



## Facilitación 101

Edward S. (Ned) Ruete

(Traducción: Marisabel de Davalos)

### ¿Qué es un Facilitador?

Existen muchas definiciones acerca de lo que es un facilitador. El diccionario Webster define la "facilitación" como "la aumentada facilidad de realizar cualquier acción." La compañía para la cual trabajo, lo define como "un experto en procesos y dinámicas grupales con experiencia en diseñar y liderar talleres de grupo y sesiones de trabajo." Encuentro la primera definición muy general y la segunda muy limitada. De modo que, está es mi definición:

*Un facilitador es alguien que usa algún nivel explícito o intuitivo del conocimiento sobre procesos grupales, a fin de formular y entregar algún tipo formal o informal de intervención de procesos a un nivel superficial o profundo para ayudar a un grupo a conseguir aquello que desea o necesita hacer, o a que llegue a donde desea o necesita ir.*

Hay muchos usos diferentes incluidos dentro de aquella definición - desde hacer intervención de desarrollo en reuniones regulares, a dar talleres sobre dirigir entrenamientos a base de experiencia-. Esto implica que los facilitadores pueden tener diferentes niveles de conocimiento y habilidad, pueden trabajar en todo tipo de problemas y desafíos, pueden ponerse al servicio del grupo para llenar sus aspiraciones o presionar al grupo a seguir cavando hasta que encuentre aquello que necesita hacer o a donde necesita ir. Más aún, reconoce como un verdadero facilitador al asistente de una reunión que se levanta y comienza a escribir en la pizarra los puntos claves que están siendo tratados, o da una mano y sugiere que el grupo se concentre en un solo problema, o averigua un poco acerca del otro, o resuelve cómo van a tomar decisiones, basándose nada más en un sentido intuitivo de que algo está fuera de lugar.

Sin embargo, si usted va a llamarse facilitador, necesita tener

algunos fundamentos sólidos para trabajar, de lo contrario se sentirá tan sólo como otro líder más de grupo o como una persona más que toma notas.

Hay algunas maneras simples de hacer esto, algunas cosas que yo hago en casi cada taller, sesión de trabajo o reunión, que parece hacer una gran diferencia en la productividad de las mismas. Mientras se han escrito volúmenes y se han ofrecido títulos universitarios sobre cada uno de estos temas, los fundamentos sobre facilitación son fácilmente aprendidos y proporcionan una gran medida de mejoramiento a cada reunión.

*La facilitación es como tocar el piano. Usted puede practicar el piano durante años, aprendiendo nuevas habilidades, piezas y ejercicios y adquiriendo experiencia y confianza. Pero cuando la gente quiere cantar "Cumpleaños Feliz" en una reunión, conocer cuál es la nota inicial más cómoda para la mayoría de la gente y ser capaz de tocar aquella nota sobre el piano marca una gran diferencia en cuanto a qué tan bien canta el grupo unido. Del mismo modo, los fundamentos de facilitación hacen una gran diferencia en cuanto a qué tan bien los grupos trabajan juntos.*

Las siguientes secciones le darán suficientes bases para facilitar una reunión o sesión de trabajo "bastante bien." En este punto usted descubrirá, 1) si esto es algo que usted quiere hacer y si usted es bueno en esto, y 2) dónde es que usted tendrá que desarrollar más adelante sus técnicas, conocimiento y habilidades. Más simple, asumiré que usted va a facilitar una reunión explícita o una sesión de solución de problemas. Mientras que muchos otros aspectos de la facilitación deben conseguirse para sostener situaciones más complejas como: facilitación del desarrollo, diseño y modelo de talleres, grupos T, planificación estratégica y cambio organizacional, magistral y automático, el uso casi pre-consciente de estas bases serán siempre un fundamento importante.

## **Preparación**

Mientras que la mayor parte de lo que sigue será sobre qué hacer cuando usted *no* tiene la posibilidad de prepararse (¡y usted no tendrá la posibilidad de prepararse para el ejercicio en esta sesión!), sería negligente si yo no enfatizara que, siempre que usted pueda, usted deberá prepararse antes de la sesión. Entreviste a los participantes

claves en busca de temas, áreas de acuerdo y opinión, estilos de trabajo, y agendas ocultas. Esto le ayudará a obtener un sentido sobre qué esperar; así también, le dará la oportunidad de hacer saber a los participantes qué esperar.

Prepare objetivos y una agenda de alto nivel y revíselos con el patrocinador u otros participantes clave. Entonces amplíe el orden del día a una agenda de facilitador detallada especificando marcas de tiempo, técnicas, ejercicios, y materiales. Trabaje con un colega, grupo profesional (como una organización de facilitadores local o la lista de correo electrónico de GRP-FACL), o con una persona que conozca al cliente, a fin de que le proporcionen algunas ideas o que al menos obtenga una revisión válida de su diseño.

Preste atención a la logística de espacio; hay muy buenas guías y listas para el establecimiento del espacio y la preparación logística.

## **Agenda y Objetivos**

Tenga una agenda y objetivos. Fíjelos sobre pancartas grandes en un lugar importante. Úselos como recordatorios frecuentes: los objetivos recuerdan cuál es el propósito del grupo para reunirse y el orden del día o agenda, les recuerda que algo se ha pensado acerca de cómo conseguir el objetivo. Al crear su agenda de trabajo, siempre sepa qué es lo que va a hacer con la producción de cualquier actividad o ejercicio.

Si usted no sabe de antemano sobre qué trata la reunión, lo primero que se hace es reunir las ideas del grupo y formar los cuadros. Pida a la gente que indique el problema y anote sus declaraciones sobre sus problemas principales. Supervise las respuestas de grupo a las ideas: a veces, el modo en que un participante presenta el problema resonará con el grupo, en otras ocasiones, tendrá que usar la votación o alguna otra técnica para priorizar los problemas. En este y cualquier otro punto, sea explícito en llevar al grupo a estar de acuerdo con el proceso. Si usted va a votar, consiga el consenso de que votar está bien: de lo contrario, busque otra manera de encontrar una opción.

Es clave que usted se asegure de que el grupo entienda que, ya que puede haber muchos problemas apremiantes, nada se logrará si ellos no trabajan en un problema a la vez. Ellos sólo están seleccionando el primer problema para trabajar, no el uno y único sobre el cual tendrán

alguna vez la posibilidad de hacer algo.

Una vez que han acordado trabajar en un problema, use un proceso similar para conseguir que convengan en un acercamiento a la solución del problema. Mientras adquiere experiencia y conocimiento como facilitador, usted tendrá varios instrumentos en su caja de herramientas que puede ofrecer como acercamiento a la solución de problemas. Sin embargo, yo encuentro mejor el ver si hay ideas desde dentro el grupo. Ellos tendrán un mayor entendimiento y posesión de aquello con lo que están familiarizados y nosotros no podemos sobredimensionar la importancia de captarlo.

*Lao Tzu, en el Tao Te Ching, dice, "Cuando el trabajo está hecho, del mejor líder, la gente dice 'lo hicimos nosotros mismos.'"*

En cada oportunidad, el facilitador experto arriesga el grupo que no reconoce su contribución, permitiéndole contribuir no sólo con todo el contenido, sino que entregue la mayor contribución del proceso como sea posible. ¡Además, encuentro que esta es una excelente manera para mí de aprender nuevas técnicas!

Como sea que usted llegue a sus objetivos (declaración del problema) y orden del día (modo de proceder), una vez que usted los ha fijado, consiga que el grupo esté de acuerdo. Déles la oportunidad de añadir o modificar objetivos y puntos en el orden del día. Una vez que el grupo se ha puesto de acuerdo con los objetivos y agenda, no permita que los participantes se alejen de ellos por mucho tiempo sin antes solicitar al grupo ya sea volver a trabajar en ellos o explícitamente estar de acuerdo con los cambios en los mismos.

## **Intervenciones de Proceso Básicas**

Las responsabilidades básicas de un facilitador son:

- Asegurarse de que todos estén trabajando en el mismo problema con el mismo enfoque.
- Asegurarse de que todos participen.
- Proteger a los participantes del abuso verbal.

Ya hemos señalado cómo asegurarnos de que todos estén trabajando en el mismo problema: los objetivos, la agenda y las declaraciones del problema, ayudan a los participantes a enfocarse en un solo problema.

En la siguiente sección hablaremos de intervenciones basadas en la memoria de grupo para ayudar a los participantes a volver a los enfoques antes convenidos.

### **Utilice Ejercicios y Técnicas Simples para Aumentar la Participación y Flujo Creativo**

Plantee al grupo una pregunta enmarcada y regístrela en la memoria de grupo: alguna representación amplia y visible acerca de lo que el grupo está realizando (ampliaré esto más adelante). Solicite ideas y ubíquelas en la memoria de grupo. Use la técnica de lluvia de ideas, o simplemente haga que cada persona ofrezca una idea (retorno al punto de origen). Si hay algunas personas que no están participando, podría ser debido a que ellos son más observadores que otros: están procesando más información, considerando otras perspectivas, o llevando implicaciones a un punto más alto. A fin de darles la oportunidad de participar, conceda unos minutos a todos para anotar ideas (lluvia de ideas silenciosa) antes del retorno al punto de origen; o, haga que la gente escriba sus ideas en notas adhesivas y luego fíjelas o entréguelas (escritura rápida).

### **Juegue a ser Oficial de Tráfico**

Algunas personas pueden no participar debido a un bloqueo en el proceso: usted no puede asumir una palabra hasta que se haya tratado el tema con el cual ellos quisieron contribuir. Usualmente, los participantes le indicarán a través del lenguaje corporal que ellos desean hablar y es su trabajo darles el espacio. Use señales de mano, postura física e interrupciones verbales para prevenir comportamientos que limiten la participación, que hagan que el participante se sienta amenazado o que impidan el progreso.

### **Aprensión de Evaluación**

Otra razón por la cual los participantes podrían no contribuir es el temor a que sus ideas sean ridiculizadas. Esto no sólo es una mala actitud y una buena manera de perder la sabiduría de algunos miembros del grupo, sino también un gran bloqueo a la creatividad. Valore por igual todas las ideas. Explique que no existen las malas ideas. Un poco de ayuda abre el flujo creativo; algunas ideas ayudan a

las personas a descubrir cómo se sienten sobre un tema determinado y otras resultan ser muy buenas luego de alguna modificación. Algunas ideas procuran ser o autosuficientes o destructivas, pero esto sólo puede suceder si usted reacciona a ellas o permite que otros lo hagan. Anote cada idea en la memoria de grupo. Trate de diseñar su agenda de modo que la generación de ideas (pensamiento divergente) sea separada físicamente y a tiempo de la evaluación de ideas y toma de decisiones (pensamiento convergente).

### **Comportamientos Perjudiciales**

La no participación puede tomar muchas formas además de la no conversación: comportamientos perjudiciales tales como: interrupciones, negatividad, retiro físico o mental o apropiarse de la conversación, son todas formas de la no participación. Cuando usted se encuentre con esto, practique la meditación sobre la compasión. La mayoría de las personas no están indispuestas, tan sólo se dejan llevar, se asustan, se exaltan o se cansan. Un colega dice que el 95% de este comportamiento viene de la gente que siente que no ha sido escuchada, el 3 % de la gente que no ha aprendido cuándo detenerse, y el 2 % de la gente que tiene un guión de vida destructivo. Usted tal vez no entienda qué es lo que está sucediendo en su vida que cause un comportamiento perjudicial, pero puede aprender a aceptar que de hecho hay algo.

*En el curso que se lleva a cabo en nuestra compañía sobre Técnicas de Facilitación y Taller, asignamos a los participantes a que tengan comportamientos perjudiciales durante las prácticas de otros participantes. Un participante, en la primera clase que enseñé, eligió un tema que resultó tan candente para mí que pensaron que yo me había auto-asignado un comportamiento perjudicial. Esto cambió mi perspectiva sobre participantes perjudiciales.*

Inclusive, podría ser algo en su proceso: como servidor del grupo, usted necesita estar atento a cambios en el proceso o intervenciones que satisfagan los intereses de esta persona, conserven su contribución y permitan que el grupo avance. Una vez más, ¡consiga el acuerdo tácito o explícito del grupo de que las contribuciones de esta persona valen la pena tomarse el tiempo o hacer los cambios! Es aquí en donde usted personalmente tiene que enfocar su propia

definición sobre facilitación un poco más que aquella que yo ofrecí al principio: ¿se encuentra usted allí para servir el inmediato requerimiento del grupo o sus necesidades del desarrollo a largo plazo? Cualquier respuesta podría ser muy correcta en ciertas circunstancias y muy incorrecta en otras.

En caso extremo, los participantes estarán preocupados de ser ridiculizados - o peor aún - principalmente por sus ideas. Sea rápido y positivo en detener el abuso personal: no permita que comentarios negativos contra un miembro del grupo queden sin respuesta. ¡La memoria de grupo también ayudará a disminuir los comentarios sobre la gente! ¿(No está usted ansioso de saber más sobre la memoria de grupo?)

## Memoria de Grupo

Mantenga una memoria de grupo constante. La primera vez que aprendí el término "memoria de grupo" fue en "Cómo hacer que las Reuniones Trabajen", de Doyle y Strauss. Ellos tienen una gran descripción de qué, cómo y sobre todo, por qué hay "memoria de grupo"

El cerebro humano es esencialmente un procesador paralelo masivo. Sin embargo, para que un grupo trabaje unido, el cerebro *del grupo* tiene que ser un procesador en serie. La memoria de grupo es el hilo de conocimiento usado para mantener al grupo enfocado en trabajar en una cosa, y trabajar en ella con una secuencia lógica. La memoria de grupo es el material que usted fija sobre las paredes o que colecciona donde cada uno pueda verlo. Es en donde usted guarda todos los comentarios, ideas, discusión, acuerdos, pensamientos, votos y decisiones, de manera que cada persona pueda ver de qué se está hablando en ese momento.

La memoria de grupo es mucho más que sólo una cartelera para que la gente vea que usted ha hecho algo: le permite revisar aquello que ya se ha hecho. Si el grupo necesita detener el progreso y volver sobre algo, el facilitador puede físicamente ir hacia ese tema en la memoria de grupo y reenfocar al grupo en lo que se encontraba realizando.

La memoria de grupo mantiene a la gente enfocada en proveer la entrada o input que pueda ser capturada y procesada, no sólo dialogando y generalizando. Esto es clave para ir de reuniones en

donde nada se consigue hacer, a reuniones que tienen el beneficio de un trabajo productivo. Observar que algo de lo que ellos dicen queda escrito y algo se pierde, ayuda a los participantes a mantener el enfoque en progresar, no en charlar.

La memoria de grupo le permite capturar pensamientos e ideas durante el pensamiento divergente y luego volver a aquellas ideas durante el pensamiento convergente. Un grupo productivo a menudo atraviesa por una fase creativa, donde las ideas fluyen sin crítica. A esto llamamos pensamiento divergente - alejarse de lo que es el sentido común y corriente. Sin embargo, para tomar una decisión, tienen que realizar un pensamiento convergente: unirse a la idea o ideas que van a implementar. La memoria de grupo es esencial en el ir y venir entre estos dos modos.

Cuando el grupo no está trabajando sobre el problema que acordó tratar, usted puede mostrar en el registro en qué momento fue que consintieron trabajar en dicho problema y cuándo fue que se desviaron del tema. Entonces compruebe si ellos están de acuerdo en quedarse en ese camino o volver a aquél que ellos habían acordado al principio. Consiga que sean explícitos sobre lo que ese nuevo rumbo significa y regístrelo en la memoria de grupo.

Si alguien continúa insistiendo sobre una idea, usted puede señalar dónde fue captada y decir, "la tenemos en la memoria de grupo. ¿Alguna otra idea que necesitemos anotar?"

Los participantes pueden "atacar" posiciones mostradas en la memoria de grupo sin abusar de la persona que originalmente las propuso. Podrían decir, "¿Ven aquella idea? Yo pienso que el problema con ello es...", en vez de decir, "José, usted es un idiota, eso nunca funcionaría."

Cuando usted decide intervenir en el comportamiento de grupo, usted puede indicar en la memoria de grupo los puntos en los que ocurrió aquello sobre lo que usted cuestiona.

Cuando se está llegando a un consenso o se vota sobre una proposición, todos pueden ver exactamente aquello con lo que están o no de acuerdo.

### **Ser Su Propia Mejor Intervención**

Como facilitador, usted toma en cuenta tres cosas en su práctica:

conocimiento, habilidades, y el Ser.

*El conocimiento* es la base y rutina de trabajo en el conjunto de teoría, investigación, conceptos, y modelos pertenecientes al campo de la facilitación de grupo. Este es el conocimiento que obtenemos de libros, diarios, conversaciones, diálogos, seminarios y otras formas de estudio y aprendizaje.

*Las habilidades* son la practicada destreza para actuar, sobrellevar y sostener acciones e intervenciones establecidas por la teoría que se encuentra en nuestra base de conocimiento. Esto implica aspectos como escuchar, presentar, observar, percibir, sostener, desafiar y diagnosticar. Las habilidades son desarrolladas por el aprendizaje empírico; aprendizajes; y práctica, práctica, práctica.

*El Ser* es todo que somos -nuestras creencias, valores y experiencias de vida que se manifiestan en nuestras actitudes, necesidades y motivos. En toda la vida y, sobre todo, en facilitación de grupo, nuestro Ser determina nuestra *capacidad* de usar nuestro conocimiento y habilidades.

De estos tres, el Ser es el más importante. No importa cuánto sepamos o cuánto practiquemos, si estamos bloqueados en la aplicación del conocimiento y habilidades que hemos desarrollado, esto afectará negativamente nuestro desempeño como facilitadores. A la inversa, hay gente que debido a quiénes son, tienen un talento aparentemente natural para ayudar a un grupo a conseguir resultados aún sin la teoría, inclusive desde la primera vez que se ponen delante de un grupo.

Utilice su presencia para poner el humor y el tono de la reunión. Si usted es tranquilo, el grupo será tranquilo. Si usted es esperanzador, el grupo será esperanzador. Si a usted le gusta escoger cuándo intervenir, qué proceso usar y llevar al grupo a convenir en cuestiones del proceso, el grupo estará conciente del proceso. Si usted confía, el grupo será confiable. Si usted juega juegos de mente, el grupo jugará juegos de mente. Si usted busca significados ocultos y artificios, allí estarán. Mas si usted es muy claro en sus comunicaciones y toma las declaraciones de otros en su valor nominal, ellos también comenzarán a comunicarse con claridad.

**Siga Aprendiendo y Creciendo**

La intención de este documento es tan sólo como una introducción para aquellos que han escuchado algo acerca de lo que llamamos "facilitación" pero no tienen ni idea de lo que es; o quiénes han visto a facilitadores en acción pero piensan que están haciendo algo místico; o para quiénes han sido llamados para "facilitar" una reunión y no saben lo que eso significa. Si usted piensa que usted es un facilitador, entonces encuentre la manera de seguir aprendiendo y creciendo. Trabaje en su conocimiento con libros y grupos profesionales. Trabaje en sus habilidades con práctica, aprendizajes y clases vivenciales. Y sobre todo, trabaje en usted mismo. ¿Recuerda que anteriormente, en "¿Qué es un facilitador?" dije que usted averiguaría si la facilitación es algo que usted quiere hacer y algo en lo que usted es bueno? Un amigo dice que los lectores podrían interpretar esto diciendo que la buena facilitación es genética, no una habilidad adquirida. El conocimiento y las habilidades pueden ser adquiridos, pero el Ser requiere de un mayor esfuerzo. Usted tiene que decidir cuánto trabajo necesita su Ser y si vale la pena.

### Referencias:

- Doyle, Michael y David Straus, 1976. *Cómo hacer que las reuniones funcionen*. Nueva York: Jove.
- Goleman, Daniel, 1995. *La Inteligencia Emocional: por qué es más importante que el coeficiente intelectual*. Nueva York: Libros Bantam.
- Jamison, Kaleel, 1984. *La teoría de mordisco y el grano de poder*. Nueva York: Imprenta Paulist.
- Phillips, Check, 1987. "El Entrenador como Persona: Sobre la Importancia de Desarrollar Su Mejor Intervención," *Entrenando teoría y práctica*. Reddy y Henderson, editores. El Instituto NTL para Ciencias Aplicadas del Comportamiento y Asociados Universitarios.
- Schwarz, Roger, 1994. *El Facilitador Experto*. San Francisco: Jossey-Bass.