

La Facilitación

Autor: Javier Wilhelm

Abstract

En esta unidad haremos una aproximación a la facilitación como herramienta de resolución de conflictos. El rol de la persona facilitadora es de vital importancia para llevar a cabo este proceso, por eso esta persona debe desarrollar ciertas habilidades y su trabajo debe tener algunas características, sin olvidar la importancia de la ética en sus planteamientos y la su actuación.

1. Definición de Facilitación

La facilitación es un proceso para llegar a un resultado mediante la participación de todos. Se trata de un proceso que se mueve del punto A al punto B con una persona que guía el grupo hacia ese destino.

La creencia detrás de la facilitación es que la cooperación entre todos es posible, conveniente y deseable . Valores como la equidad, la igualdad de oportunidades, la comparación y confrontación de ideas y de opiniones, y la adopción de la responsabilidad y el compromiso son básicos para lograr una verdadera cooperación .

Un facilitador es una persona que ayuda a un grupo o una organización a trabajar de manera más eficiente, a colaborar y lograr sinergia .

Él o ella da las pautas necesarias mediante procedimientos y diversas tareas para que el grupo pueda llegar a las soluciones u objetivos deseados . Además un facilitador / a puede asistir al grupo para reflexionar y pensar conjuntamente de manera más profunda sobre sus ideas, creencias y valores con el fin de ayudarles a construir consenso sobre determinadas decisiones .

Los beneficios de un grupo que sabe cómo trabajar en la toma de decisiones están altamente comprobados: mejor pensamiento colectivo , más abiertos a escuchar las ideas de los demás , son altamente creativos , saben utilizar el tiempo , hacen todo lo que sea necesario hasta llegar a la mejor solución posible compartida, etc .

Un grupo con estas características tiene que saber la gran importancia que tiene y la gran ventaja que significa hacer valer las experiencias , conocimientos y destrezas que residen en cada miembro. Esto es fundamental . Esto significa estimular a que todos participen, además significa "invitar " a la diferencia y no tener miedo de su presencia. También significa intentar entender la realidad y el punto de vista de todos y todas. En general estos grupos deben tener valores participativos

¿Cuál sería el rol del facilitador?

El rol es guiar a los participantes para cada uno de los pasos del proceso para llegar al resultado final. El facilitador nunca dicta la solución, él o ella utiliza su total conocimiento del proceso y las dinámicas grupales para ayudar a las personas a que ellas mismas encuentren las soluciones, y estas dinámicas variarán dependiendo del grupo y sus necesidades.

Características de una persona facilitadora:

- > **Motivadora** . Desde el inicio hasta el final debe mantener siempre al grupo implicado .
- > **Guía** . Debe conocer todos los pasos y guiar a los participantes .
- > **Cuestionador**. Debe escuchar detalladamente la discusión y comparar y analizar los comentarios para hacer preguntas claves .
- > **Constructora de puentes** . Debe mantener el ambiente ideal para que se puedan compartir ideas. Donde todos ven diferencias , una persona facilitadora busca puntos en común.
- > **Observadora** . En toda la sesión se debe observar toda clase de signos de cansancio, aburrimiento, disminución de voluntades, y responder lo más rápido para evitar la disfuncionalidad grupal .
- > **Intermediaria** . Si durante la discusión hay algún enfrentamiento entre los participantes, la persona facilitadora debe ser el primero en restablecer el orden y continuar la sesión . Todo lo que se quiere decir, es dicho en el momento de la reunión .
Cuando la gente siente que no se puede decir todo lo que se piensa o no sabe cómo decirlo, lo habla en voz baja o después de la reunión.
Las personas siempre están estimuladas a decir su opinión y creencias .
Hay personas que no se sienten muy estimuladas a hablar sobre lo que piensan .
Un problema no está resuelto hasta que todas las personas afectadas estén de acuerdo con una solución .
Un problema es considerado resuelto cuando la persona que piensa más rápido o que tiene poder ha dado una idea y todos y todas la aceptan.
Cuando se llega a un acuerdo , es una decisión consensuada que refleja la perspectiva esencial de todo el grupo. Cuando se llega al acuerdo hay mucha gente que no se siente satisfecha, pero no lo dicen y al final se preguntan por qué se hacen estas reuniones que no sirven para nada .
- > **Responsable del proceso** . Quien hace la facilitación debe ser la única persona responsable de que la sesión se vaya cumpliendo , entonces , debe saber cómo detener discusiones irrelevantes y mantener siempre el ritmo de la sesión hasta el resultado final .
- > **Estimular al grupo** . Cuando haya oportunidad hay que felicitar al grupo por el esfuerzo que se está haciendo y se dará a conocer todo progreso que se haya conseguido. Para interiorizar estas características se necesita una considerable destreza y experiencia. Pero no es suficiente con el conocimiento y la experiencia, también hay que saber utilizar varias técnicas. Una persona facilitadora tiene un cuidado especial de la gente y por eso la reconoce y la empodera.

Podríamos hablar del “alma” o la ética del facilitador, aquí algunas características :

- Un facilitador se preocupa de las personas. Las valora , se interesa por sus visiones, sus ideas. Busca que todos se sientan bienvenidas, escuchadas y entendidas. Demuestra que valora a la gente en cada palabra y en cada acción .
- Un facilitador quiere ayudar. La palabra facilitador ya lo dice todo. La idea es ayudar a los demás a hacer las cosas mejor, conjuntamente, con éxito y más fácil .
- El ego del facilitador no es importante. La persona facilitadora sabe que no es “el protagonista” de la sesión , que sus opiniones sobre el proceso tienen consecuencia, pero que su verdadero valor es ayudar al grupo a conseguir el objetivo propuesto .

Cuando es necesario un facilitador?

Cuando una situación específica debe ser detectada. Hay algo que debe ser tratado con profundidad: un proceso poco eficiente, un problema que afecta a muchas personas, una nueva decisión que se deba tomar, un incidente repetitivo en una reunión, etc.

Cuando la solución no es tan aparente. Si la solución fuera obvia ya se habría implementado. Pero a veces para llegar a una solución se requiere un planteamiento y análisis profundos.

Cuando una parte del conflicto se la administración y la mediación no es posible.

En general, se necesita un facilitador en cualquier situación donde se hace conveniente la comprensión mutua, el entendimiento y el consenso por parte de un grupo para llegar a su objetivo.

Una sesión de facilitación no es necesaria cuando :

No hay nada para crear. Por ejemplo, la decisión ha sido ya tomada por una persona con antelación . Aquí la facilitación sería una pérdida de tiempo . Incluso los participantes podrían percibir la sesión como engañosa , como ya se sabe lo que se hará.

No hay nada para entender. Si la información es muy compleja o muy confidencial por el grupo . Cuando por alguna razón , hay personas que creen que algún tipo de información no se puede decir o no se puede hablar de un tema en especial , de ser así , la facilitación no tiene ningún sentido .

No se busca un consenso . Si se hace una reunión donde lo que se quiere es la opinión de cada persona pero no se busca llegar a un objetivo común , no es necesaria la facilitación .

No hay suficiente tiempo. Si nos damos cuenta de que tenemos un problema en el lugar donde trabajamos , ejemplo: hay un plazo no prorrogable para presentar un proyecto . Hay unos técnicos asignados para prepararlo, pero no salen . Últimamente a las reuniones de cargas de trabajo algunos trabajadores y trabajadoras llegan tarde y no asisten. Se decide como medida de urgencia poner a trabajar a todo el equipo . Para explicar y tomar la decisión es proponer una reunión . Difícilmente se puede esperar resultados positivos de la reunión y que en ésta los trabajadores tengan un comportamiento proactivo . La facilitación no funciona así , requiere de tiempo .

Ética del facilitador

Esta información está tomada del código de ética de la Asociación Internacional de Facilitadores (IAF) . Se han añadido algunas consideraciones de la propia actividad facilitadora y de la experiencia en los casos tratados .

Los y las facilitadoras trabajan como guías de un proceso para crear un balance entre participación y resultados . Es una oportunidad para contribuir positivamente en los individuos , las organizaciones y la sociedad . Por lo tanto es importante definir y dar a conocer los valores y principios éticos que guían nuestras acciones .

Servicio al cliente . Se está al servicio del grupo con el que se está trabajando , haciendo uso de competencias en facilitación de grupos para añadir valor al trabajo .

Conflicto de intereses . Antes de comenzar el trabajo necesario interesarse en conocer previamente a la organización o cualquier otro aspecto que podría ser percibido como un obstáculo . Se hace para poder decidir sobre cómo proceder y evitar malentendidos .

Autonomía del grupo. Respetamos la cultura , los derechos y la autonomía de cada grupo. No proponemos nada en riesgo del bienestar y dignidad de los y las participantes .

Procesos , métodos , herramientas . Los utilizamos de manera responsable . Evitamos el uso de procesos y métodos por los cuales no tenemos suficiente habilidad o no están de acuerdo con las necesidades del grupo . Hay un análisis previo .

Respeto, seguridad , equidad , confianza . Hay que esforzarse por crear un clima con estas características donde los y las participantes sienten la confianza de hablar entrega y donde los límites individuales sean respetados .

Conducción del proceso .

Mientras los participantes llevan conocimientos y experiencias vinculantes al objeto en situación, el facilitador/a aporta conocimientos y experiencias sobre los procesos de interacción grupal .

Se está atento al disminuir al máximo nuestra influencia en los resultados del grupo, teniendo en cuenta la que se tiene en el proceso .

Confidencialidad . Se respete la confidencialidad de la información de los clientes .

Por tanto, no compartimos la información de un cliente ni informamos sobre los grupos o las opiniones individuales donde se está trabajando .

Desarrollo profesional. Los facilitadores son responsables de la mejora continua de sus habilidades y conocimientos sobre facilitación: la comunicación, la comprensión, el entendimiento, el compromiso, el acuerdo de las personas del grupo frente a un conflicto.

Puntos a tener en cuenta en el proceso de facilitación

Hay muchos aspectos a tratar desde el inicio hasta el final de la facilitación , aquí se explicarán tres puntos a modo de resumen y que hay que seguir profundizando si la persona se quiere formar como facilitadora .

A. Gestión del grupo

Momentos de confusión o malentendidos son normales cuando un grupo está intentando resolver un problema y tomar una decisión . Este período se caracteriza por sentimientos de tensión , impaciencia y frustración .

Mantener la concentración es una tarea de toda persona facilitadora . La buena noticia es que los o las participantes no llegan a la sesión y , de repente , muestran algún comportamiento difícil, lo que normalmente ocurre es que hay una período donde esa sensación de insatisfacción , alejamiento mutuo y tensión va escalando . Por lo tanto , la persona facilitadora debe comprender la naturalidad de un comportamiento disfuncional y tener las herramientas para poder prevenir, detectar y resolverlo.

Lo primero que debemos intentar tener presente es que un comportamiento disfuncional es un síntoma y no la raíz ni tampoco la causa. Mientras el grado de disfunción

incrementa, la severidad de la irrupción también empieza a aumentar en la misma velocidad .

Por ello, este punto tiene tres implicaciones importantes :

1 . El comportamiento es disfuncional y no la persona . En una sesión una persona puede mostrarse activa y cooperativa , pero en la siguiente reunión puede mostrar un comportamiento disfuncional . Además , la transición entre un comportamiento funcional y un disfuncional se puede dar en la misma sesión en diferentes momentos . Es importante detectar los motivos y corregirlos.

2 . Un comportamiento disfuncional puede ser consciente o inconsciente . Muchas veces las personas muestran signos de disfunción y no somos conscientes de este comportamiento . En otras ocasiones sí es intencionado para intentar un cambio , una irrupción o alguna otra acción .

3 . La disfunción es una sustitución para expresar un descontento que en este caso podría ser respecto al proceso en la sesión o un factor externo. Sea la razón que sea , detrás de la disfunción hay un malestar que no se sabe muy bien cómo mostrarlo.

Para estos tres puntos explicados , la persona facilitadora trata un comportamiento disfuncional como un síntoma de que el participante está pidiendo algún tipo de ayuda , es una manera de decir " no me gusta lo que está pasando pero no sé cómo decirlo " . Está claro que el o la participante no se verá en el corazón de verbalizar hasta que el grado de la disfunción haya subido enormemente y no se den las condiciones y la oportunidad para parecer " normal" . Por eso es muy importante que la persona facilitadora pueda reconocer el comportamiento disfuncional y dirigirlo antes de que éste sea demasiado notorio y ya no se pueda continuar con la sesión .

Hay muchas maneras de trabajar este tipo comportamiento en grupos , aquí se aportan algunas ideas de lo que se puede hacer antes de empezar la sesión .

Es importante tener en cuenta que se pueden presentar dificultades a la hora de trabajar , entonces se pueden preparar algunas estrategias de prevención :

Informar sobre normas generales de la sesión . Esta es un idea que ofrece un mecanismo de autocorrección en las personas y las mantiene trabajando efectivamente . Las normas mejor que sean pocas, claras , firmes , aceptables y posibles de realizar .

Interactuar con personas específicas. Si se sabe con antelación que hay personas que no quieren que se haga la sesión o tienen cualquier razón que puede llevar dificultades , se puede hablar con estas personas antes de empezar.

Esta "pre- sesión" podría ayudar a que la persona sepa que el facilitador / a quiere ayudar para que se pueda llegar a un acuerdo y que es importante que todo el mundo esté abierto a trabajar . Además esta conversación podría incentivar a las personas a mostrar sus ideas y dejar de lado cualquier posicionamiento contrario al desarrollo del proceso

Poner atención a reacciones particulares . La persona facilitadora debe estar atenta a cualquier gesto , reacción , movimiento , comentario que se hagan en la reunión. Siempre hay que estar atento a los signos de disfunción que se puedan presentar.

¿Cuáles son estos signos ? A continuación algunas contrastaciones sobre qué hacen las personas que están comprometidas con el trabajo y que se sienten bien versus lo que hacen las personas que no se sienten involucradas con la tarea y muestran oposición .

Mantener conversaciones informales durante la pausa . El momento del café es excelente para prevenir disfunciones . Cuando como hemos dicho en el punto anterior , se pueden percibir reacciones de insatisfacción o frustración , este es el momento ideal para preguntar a estas personas como ven que la sesión se va desarrollando o decir directamente que se ha notado una reacción específica cuando " x " persona hacía su intervención y por comentar que es importante la opinión y participación de todos, etc .

Durante la sesión pueden producirse largas situaciones de baja participación , silencios , y hemos saber cómo cambiarlo, ya sea haciendo una pausa si es necesario , trabajando en grupos , haciendo una dinámica sin tensión , un juego , etc . No olvidemos nunca que el humor y la calidez de la persona facilitadora ayuda mucho a reconducir estos momentos en que el grupo no está funcionando en su mejor nivel.

Como ya hemos dicho antes , sobre técnicas grupales se puede escribir libros enteros , aquí estamos dando una idea general de qué es importante en cualquier proceso de facilitación y en los momentos difíciles a nivel de conducción del grupo para prepararnos para su aparición y saber que siempre hay una necesidad a cubrir detrás de un comportamiento disruptivo .

B. Saber mantener abierta la discusión

En el proceso de la facilitación se dan momentos en el que el grupo debe discutir, confrontar e intercambiar ideas con el objetivo de llegar soluciones inclusivas . Pero a veces hay un clima tenso o una presión en el ambiente donde nadie quiere decir sus ideas primero y ante todo el mundo y se produce un silencio inicial.

La persona facilitadora debe saber abrir y sobre todo mantener una discusión activa, atractiva y tranquila que no se cierre con las tres primeras intervenciones, pero tampoco sea excesiva , agresiva ni descontrolada .

De ahí la importancia de conocer al menos algunos formatos de participación para no siempre utilizar el mismo :

1 . Poner las ideas en lista (brainstorming) . En un papel grande colgado en la pared o en una pizarra y con la colaboración de una persona , se pide y se apunta la opinión y las propuestas de los miembros del grupo sobre un tema específico. Se expresan las ideas sin miedo y cualquier idea es válida . Esta técnica ayuda a desbloquear al grupo , a escuchar a todas personas y no sólo a las que siempre intervienen , da otra estructura en la sesión , sobre todo cuando la gente se siente cansada . Es importante tener en cuenta cuatro reglas importantes en esta técnica : toda contribución es importante , no se permite los juicios a las ideas , no tener miedo al silencio , dar tiempo para que las personas piensen . El proceso es el resultado de la participación y la construcción de una propuesta válida para todas y todos .

2 . Trabajar en pequeños grupos . Está bien cuando se quiere discutir un tema pesado o difícil de abarcar todo a la vez . Ayudar a romper el hielo , la gente se suele sentir más segura de participar , en pequeños grupos , hay posibilidad de explorar más detenidamente el tema que se está tratando , da lugar para que la gente se conozca

mejor . Por último , grupos pequeños permiten más participación y eso significa más oportunidad de llegar a una solución inclusiva . Sin embargo , hay que estar alerta con el liderazgo monopolísticos de cierto miembros del grupo o la creación de facciones y de lucha entre ellos .

3 . Escribir individualmente . A veces es buena idea dejar que cada uno escriba los pensamientos que tengan en la cabeza sobre el tema que se está tratando . Ayuda mucho sobre todo a las personas que les cuesta hablar en público , también permite que las personas ordenen las ideas sin tanta presión. Cuando todo el mundo ha terminado de escribir, el facilitador recoge los papeles, los puede leer o repartirlos de tal manera que cada uno podrá leer en voz alta el de un compañero o compañera y , por tanto, un papel distinto al suyo.

4 . Juego de rol. Tiene las ventajas del trabajo en pequeños grupos y además es una actividad que puede ser divertida, permite que la gente se mueva , piense en el un rol. Al final , siempre es importante una evaluación , preguntar no sólo por el contenido , sino también por los sentimientos y las emociones que se han dado durante el juego .

5 . Recogida de opiniones . Sobre todo al momento de evaluar , es importante escuchar la opinión si es posible de todos y todas . Se puede hacer una ronda de ideas en dirección a las agujas del reloj, o que aleatoriamente cada uno diga alguna idea , o sea dos o tres sentimientos que se tenga en ese momento . Siempre se pueden hacer muchas cosas para dar juego y que la gente pueda opinar, por ejemplo, dar unos números al azar y pide por orden que vayan opinando

C. La construcción de acuerdos duraderos y sostenidos

Los acuerdos duraderos y sostenidos no salen de un momento a otro, se construyen y desarrollan lentamente , como hemos venido diciendo, es un proceso . Lleva tiempo para llegar a un marco de comprensión y de entendimiento y los grupos necesitan diferente tipo de soporte y técnicas . La persona facilitadora que sepa esto utiliza varias técnicas , dependiendo del grupo y del momento del proceso .

Lo que normalmente se hace cuando tenemos un problema y queremos discutir en grupo es comenzar la discusión y proponer las soluciones más obvias de todas. Luego tenemos el problema de que no siempre la primera solución es la que funciona .

Cuando el facilitador ayuda al grupo a que se mueva a otro tipo de discusión , incluso , el ambiente de trabajo cambia notablemente . Ya no se mantiene la actitud de censura o de crítica , al contrario, se cuenta con la opinión de todos y todas y por eso lograr la suspensión del juicio es una de las estrategias de pensamiento más importantes que impulsar y conseguir una persona facilitadora .

La idea es enseñar que es posible crear una atmósfera positiva , respetuosa y que, de rebote , esto ayude a construir mejores propuestas de trabajo . Aquí se pasaría a otro fase de discusión .

Una vez el grupo haya expresado su opinión y puntos de vista , normalmente los miembros no están de acuerdo entre ellos y ellas y da la sensación de que las cosas están peor que antes . Aquí es importante trabajar técnicas de conducción de grupos . Incluso grupos que suelen trabajar bien , aquí encuentran dificultades para que todos sale de los conceptos temáticos o del problema tratado, se empieza a hablar de cosas nuevas, diversas, se toman otras perspectivas y esto puede crear confusión . Es una fase que tenemos que pasar para llegar a encontrar soluciones satisfactorias .

Paciencia, perseverancia , tranquilidad

Muchos facilitadores buscan prevenir que la gente se sienta mal y prefieren evitar esta fase , es un error. Debemos creer en la gente , y saber que es normal atravesar por momentos en los que las opiniones son diferentes y presentadas como tal. Más bien , la función de la persona facilitadora es apoyar este espacio del proceso y no intentar saltar esta situación. Debemos creer , tener confianza en que el acuerdo emergerá mientras las personas no renuncien a buscarlo. Por ello, la importancia de la paciencia, la perseverancia y la tranquilidad .

Una vez el grupo ha desarrollado un marco de entendimiento y compromiso , todo lo que está por llegar va mucho más rápido , y es más fácil . La discusión se acelera , se genera la confianza como producto de la franqueza en la discusión . La experiencia de llegar a una solución inclusiva estimula y ayuda a seguir .

Llegados a este punto , la persona facilitadora tiene una doble misión a partir de su rol :

Ayudar a los participantes a transformar el problema en una solución o deja que la encuentren solos y solas . A veces la participación del facilitador ya es mínima , al final cuando se está en ese punto previo al acuerdo y la facilitación ha dado sus frutos , los participantes ya casi no necesitan ningún apoyo en el proceso , más allá de ir conformando la forma final en que y cómo se materializará el acuerdo . Es importante que este acuerdo se materialice por escrito y tenga alguna forma , por ejemplo , un protocolo si se trata de pautas de comportamiento o funcionamiento

La misión de la persona facilitadora es dar todo el apoyo posible al grupo para que den lo mejor que tienen a través de su participación y de sus ideas . Para lograr esto el facilitador estimula la implicación de todos y todas , fomenta la reflexión , trabaja en el análisis , promueve el entendimiento mutua , facilita las soluciones inclusivas y enseña al grupo generar ideas y un aprendizaje , todo ello desde el principio hasta el final de cada una de las sesiones .

Para terminar quisiera dejar una idea que es el fondo de todo el proceso facilitador : nadie piensa mejor que todos juntos . Mediante la facilitación aprendemos herramientas y modos para comunicarnos y conocernos mejor como grupo , a tomar decisiones , a transformar las tensiones y aprendemos a cooperar y poder así celebrar lo que somos. Hoy en día necesitamos más que nunca crear comunidad y resolver conflictos y poder difundir entre todos una cultura de paz , que en términos generales significa justicia en todos los niveles .

Bibliografía recomendada:

Anzieu, D — (1997). *La Dinámica De Los Grupos Pequeños*. Madrid: Biblioteca Nueva. ISBN 978-84-7030-503-0.

Fernandez, Ana .-El campo grupal. Notas para una genealogía. Nueva Visión 2002.

.-Tiempo histórico y campo grupal-masas,grupos e instituciones. Nueva Visión 1993.