada cultura tendrá una posición específica en el espectro. A medida que vaya conociendo mejor a la organización con la que esté trabajando, puede usar el modelo como una de las herramientas que le ayuden a comprenderla a través de estas cinco dimensiones. Le puede ayudar a tener una imagen "más completa" de esa organización y, por tanto, a apoyar y a comunicarse con la otra parte de manera más eficaz.

Como consultor, además de utilizar estas herramientas, debe preguntarse:

- ¿Qué tipo de preguntas podría hacer para saber más sobre la organización?
- ¿Qué presuposiciones pueden resultar útiles?

DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE

Forma adaptada del modelo de dimensiones culturales de Hofstede



11.2 Individualismo frente a colectivismo

Si... ➤ La gente hace hincapié en su identidad "única" ➤ Prefieren trabajar por su cuenta ➤ Valoran la autonomía en sus tareas ➤ Tienden a pedir consejo a personas ajenas a su grupo ➤ Su estilo de comunicación es directo ➤ Su principal unidad social es la familia nuclear ENTONCES es probable que se encuentre con una sociedad individualista.	Si... ➤ La gente disfruta formando parte de un grupo ➤ Valoran la cooperación y el trabajo en equipo ➤ Consideran que la interdependencia es la base de los vínculos sociales ➤ Prefieren pedir ayuda o consejo a otros miembros de su grupo antes de buscar en otro sitio ➤ La familia extensa es el modelo básico de sociedad ENTONCES es casi seguro que trata con una sociedad colectivista.
Trucos y consejos ➤ Las culturas individualistas se caracterizan por el predominio del "yo". Las personas son egocéntricas e independientes. Tienden a tomar decisiones solas y les gusta la competición. ➤ La mejor manera de comunicarse en esta cultura es ser directo. "Si quiere saber algo sobre alguien, pregunte directamente. Se espera que la otra persona responda de la misma manera". ➤ En esta cultura, toda comunicación debe ser precisa y directa al grano. La comunicación se centra en su finalidad, no en la relación entre las personas que se comunican. ➤ Busque la aceptación de las personas, anímelas a que se expresen y prepárese para que le cuestionen con sus declaraciones.	Trucos y consejos ➤ En las culturas colectivistas, la norma es el "NOSOTROS". ➤ La gente le da más importancia a su identidad colectiva y a su apego al grupo. ➤ Prefieren tomar decisiones en grupo y valoran la colaboración. ➤ La comunicación se centra en la relación entre los individuos que se comunican. Antes de abordar cualquier tema, hay que crear un buen clima: "¿Qué tal? ¿Cómo está su familia? ¿Cuántos hijos tiene?" ➤ En este tipo de comunicación es necesario leer entre líneas. ➤ Busque la aceptación del grupo, fomente una declaración colectiva y prepárese para que le cuestione la presión social.

11.3 Baja distancia jerárquica frente a alta distancia jerárquica

Si... ➤ La gente espera y sigue las instrucciones de sus superiores ➤ Respetan enormemente las normas de comportamiento ➤ La información suele fluir de arriba a abajo ➤ Las personas responsables deciden y las subordinadas ejecutan lo que se les manda sin mucho debate ➤ Al dirigirse a alguien, usan sus títulos y apellidos, salvo cuando la relación es lo suficientemente cercana ➤ Prestan atención a los protocolos, que suelen ser muy formales y con mucho respeto ENTONCES es probable que se encuentre en una sociedad de alta distancia jerárquica.	Si... ➤ Las personas tienen capacidad de autocontrol y se las anima a tomar la iniciativa ➤ El sistema de información suele ser descendente ➤ Antes de que se tome una decisión, esta tiene que discutirse y debatirse ➤ La gente se llama por el nombre de pila desde el principio de las interacciones ➤ Las conversaciones son muy relajadas y poco ceremoniosas ENTONCES es casi seguro que se encuentra en una sociedad de baja distancia jerárquica.
Trucos y consejos ➤ Las culturas con alta distancia jerárquica o de poder aceptan que se trate a los individuos en función de su posición social o jerárquica (y este tipo de trato no se considera injusto). ➤ Las personas subordinadas no cuestionan ni el poder ni la autoridad. ➤ Tanto el protocolo como sus normas son cruciales. En las relaciones entre individuos, incluso en aquellas de tú a tú, se tiene un gran respeto por la observancia de las normas de etiqueta. ➤ La mejor manera de comunicarse en esta cultura es utilizar el título de la otra persona al dirigirse a ella y respetar las distancias sociales.	Trucos y consejos ➤ En una sociedad de baja distancia jerárquica, hay dos palabras que son clave: independencia e igualdad. ➤ Las personas son (relativamente) independientes respecto a quien ostenta el poder; lo que se le permite al "jefe" también se les permite a los subordinados. ➤ Solo se acepta la adición de un nivel jerárquico o de una persona adicional en un puesto de responsabilidad si la decisión está debidamente justificada. ➤ Las personas responsables son fácilmente accesibles (política de puertas abiertas); la organización espacial evita situar a los altos cargos en la última planta.

11.4 Rendimiento frente a humanidad

Si... ➤ A las personas no les preocupan los roles específicos ➤ En general, la gente se preocupa por los demás ➤ La calidad de vida es esencial ENTONCES es probable que se encuentre en una sociedad de orientación humana.	Si... ➤ Los roles están bien definidos y marcados ➤ Se valora la asertividad y los resultados importan más que el bienestar de las personas ➤ La gente valora los logros materiales y la creación de riqueza ➤ El rendimiento de las personas es importante y el fracaso escolar se considera una desgracia ENTONCES es casi seguro que se trata de una sociedad orientada al rendimiento.
Trucos y consejos ➤ Prese atención a la igualdad entre las personas, incluida la de género. ➤ Las personas en posiciones de responsabilidad se consideran iguales al resto del personal y no existe ninguna diferencia entre las personas voluntarias y el personal remunerado. ➤ Recuerde que, cuando la gente vuelve a casa, se centra más en otras cosas, como las aficiones (aquí entra el voluntariado), la familia y las amistades.	Trucos y consejos ➤ Haga hincapié en el concepto del juego limpio. ➤ Adopte el reconocimiento de los logros y de la competencia interna como forma natural de funcionamiento. ➤ Las desigualdades entre las personas, especialmente en lo relacionado al género, son de esperar. ➤ Evite añadir presión adicional a las personas, aunque estén acostumbradas a situaciones similares.

11.5 Alta evasión de la incertidumbre frente a baja evasión de la incertidumbre

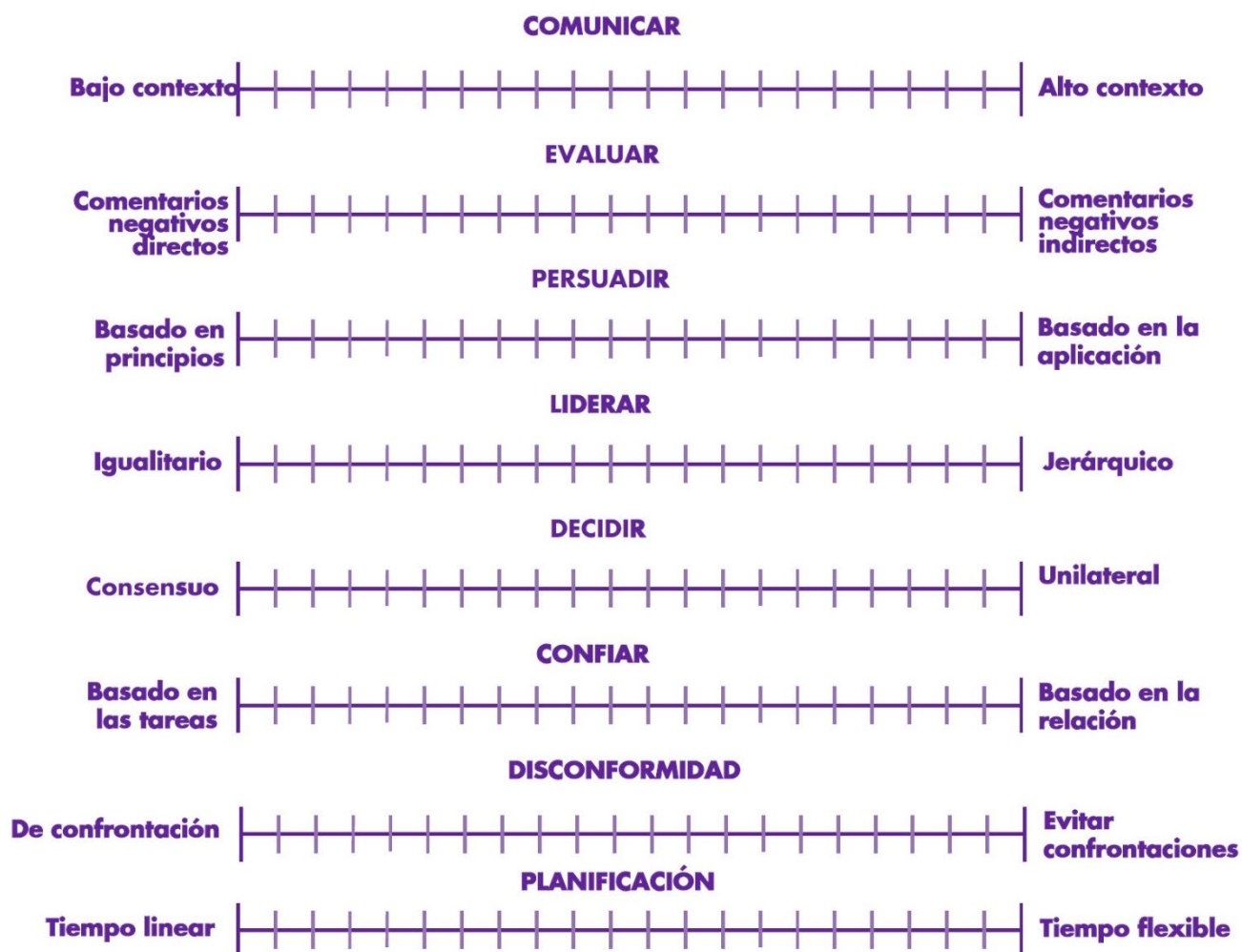
Si... ➤ La gente se centra menos en las normas y principios y más en las ideas y sentimientos personales ➤ Las personas suelen estar más dispuestas a aceptar lo desconocido ➤ Asumen más riesgos ➤ Toman decisiones aunque no sepan cuál puede ser el resultado ➤ Las personas son más abiertas ENTONCES es probable esté tratando con una cultura cuya evasión de la incertidumbre sea baja.	Si... ➤ La gente suele vivir según unas normas estrictas y espera que los demás también las sigan ➤ Cumplen muchas obligaciones sociales ➤ Esperan que los demás tomen decisiones socialmente aceptables ➤ Son menos tolerantes a la incertidumbre y disponen de sofisticados sistemas de gestión del riesgo (seguros, protocolos, etc.) ENTONCES probablemente se trate de una cultura en la que la evasión de la incertidumbre es alta.
Trucos y consejos	Trucos y consejos
➤ Prepárese para no ver contratos o procedimientos formales. ➤ Asuma como su responsabilidad el documentar los resultados de las reuniones. ➤ Adopte un estilo informal en sus interacciones. ➤ Mantenga una actitud de alerta frente a la tendencia a tolerar el incumplimiento de las normas.	➤ Muestre un especial respeto por las normas y procedimientos. ➤ Prepárese para enfrentarse a una gran resistencia al cambio. ➤ Proporcione un marco de trabajo que sea tranquilizador, en el que queden claros los objetivos y los plazos. ➤ Sea meticuloso al comunicarse por escrito.

11.6 Orientación a corto plazo frente a orientación a largo plazo

Si... ➤ La gente cree en el ahorro y está dispuesta a invertir ➤ Aceptan de buen grado los resultados lentos y graduales ➤ Son constantes para conseguir sus objetivos ➤ Trabajan con planes y orientaciones estratégicas ENTONCES es probable que se trate de una cultura con una orientación a largo plazo.	Si... ➤ La gente se parece más a la cigarra que a la hormiga de la fábula ➤ Les lleva mucho tiempo establecer relaciones ➤ Prefieren los métodos tradicionales ➤ Consideran que el presente (o el pasado) es más importante que el futuro ➤ Creen que la gratificación inmediata es más importante que la satisfacción a largo plazo ENTONCES es probable que se trate de una cultura con una orientación a corto plazo.
Trucos y consejos ➤ Que sus acciones tengan siempre una dirección estratégica. ➤ Anime a las partes interesadas a que definan cuál es su visión compartida y a que identifiquen aquellas tendencias que puedan afectar al proyecto. ➤ Prepárese para aceptar la posibilidad de que existan varias verdades (según el momento y el contexto).	Trucos y consejos ➤ Los planes a corto plazo son los más adecuados. ➤ Establezca rutinas para ayudar a la gente a seguir adelante con sus planes. ➤ Haga hincapié en los éxitos pasados y centre su intervención en los cambios inmediatos. ➤ No se embarque en un proceso estratégico distante y complejo.

MAPA CULTURAL

Adaptado del modelo de Erin Meyer



Comunicación

En las culturas de bajo contexto, una buena comunicación es concreta, sencilla, explícita y clara. Los mensajes se entienden al pie de la letra. La repetición sirve para aclarar las cosas, al igual que poner los mensajes por escrito. En las culturas de alto contexto, la comunicación es sofisticada, con matices y capas de significado. A menudo, los mensajes están implícitos, pero no se expresan claramente.

Evaluación

Todas las culturas creen que la crítica debe hacerse de forma constructiva, pero la definición de lo que significa "constructiva" varía mucho de una a otra. Esta escala mide la preferencia por el feedback negativo franco y directo frente a uno más diplomático, o las distintas maneras en que percibimos la cortesía. Se suele confundir la evaluación con la comunicación, pero muchos países ocupan posiciones diferentes en las dos escalas. Algunas culturas pueden ser comunicadoras (implícitas) de alto contexto, pero son más directas en sus críticas. Otras culturas pueden situarse en el mismo nivel de contexto, pero son más francas a la hora de dar feedback negativo.

Persuasión (cómo persuadir y por qué)

La forma en la que persuadimos a los demás y el tipo de argumentos que nos parecen convincentes están profundamente arraigados en los actitudes y postulados filosóficos, religiosos y educativos de nuestra cultura. La manera tradicional de comparar culturas mediante esta escala consiste en evaluar cómo equilibran los argumentos holísticos y basados en principios (el porqué) y los modelos de pensamiento específicos y la lógica inductiva (el cómo).

Liderazgo

Esta escala mide el grado de respeto y deferencia que se muestra a las figuras de autoridad, en la que los países se sitúan en un espectro que va desde los igualitarios (aquellos que creen que todas las personas son iguales) hasta los jerárquicos.

Toma de decisiones

Esta escala mide el grado de consenso de una cultura. A menudo suponemos que las culturas más igualitarias serán también las más democráticas, mientras que las más jerárquicas permitirán a la persona en la posición de poder tomar decisiones unilaterales, pero no siempre es así.

Confianza

La confianza cognitiva (racional) puede contrastarse con la confianza afectiva (emocional). En las culturas basadas en tareas, la confianza se construye de manera cognitiva a través del trabajo. Si colaboramos adecuadamente, si demostramos que somos de fiar y respetamos las aportaciones de los demás, alcanzaremos la confianza mutua. En una sociedad basada en las relaciones, la confianza es el resultado de haber forjado un vínculo afectivo fuerte. Si nos reímos y nos relajamos juntos, nos conocemos a nivel personal y nos agradamos mutuamente, hay confianza en nuestra relación.

Disconformidad

Las distintas culturas tienen ideas muy diferentes sobre lo productiva que es la confrontación para un equipo o una organización. Esta escala mide la tolerancia a la disconformidad manifiesta y la propensión a considerarla útil o perjudicial para las relaciones.

Planificación

Todas las empresas siguen calendarios y horarios, pero en algunas culturas la gente se ciñe estrictamente al cronograma, mientras que otras lo tratan como una sugerencia. Esta escala evalúa en qué medida se valora el funcionamiento estructurado y lineal frente a la flexibilidad y la capacidad de reacción.

En su libro "El mapa cultural", Erin Meyer traza un mapa de organizaciones y países de todo el mundo con el objetivo de responder a la pregunta de cómo podemos obtener mejores resultados al trabajar juntos. Lea el libro con tranquilidad y explore el mundo de las diferencias culturales para ver cómo trabajar mejor juntos.

Lectura adicional recomendada para todos los consultores:

- Geert Hofstede, Paul Pedersen: "Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures", 2002.
- Erin Meyer: "El mapa cultural: Las 8 escalas de nuestras barreras culturales y cómo sortearlas".



12. La escalera de la escucha

La escucha es una de las habilidades más importantes que poseemos, pero en muchas ocasiones pensamos que estamos escuchando cuando en realidad lo que hacemos es intentar encontrar un hueco en el que intervenir o esperar que la otra persona diga lo que queremos oír. La próxima vez que mantenga una conversación, piense si lo que está haciendo es:

- a) No escuchar realmente
- b) Escuchar para ver en qué momento hablar
- c) Escuchar para comprender a la otra persona



13. Lista de comprobación

En esta sección se describe un posible proceso que seguir al inicio de la consultoría, cuando es necesario identificar y exponer claramente todas las cuestiones, comprender bien los objetivos y el impacto y prever de manera concreta cuáles van a ser las partes interesadas y los planes de acción.

	PUNTO FOCAL
Hechos: ¿Qué es lo que sucede? La OSN a la que se le hace la consultoría expone los hechos.	• ¿Qué ha pasado? • Explique paso a paso cómo se desarrolló la situación. • ¿Qué es lo que no está funcionando? • ¿Puede poner un ejemplo? • ¿Quién cree que esto es un problema? • ¿Desde cuándo supone un problema? • Intente describir lo sucedido como si fuera un cortometraje.
Opinión: ¿Qué le parece? La OSN a la que se le hace la consultoría da su opinión personal sobre la cuestión.	• ¿Qué opina de este asunto? • ¿Por qué supone un problema para la OSN? • ¿Cuál es su esencia? • ¿Qué cree que está ocurriendo? • ¿Qué opinan los demás miembros de la OSN? • ¿Qué piensan de su opinión otras partes que no pertenecen a la OSN? ¿Qué importancia tiene su opinión para usted?
Ambición: ¿Qué se juega la OSN? La OSN a la que se le hace la consultoría formula de manera clara cuál es su interés.	• ¿Qué sacará la OSN de este asunto? • ¿Qué motiva a la OSN? • ¿Qué le gustaría conseguir a la OSN? • ¿Cuál es el sueño / ideal de la OSN? • Valore la voluntad de cambio de la OSN en una escala del 1 al 10. • ¿Qué importancia tiene la opinión de los demás para la OSN?
Sensación: ¿Qué opina la OSN sobre este proceso? La OSN a la que se le hace la consultoría explica el impacto.	• ¿Qué es lo que le proporciona energía a la OSN? • ¿Qué le está restando energía a la OSN en este momento? ¿Qué está molestando a la OSN? • ¿Qué necesita la OSN (AHORA MISMO)?
Resultado: ¿Qué quiere conseguir la OSN? La OSN a la que se le hace la consultoría tiene una visión clara del resultado.	• ¿Qué resultado querría usted o la OSN conseguir? ¿Cuándo lo conseguirá la OSN? • Exactamente, ¿qué tendrá la OSN en ese momento? • ¿Qué funcionará mejor entonces? • ¿Quién se beneficiará de los resultados? • ¿Qué otras posibles soluciones existen? ¿Cuáles ha contemplado?
Acción: ¿Qué va a hacer, con quién y cuándo? La OSN a la que se le hace la consultoría formula su plan de medidas.	• ¿Qué enfoque o método podría utilizar? • ¿Qué medidas tomará la OSN? • ¿A quién involucrará la OSN? • ¿Dónde podría esperar resistencia en la OSN? • ¿Cómo evitará problemas en la OSN? • ¿Qué necesita la OSN para conseguir éxito a corto y largo plazo?

1

ENTORNO

¿Qué observa?
¿Dónde está? ¿Quién más está ahí?

¿A qué reacciona?
¿Cuándo? ¿Qué ve?

*Nota: Se trata de la situación, el entorno y el espacio físico donde se encuentra **A**. O, para ser más específicos: ¿Qué observa **A** cuando está en ese lugar? A esto también se lo llama contexto. A menudo, estos elementos funcionan como "anclas" para el comportamiento e invocan capacidades o sentimientos (asegúrese de que sus preguntas se refieren solo al ENTORNO).*

2

COMPORTAMIENTO

¿Qué ve ahí? ¿Qué está haciendo?

¿Cómo se hace? (¿Me lo puede enseñar?)

¿Dónde y cómo reacciona ante lo que está sucediendo?

¿Qué puede ver usted mismo?

Nota: La interacción con el entorno se produce en este nivel. Todos los niveles lógicos superiores solo se hacen visibles cuando se han convertido en comportamientos visibles específicos. Las descripciones (y las preguntas) deben referirse a comportamientos visibles concretos. Por tanto, depende de **B** obtener respuestas que podrían grabarse con una cámara, como si de una especie de "control de cámara" se tratara.

3

CAPACIDADES

¿Qué puede hacer aquí?

¿Puede describir sus capacidades?

¿Cómo lo hace?

¿Qué habilidades tiene? ¿Qué más puede hacer?

¿Cómo reacciona ante las cosas?

¿Cuáles son sus competencias en este ámbito?

Nota: Se trata de la HABILIDAD; otros sinónimos son "competencias" o "capacidades". La diferencia entre un comportamiento y una capacidad es la organización o la coordinación de los comportamientos. Un comportamiento es algo que se hace, pero una capacidad organiza múltiples comportamientos y requiere estrategias internas para decidir cuándo hacer qué. Para **A**, suele ser difícil distinguir entre comportamiento y capacidad, por lo que le corresponde a **B** comprobarlo y seguir haciendo preguntas en caso de duda, para que **A** pueda aclararlo.



4

CREENCIAS

¿Qué es importante? ¿En qué cree?

¿En qué confía ahora?

¿Por qué está haciendo esto?

¿Cuándo sabe si está bien o mal?

¿Por qué es importante? ¿Por qué lo quiere?

¿Qué suposiciones hace de manera automática?

¿Por qué es usted quien es?

Nota: Este nivel lidia con las cosas se "creen", cosas que la gente asume automáticamente. Todo esto se ha ido formando a lo largo de su vida. En el pasado, **A** ha vivido ciertas cosas de las que ha sacado conclusiones. Cuando las personas hablan de sus creencias, su sistema nervioso autónomo se activa. Esto significa que podrá observar cambios en las reacciones físicas de los otros: latidos del corazón, dilatación de las pupilas y color del rostro, por ejemplo. **B** debe tener cuidado para no confundir esto con la IDENTIDAD de nivel superior. A menudo se puede reconocer el nivel de identidad por las palabras como "yo soy" en frases como "yo soy... esto o aquello". Busque la confianza y las verdades eternas (que usted mismo podría ser capaz de reconocer) y las cosas que la gente asume inmediatamente que son ciertas, como la fe.

5

IDENTIDAD

¿Quién es usted?

¿Cuál es su núcleo personal?

¿Usted es...? Describa su Yo.

¿Qué es usted que vaya más allá de la suma de sus creencias, capacidades y comportamientos?

¿Cuál es su individualidad?

Si pudiera eliminar sus convicciones y habilidades y quedarse con su verdadera identidad, ¿cuál sería?

Nota: Esto concierne al YO, la parte que es más que la suma de todas las creencias, habilidades y comportamientos combinados. Recuerde el lema de la Gestalt: el todo es más que la suma de sus partes. La identidad es el eje que une todas las creencias y habilidades. Sinónimos: ego, individualidad, núcleo personal. Cuando la gente habla de su identidad, se suele notar actividad en todo el cuerpo o cómo cierta paz se apodera de él. Esto se debe a que se trata de un nivel lógico elevado que provoca una conexión física elevada. La identidad tiene que ver con los criterios esenciales y los valores fundamentales. A partir de este nivel, una persona juzga si un determinado valor o comportamiento "encaja con ella" o no.

6

MISIÓN

(también conocido como Espiritualidad)

¿Dónde encaja usted en el panorama general?

¿Cuál es el poder superior que me guía?

¿Qué me inspira a hacer cosas?

¿Qué me motiva?

¿A qué se siente unido? ¿A qué está conectado?

Nota: Esta parte trata del significado, de aquello más grande a lo que se siente unido o que le guía. La misión puede ser algo muy personal, pero también puede tratarse de la naturaleza o de la clase trabajadora. Cuando las personas hablan de su misión, el cuerpo suele mostrar una actividad completa, casi estática, como si el sistema nervioso se estuviera activando amplia y equilibradamente. La misión o la espiritualidad son importantes para la motivación a largo plazo. Las personas misioneras, gente con una motivación espiritual, durarán mucho más en los países en desarrollo que las voluntarias cuya motivación reside en el plano de las creencias. Por eso es importante que **B** distinga claramente entre CREENCIAS y MISIÓN.













SCOUTS®
Creating a Better World

© Oficina Scout Mundial
Desarrollo organizacional
2ª edición, enero de 2023
(publicado originalmente en enero de 2020)

Oficina Scout Mundial, Centro Mundial de Apoyo Kuala Lumpur

Suite 3, Nivel 17,
Menara Sentral Vista, nº 150 Jalan Sultan Abdul Samad Brickfields, 50470
Kuala Lumpur (MALASIA)

Tel.: + 60 3 2276 9000
Fax: + 60 3 2276 9089

worldbureau@scout.org scout.org

Gráficos: Anca Burlacu, Freepik.com

Reproducción autorizada a las Organizaciones y Asociaciones Nacionales
Scout
miembros de la Organización Mundial del Movimiento Scout. Se deben
otorgar créditos a la fuente.