



MANUAL DEL FACILITADOR

Base para la Facilitación de Procesos Grupales

Carlos Tapia Jopia
Coquimbo, CHILE. 2012

MANUAL DEL FACILITADOR

Base para la Facilitación de Procesos Grupales

Carlos Tapia Jopia

Instructor Certificado en Social Analysis System

Enero, 2012

CENTRO DE ESTUDIOS DE SISTEMAS SOCIALES

Buen Pastor 765. El Llano. Coquimbo. CHILE.

<http://www.cesso.cl> cesso@cesso.cl

569 84286409 / 56 51 498 346

TABLA DE CONTENIDOS

1	Aspectos Generales.....	1
2	Acciones Principales que debe realizar el Facilitador	3
2.1	Movilizar los Conocimientos Disponibles	3
2.2	Estimular el Trabajo Grupal	4
2.3	Dinamizar el Trabajo Grupal	4
2.4	Tareas Básicas del Facilitador	5
3	Elementos Claves para una Buena Facilitación.....	5
3.1	Comunicación Efectiva.....	5
3.1.1	Confrontar	6
3.1.2	Atención.....	6
3.1.3	Intención.....	7
3.1.4	Duplicar.....	7
3.1.5	Confirmación	8
3.1.6	Retroalimentación o Feedback.....	8

1 Aspectos Generales

La función central del facilitador es diseñar las acciones de trabajo colaborativo y facilitar el diálogo entre los diversos participantes, con el propósito de construir en conjunto las soluciones, respuestas, acciones que requieran.

El diseño se debe realizar en estrecho contacto con quien requiere realizar la acción, así como también en contacto y conocimiento de los actores relacionados. El diseño incluye la definición de objetivos, identificación y selección de actores, identificar y seleccionar las técnicas y herramientas a ocupar, determinando la secuencia de las mismas.

Luego, debe poner en práctica el diseño construido. El diseño puede ser adaptado si es necesario, lo cual deberá ser decidido por el facilitador, recurriendo a su experiencia. En estos casos, se puede adecuar el diseño en conjunto con los participantes.

El facilitador debe ser un experto en comunicación, para lo cual deberá contar con un conjunto de conocimientos y técnicas, tales como la ontología del lenguaje, coaching ontológico, moderación, planificación, dinámicas grupales, dirección de discusiones, psicología social, sociología, resolución de conflictos, entre otros.

Ante una inquietud, desafío y/o problema, el facilitador es un ayudante metodológico, siendo un catalizador de las diversas ideas que se plantean en un grupo. El facilitador pone a disposición de los participantes su conocimiento y experiencia en el trabajo con grupos.

El facilitador debe introducir las reglas que regirán el trabajo grupal. Para esto, debe considerar el tipo de audiencia y conforme a su composición definir si es necesario utilizar alguna metodología específica. Es recomendable, que en la definición de las reglas, el facilitador involucre a los participantes. Esto facilita la tarea del facilitador, ya que algunas reglas que pueden resultar molestas o ser impopulares si son impuestas, son mejor aceptadas cuando son ellos mismos quienes las definen y acuerdan. Dentro de estas reglas tenemos: **(1)** sólo habla uno a la vez, **(2)** las intervenciones son breves y en directa relación con el tema, **(3)** toda opinión es válida, cada uno de los participantes es un **legítimo otro**, por lo tanto no se debe trivializar ninguna intervención, **(4)** todo conocimiento es válido, tanto el formal como el tradicional, **(5)** todos los participantes son expertos en su materia, la calidad de experto la da la experiencia y no sólo la tenencia de títulos o certificados, **(6)** los celulares se deben mantener apagados o en modo silencio, y si se necesita responder algún llamado, se debe salir de la sala donde se está realizando el trabajo, **(7)** se debe evitar los diálogos, cualquier comentario se debe plantear al plenario completo, y **(8)** puntualidad y cumplimiento de los horarios definidos.

El facilitador, junto al grupo de trabajo, podrá definir otras reglas, incluyendo las consecuencias de su incumplimiento. En este sentido, se pueden definir algunas penitencias entretenidas, que incentiven a cumplir los acuerdos. Estos elementos deben ser evaluados por el facilitador, en función de las características del grupo, de tal modo de evitar que estos elementos generen efectos contrarios, tal como inhibición o incomodidad en los participantes.

El facilitador no es un jefe que ordena que es lo que se debe hacer, o un director que sabe siempre cuál es el camino a seguir, no es un maestro que lo sabe todo, no es dueño de la verdad (recordemos que cada uno de nosotros es un **observador distinto**). Pero sí es quien tiene toda la **autoridad** para moderar en el grupo. La autoridad puede ser atribuida transparentemente, sin necesidad de explicitarlo; no obstante, si la audiencia se percibe compleja es conveniente que el facilitador pida a los participantes que le den la autoridad. Por ejemplo, diciendo lo siguiente "... en el trabajo que vamos a desarrollar yo tendré a cargo la moderación ¿Ustedes me dan la autoridad para hacerlo?".

El facilitador es un especialista en mejorar la comunicación humana. Moviliza los conocimientos que poseen los participantes, a través de preguntas o trabajos grupales. Las preguntas deben ser abiertas y no cerradas. Es decir, las preguntas no pueden tener como respuestas posibles un **SI** o un **NO**; sino que deben ser preguntas **que inviten a expresarse y abran conversaciones**.

Además, el facilitador debe favorecer el intercambio de conocimiento e información, y debe conducir la solución de conflictos en el curso de los debates. Debe definir las técnicas y métodos que se ocuparán para las sesiones plenarias y los trabajos en subgrupos.

Uno de los aspectos más complejos, es el rol que adopta el facilitador, ya que se pueden dar situaciones donde el facilitador también sea un actor opinante. Si este es el caso, el facilitador deberá utilizar responsablemente su posición para plantear sus ideas cuando lo estime conveniente, evitando imponerlas al resto de los participantes. Idealmente el facilitador debe cumplir sólo ese rol, debiendo reservar sus opiniones. Sin embargo, cuando el facilitador se encuentra vinculado al grupo, ya sea por el contenido y/o porque pertenece a la organización, y desea aportar su punto de vista, tiene que dejar claro en qué momento está expresando una opinión como parte del grupo, de modo de separar claramente estas intervenciones de las funciones propias del facilitador.

El facilitador no debe emitir juicios de valor sobre las opiniones o conductas de los participantes. Durante la moderación no existe para el facilitador lo bueno o lo malo, lo correcto o lo incorrecto, lo verdadero o lo falso. No obstante, en situaciones donde el facilitador lo estime conveniente, deberá generar las conversaciones para reflexionar

sobre ciertas situaciones que se den en el proceso de trabajo grupal y generar diálogo en torno a temas valóricos u otros.

El facilitador debe adoptar una actitud cuestionadora y no una pretenciosa o arrogante, debe promover el diálogo, enunciando preguntas al grupo, de tal modo de facilitar la construcción colaborativa de conocimiento a partir de la interacción de todos los participantes.

Ante críticas o conflictos, el facilitador nunca debe reaccionar directamente. Los conflictos - y las críticas, sólo cuando a juicio del facilitador sea necesario hacerlo - deben ser retransmitidos al grupo, someterlos a discusión y alcanzar una solución por consenso. De no llegarse a solucionar el conflicto, se recomienda dejar el tema pendiente para otro momento, dejando constancia de esta determinación.

El facilitador no debe actuar como un asesor especializado si surgen preguntas técnicas, sino que debe transmitir las al grupo. En este sentido, se debe considerar en la conformación de grupos, la participación de diferentes expertos, de acuerdo a la temática y objetivos definidos. En caso de no contar con un experto para un tema determinado, se debe dejar establecida la tarea de completar esa información.

2 Acciones Principales que debe realizar el Facilitador

2.1 *Movilizar los Conocimientos Disponibles*

El facilitador debe estar atento a movilizar todo el conocimiento disponible. Cada participante es portador de una invaluable cantidad de conocimiento que debe ser puesto a disposición de los objetivos comunes.

El conocimiento no es sólo el saber, también lo es el hacer. El saber, muchas veces no favorece la reflexión, porque quien sabe deseará transferir lo que sabe, asumiendo que así son las cosas. Tomando una posición de experto tradicional, quien desde su posición privilegiada, donde accede a la verdad, la transmite a quienes no son capaces de verla.

En consecuencia, el facilitador debe ser capaz de movilizar la experiencia de cada participante, sin privilegiar un tipo de conocimiento por sobre otro, transmitiendo a cada uno de ellos, que cada mirada aporta para la mejor comprensión del fenómeno que se analiza o aborda.

2.2 Estimular el Trabajo Grupal

El facilitador debe estimular el trabajo grupal, para lo cual debe ocuparse de diversos aspectos, dentro de los cuales destacan:

- a) Identificar y seleccionar las técnicas y dinámicas apropiadas.
- b) Se debe considerar si los participantes saben leer y escribir para el diseño de las actividades.
- c) Seleccionar un lugar apropiado y preparar los espacios para un trabajo cómodo.
- d) Se debe utilizar un lenguaje que sea entendible por la diversidad de participantes, preocupándose de que todos compartan una misma significación de los diversos conceptos y temáticas abordadas.
- e) Iniciar e impulsar el trabajo grupal.
- f) Motivar y mantener el interés y atención en el tema central de trabajo.
- g) Distribuir tareas y roles.
- h) Estructurar y ordenar el contenido del trabajo.
- i) Establecer normas y reglas de juego.
- j) Introducir nuevas reglas.
- k) Controlar el cumplimiento de las reglas que se establecieron.

2.3 Dinamizar el Trabajo Grupal

El facilitador debe estar atento al funcionamiento del grupo, principalmente al surgimiento de distractivos, aburrimiento, desconcentración, cansancio y/o cambios de estados de ánimo.

Ante estas situaciones, el facilitador deberá hacer uso de técnicas, dinámicas grupales u otras acciones. En el siguiente listado se mencionan las principales acciones que debe considerar el facilitador:

- a) Aplicar dinámicas grupales.
- b) Manejar interrupciones.
- c) Solucionar conflictos.
- d) Manejar distracciones, molestias, resistencias, protestas y dudas dentro del grupo.
- e) Identificar estados de ánimo y disposición de los participantes, y realizar acciones para cambiarlos.
- f) Observar y estimar cómo está el ambiente al interior del grupo.
- g) Influir positivamente en el ambiente del grupo.

2.4 Tareas Básicas del Facilitador

Las tareas básicas que debe realizar un facilitador se listan a continuación:

- a) Definir reglas para el trabajo grupal, formuladas en conjunto con el grupo.
- b) Facilitar y favorecer la iniciativa en el grupo.
- c) Estructurar el contenido de trabajo.
- d) Favorecer la participación, a través de la definición de tareas claras y la asignación de roles.
- e) Reconocer las dificultades que tienen los participantes con respecto a la metodología y superarlas a través de la transmisión de conocimientos específicos.
- f) Movilizar las energías creativas dentro del grupo.
- g) Reconocer el trabajo y aportes para estimular a los participantes a practicar la retroalimentación constructiva
- h) Facilitar que los conflictos latentes se descubran para su discusión
- i) Integrar a las personas que se encuentran marginadas en el grupo, a través de una cuidadosa y respetuosa mediación

3 Elementos Claves para una Buena Facilitación

Los aspectos claves para una buena facilitación están relacionados con la comunicación, y se recomienda que toda persona que vaya a realizar una facilitación esté familiarizada con los actos del habla o al menos con los actos lingüísticos básicos¹. La distinción de afirmaciones y declaraciones, la distinción e identificación de juicios y su estructura, la distinción e identificación de estados de ánimo y emociones, son elementos que permitirán al facilitador un mejor desempeño en su rol.

3.1 Comunicación Efectiva

Para poder comunicar bien, el facilitador debe tener al menos conocimientos básicos de los actos lingüísticos, y deberá poder distinguir e identificar estados de ánimo y emociones, tanto propios como de los participantes.

En este sentido, el facilitador deberá tener en consideración lo siguiente:

¹ Se recomienda leer la Ontología del Lenguaje de Rafael Echeverría.

- a) **Confrontar** al oyente² y el asunto de la discusión.
- b) Dirigir toda la **atención** al oyente, **escuchar** atentamente.
- c) Unir la comunicación con una **intención** clara.
- d) **Duplicar** el mensaje transmitido para que sea comprendido.
- e) **Confirmar** la recepción y comprensión del mensaje.
- f) Incorporar la **retroalimentación** en la comunicación.

3.1.1 Confrontar

Confrontar literalmente significa ponerse frente de algo o alguien. La capacidad de enfrentarse - en el buen sentido de la palabra - con una persona, un hecho, un problema o una situación, es la condición básica para poder establecer comunicación con alguien. En este contexto, entenderemos por confrontar "**la capacidad de esperar, enfrentar y soportar tranquilamente a cualquier persona, ante cualquier situación, hecho o problema**".

Algunos pueden confrontar a las personas en situaciones complejas de mejor forma que otros. Si se sabe cómo confrontar, se puede concentrar y dirigir mejor la atención a una situación problemática específica y así resolverla más fácilmente. Por el contrario, si se intenta evadir a ciertas personas o conflictos y no se toleran ciertas situaciones, entonces se carece de la capacidad para poder confrontarlas. En esta situación, los problemas no se resuelven ni mejoran.

Así, esta capacidad debe desarrollarla el facilitador, lo cual se logra a través de ejercicios y la experiencia que se vaya adquiriendo.

3.1.2 Atención

La atención se refiere a dirigir la consciencia, voluntaria o involuntariamente, hacia un hecho determinado. Para nosotros algo existe conscientemente sólo en la medida en que le prestamos atención. Por otro lado, la concentración se refiere a ocuparse activa y voluntariamente de personas, hechos o ideas.

Sin embargo, personas o factores externos, así como los propios pensamientos pueden despertar involuntariamente la atención por otro hecho y desviarla de una situación determinada.

² Por oyente, entenderemos a cualquier participante de un grupo con el cual se esté trabajando

Así, la buena comunicación exige lo siguiente:

- a) Atención completa frente a un orador, por parte de los oyentes.
- b) Que el facilitador procure mantener la atención de la audiencia dirigida hacia afuera y no hacia adentro³. En este sentido, es fundamental **escuchar**⁴ la audiencia.
- c) Que el facilitador no se deje influenciar por factores externos.
- d) Mantenerse atento para que la audiencia no se distraiga por factores externos.
- e) Asegurarse que cada intervención sea escuchada atentamente y el mensaje quede claro (consensuado) por toda la audiencia.

La atención de cualquier persona se reconocerá en su disposición a escuchar, su apertura al aprendizaje, su contacto visual y su interés por comprender para luego aprender. Recordemos que **el aprendizaje sólo ocurre cuando lo llevamos a la acción**.

3.1.3 Intención

Una buena comunicación incluye la intención de transmitir algo, de tal forma que lo que se transmite llegue a los diversos oyentes de la audiencia.

Una intención clara hace que la comunicación tenga más énfasis, energía y convicción. La intención se expresa a través de:

- a) Un volumen adecuado de la voz.
- b) Una expresión clara.
- c) Un lenguaje adecuado al tipo de audiencia.

Por el contrario, la falta de intención se expresa a través de una voz débil, expresión poco clara y titubeante, así como por la falta de argumentos claros.

3.1.4 Duplicar

Duplicar un mensaje significa recibirlo y asimilarlo sin “lagunas” o “falsificaciones”⁵. El resultado ideal es una copia exacta del mensaje; no obstante, debido a que cada uno de nosotros es un observador distinto este ideal es sólo un elemento guía del facilitador.

³ Esto se refiere a mantener la atención en el tema de discusión, evitando que se generen espacios para reflexiones internas que puedan distraer la atención de la audiencia.

⁴ Leer el Capítulo V. El Escuchar, el lado oculto del lenguaje. Ontología del Lenguaje. R. Echeverría.

⁵ Sin perjuicio, que siempre quién escucha interpreta lo que el otro dice.

La duplicación se hace para que se comprenda un tema o idea específica. Para que ésta ocurra se deben dar al menos las siguientes condiciones:

- a) El facilitador duplica un mensaje en forma clara y entendible, de modo que éste pueda ser recibido por la audiencia, facilitando su entendimiento.
- b) La audiencia escucha atentamente.
- c) El oyente, interpreta el mensaje conforme a su experiencia y al observador distinto que es. Sin embargo, el facilitador debe consensuar un entendimiento compartido.

3.1.5 Confirmación

La confirmación es la señal que percibe el facilitador en términos de que se ha escuchado atentamente un mensaje, se ha recibido y se ha comprendido.

La confirmación no es una respuesta o una réplica, tampoco significa que el otro esté de acuerdo con el mensaje.

La confirmación puede ser parcial o completa. La parcial, se refiere a una señal que indica que la persona está escuchando y con ello estimula al facilitador para continuar. La confirmación parcial puede ser una mirada, una inclinación, un murmullo u otro gesto o acto.

En cambio, una confirmación completa es una señal que indica que el mensaje ha llegado y ha sido entendido. La ausencia de una confirmación, así como la confirmación prematura, requiere de la repetición del mensaje. Como consecuencia de ello el facilitador puede tener la impresión de que el mensaje no ha sido escuchado por la audiencia; así mismo, algún participante que haya intervenido puede quedar con esta impresión en relación con su intervención. En este sentido, el facilitador debe evitar que no se de la confirmación, porque esto puede generar agresión, resignación u otro estado de ánimo o reacción entre los participantes.

3.1.6 Retroalimentación o Feedback

Como la comunicación es sobretodo un intercambio de ideas a través de palabras, gestos y emociones, su calidad depende en buena medida del funcionamiento de canales de comunicación de dos vías. Una comunicación de este tipo tiene varias ventajas: es más creativa, porque intenta incluir más ideas y no limitarlas; es más democrática o

participativa en lugar de jerárquica; y contribuye a un mejor clima social, porque lleva a un grado superior de satisfacción a través de la comprensión y empatía. Para garantizar esta comunicación necesitamos la retroalimentación que nos ofrece la información que precisamos para saber si el oyente ha recibido y entendido el mensaje que enviamos.

3.1.6.1 Recomendaciones para dar una Retroalimentación Adecuada

a) Disposición del oyente

Dar retroalimentación significa estar abierto en relación con el otro; así el facilitador debe analizar el momento y la forma de realizarla. Siempre se debe dejar tiempo para que la otra persona (el o los oyentes) se acostumbren a la forma de retroalimentar. La franqueza inesperada puede ser chocante y bloquear la disposición del otro para escucharlo. Por lo tanto, el facilitador debe generar los espacios apropiados de respeto y confianza para que la retroalimentación sincera sea posible. Además, se debe respetar la velocidad del grupo; esto es, percibir la velocidad de asimilación del grupo y conforme a esta avanzar.

b) Retroalimentación adecuada

La retroalimentación debe ser de ayuda para quien está dirigida y debe estar en el contexto del tema en discusión o análisis. Antes de hacer una intervención de retroalimentación, el facilitador debe hacerse las siguientes preguntas ¿Es de utilidad la retroalimentación que voy a hacer? ¿Cambiará su conducta quien la reciba? El facilitador debe evitar emitir juicios con el solo propósito de deshacerse de sus propias agresiones.

c) Momento al cual se refiere la retroalimentación

La retroalimentación debe estar referida al aquí y al ahora, no debe hacer mención a conductas anteriores. Esto no es de ayuda para quien recibe la retroalimentación, ya que se basa en hechos anteriores que no ocurrieron en el momento y puede generar situaciones de conflicto en el grupo.

d) Dimensión de la retroalimentación

Esto se refiere a que la retroalimentación debe estar acotada al tema o conducta a la que se está haciendo referencia, evitando entrar en detalles que pueden interferir en la buena comprensión de lo que se dice.

e) La retroalimentación debe ser solicitada por alguien

Recuerde que cada persona muestra diferentes grados de percepción. Una persona puede asimilar sólo una parte de la información de su entorno y sólo cuando está dispuesta a hacerlo. El facilitador debe observar si la otra persona está interesada en su retroalimentación. Generalmente se da la situación en que el mismo oyente solicita la retroalimentación, a través de intervenciones como las siguientes: "Yo creo que eso es falso...", "Yo opino algo distinto de...", "No estoy seguro de que lo dicho sea aplicable...", "No entiendo nada", etc. Estas intervenciones muestran el interés y disposición a escuchar de quien las emite.

f) La retroalimentación debe ser concreta

El facilitador debe decir concretamente lo que percibe en relación con cualquier participante de la audiencia, no debe andar con rodeos, debe decir las cosas en forma directa, pero con respeto. Esta condición es fundamental, el facilitador no puede pretender que el oyente adivine qué quiso decir, debe decirlo en forma clara y asegurarse que fue comprendido.

g) La retroalimentación debe ser descriptiva

Se debe evitar caer en una sobreinterpretación de los hechos. El facilitador no debe lanzar hipótesis psicológicas de alguien de la audiencia, no es su función, sin perjuicio que debe ser capaz de escuchar el lenguaje, el cuerpo y las emociones, pero no se debe confundir esta capacidad de escuchar con querer transformarse en un psicólogo. El facilitador debe referirse sólo a las conductas, hechos y situaciones que son evidentes y en directa relación con la temática que se está trabajando.

h) Motivos de la retroalimentación

Recuerde que detrás de su retroalimentación están sus propios deseos y necesidades. El facilitador debe dar a conocer por qué da su retroalimentación, qué lo motiva a hacerlo en ese momento. Sin embargo, no se debe abusar de esta regla para convertirse en el que todo lo sabe o en el juez de los demás. En la medida que el facilitador clarifique para sí mismo las emociones y motivaciones que están detrás de su retroalimentación, no sólo ayudará a los otros sino también a sí mismo. Siempre hay que preguntarse: ¿Qué siento? ¿Qué emoción tengo ahora? ¿Por qué voy a decir esto ahora? ¿Qué quiero lograr?

i) La retroalimentación debe llegar a la otra persona

Debido a que cada uno de nosotros, somos observadores distintos no siempre las señales o mensajes son transferidos sin que exista alguna interferencia. Las interpretaciones que cada participante da, pueden ser disímiles entre ellos o diferir por lo menos con lo que el facilitador quiso comunicar. Por ello se debe verificar que el mensaje sea bien recepcionado, se debe observar y escuchar a cada uno de los participantes, con el propósito de captar señales que indiquen que es necesario reiterar lo dicho o aclarar algo.

j) Estados de ánimo, emociones y juicios

El facilitador debe analizar su propio estado de ánimo y sus emociones. Debe ver si un determinado estado de ánimo o emoción lo predispone o no a un apropiado contacto con el otro. Si prevalece la ira, la rabia, el resentimiento u otro, la posibilidad de emitir juicios prematuros será mayor, a diferencia si la emoción es la aceptación, la paz o la apertura. Generalmente, la audiencia percibe los estados de ánimo, tal vez no siempre poseen las distinciones para señalarlos como tales, pero emiten comentarios como: "Se levantó con el pie izquierdo", "Seguro que tuvo una pelea y se viene a desahogar con nosotros"; los cuales predisponen a la audiencia a actuar de una determinada forma.