Introducción a la Facilitación

- Mientras los grupos cada vez mas se esmeran en trabajar efectivamente para obtener resultados de calidad, muchas veces funcionan de manera que resulta difícil para los miembros de dichos grupos trabajar juntos, lo que lleva a miembros frustrados y una performance grupal pobre. Afortunadamente, los grupos pueden maximizar su efectividad con liderazgo habilidoso y métodos de facilitación.

Definición de Facilitación

- La palabra "Facilitador" es derivada del verbo "Facilitar" lo que significa "hacer algo mas simple o menos difícil". Facilitación es "el arte de liderar gente a través de los procesos hacia los objetivos acordados de manera que alienta la participación, propiedad y creatividad de todos los involucrados".

El rol de Facilitador

- Schwarz establece que el rol del Facilitador es ayudar al grupo a incrementar la efectividad mejorando su proceso y estructura. En la visión de Schwarz, los procesos se refieren a como el equipo trabaja junto para comunicarse, resolver problemas, tomar decisiones, manejas los conflictos y establecer limites. La estructura refiere a establecer los procesos grupales incluyendo tener clara las misiones y metas, visión compartida, tareas motivadoras, miembros del grupo definidos y roles, cultura grupal apropiada y normas, y tiempo suficiente.
- Según Schwarz, una persona funcionando como Facilitador debe tener las siguientes tres cualidades:
    - Es aceptado por todos los miembros del grupo
    - Es neutral
    - No tiene ninguna autoridad de toma de decisiones

- Mientras un miembro de grupo o líder no puede tener el rol de Facilitador dadas estas tres características, ellos usaran métodos de Facilitación para tener éxito funcional del grupo y buenos resultados.

Tipos de Facilitación y Facilitador
Facilitacion

- Facilitación Básica, el Facilitador ayuda al grupo a resolver un problema y temporalmente mejora su proceso tomando como responsabilidad primaria el manejo del proceso mismo hasta que el grupo llega al objetivo.
- Facilitación de Desarrollo, el Facilitador ayuda al grupo a resolver el problema y permanentemente mejora el proceso mientras comparte la responsabilidad del manejo del proceso grupal hasta que el grupo haya construido la capacidad de mejorar su propio proceso.

Facilitador

- Líderes Facilitativos son responsables del manejo o de liderar un área dentro de la organización y también de liderar las reuniones referentes a su grupo.
- Los Facilitadores especializados han desarrollado un método particular o enfoque para las reuniones y son seleccionados para aplicar dicho método.
- Los Facilitadotes generales, habiendo aprendido una variedad de métodos de Facilitación, estudian una situación organizacional específica, trabajan con un grupo para diseñar y aplicar un enfoque particular, y lo administran durante una o más reuniones.

El valor de la Facilitación

Generalmente, el proceso y métodos de Facilitación proveen valor a las organizaciones habilitando lo siguiente:

- La responsabilidad compartida de resultados
- Responsabilidad individual
- Mejora de la toma de decisiones, resolución de problemas y conflictos
- Participación del Staff y fortalecimiento
- El uso eficiente de recursos
- Equipos creativos y Proyectos creativos
- Reuniones productivas
- Flexibilidad ante el cambio
- Alineación a los planes comunes y metas
- Aprendizaje organizacional, etc.

Los limites de la Facilitación

La habilidad de un grupo de ser efectivo debe ser mejorada por el contexto en el cual funciona. Mientras la Facilitación puede ser usada para resolver conflictos, no debe ser usada cuando los participantes:

- Son paralizados por emociones
- Son polarizados en temas críticos
- Están altamente desconfiados entre ellos
- Tienen visiones profundas en intereses
- Necesitan enfocarse en sus diferencias.

En estas situaciones, el método de resolución de un conflicto, como por ejemplo meditación o arbitración debe ser usado.

Liderazgo Facilitativo

- A diferencia de un Facilitador, un Líder Facilitador se enfoca tanto en el proceso de reunión como en el proceso de contenido cuando usa las habilidades de Facilitación. Un Líder Facilitativo no es neutral y participa en acuerdos resultados en las discusiones del grupo, pero no controla el resultado. Un Líder Facilitativo que es abierto y honesto con el grupo desde el comienzo, llenara las expectativas de otros, ayudara a construir credibilidad y prevenir el conflicto.

Percepción del Poder y de la Autoridad

Un Líder Autoritario ve al poder como un recurso limitado y de miedo mientras que

un Líder Facilitativo lo ve como un recurso dinámico e ilimitado. Las siguientes tres imágenes metafóricas ayudaran a aclarar dos visiones esenciales del poder y de la autoridad:

- Poder Circular. El poder es un recurso limitado y de miedo. Si el líder abandona su poder, los miembros del grupo tendrán más.
- Escala Balanceada. El poder es un recurso limitado y de miedo. Si el líder abandona su poder, el balance de la autoridad apuntara en dirección de otra persona. Si los miembros del grupo creen que el poder es escaso, comenzaran a acapararlo y compartirán poca información.
- Velas. El poder el ilimitado y dinámico. Si el líder comparte el poder prendiendo otra vela de otro miembro del grupo en un cuarto oscuro, el poder del líder no disminuirá y la luz en el cuarto aumentara.
- Rebaño de gansos. El poder es ilimitado y dinámico. Un rebano de gansos que emigra viaja formando una V porque les permite viajar mas rápidamente, conservando la energía. Estos gansos toman turnos tomando el liderazgo. Un ganso puede viajar un 70% mas rápido usando la formación en V que volando solo.

Habilidades Avanzadas de Liderazgo

- El liderazgo Facilitativo requiere de habilidades de liderazgo avanzadas por parte del grupo que serán aprendidas y mejoradas en la adquisición de conocimiento y experiencia.

  Un líder Facilitativo ayuda a guiar un grupo haciendo lo siguiente;

  - 1) creando un entorno de grupo seguro donde los miembros se sientas libres de estar en desacuerdo con sus pares y con el líder, y discutir temas incómodos acerca del trabajo en equipo sin retraerse.
  - 2) contribuir con ideas sin llegar a una discusión fuerte.
  - 3) expresar cualquier restricción de frente que impacte en la habilidad del grupo para tomar decisiones de manera libre e informada.
  - 4) prestando atención al proceso grupal y estructura aportando al contenido e interviniendo apropiadamente.
  - 5) asegurando que el grupo use perspectivas de resolución de problemas y tomas de decisiones para llegar al objetivo planteado.
  - 6) usando y modelando comportamientos facilitativos, herramientas, y técnicas.
  - 7) asegurando que los objetivos sean alcanzados y
  - 8) siguiendo y comunicando los resultados al resto del grupo, mientras reconoce tanto la contribución individual como grupal.

Los lideres Facilitativos construyen confianza, reducen el conflicto, y aumentan la efectividad dentro de grupos siendo transparentes y compartiendo su estrategia con el grupo, y mostrando un deseo genuino de entender la información compartida por los miembros del grupo inclusive cuando no son congruentes con sus propios valores y creencias.

Estados del desarrollo grupal

Los grupos progresan a través de cuatro estados predecibles e iterativos de desarrollo: Forming, Storming, Norming and Performing.

- En el estado Forming del desarrollo grupal, los miembros del grupo buscan información sobre las tareas a ser realizadas, su propósito, quien estará involucrado y como será completada. El rol del Facilitador durante Forming es el de dirigir al grupo, haciéndolo con claridad y estructura.

- Durante el estado Storming, los miembros del grupo se deben cuestionar la habilidad del grupo para completar las tareas más desafiantes y la habilidad de sus líderes de liderar. El rol del Facilitador durante Storming es el de guiar al grupo a través de estos conflictos

- Durante el estado Norming, los miembros del grupo desarrollan un consenso sobre las normas referidas a tareas de desempeño y relaciones personales. El rol del Facilitador es el de alentar al equipo a que mejore asimismo.

- Durante Performing, los miembros del grupo desarrollan un entendimiento claro del grupo mismo, y la energía del mismo es canalizada a la realización de la tarea. El rol del Facilitador en este estado es el de compartir responsabilidades de Facilitación.

Técnicas de Facilitación:

El uso de las técnicas básicas de la Facilitación ayudará a crear una cultura abierta y de confianza en el grupo, alentando a los miembros del grupo a participar activamente durante las reuniones del grupo, e incrementar la efectividad grupal.

Técnicas Verbales:

- Hay una variedad de técnicas verbales básicas que pueden ser usadas para incrementar la efectividad del grupo, incluyendo los siguientes ejemplos:

- *Haciendo preguntas:* Dos tipos básicos de preguntas incluyen preguntas abiertas-finalizadas y cerradas-finalizadas. Mientras las preguntas cerradas-finalizadas pueden ser respondidas con un simple “si” o “no”, las abiertas-finalizadas alientan a los miembros del grupo a generar ideas y a explorar los temas con más profundidad. Las preguntas cerradas-finalizadas ayudan a evaluar ideas generadas de preguntas abiertas-finalizadas. Las preguntas cerradas-finalizadas deben ser usadas con precaución porque su mal uso frustrará los resultados del grupo, engendrando comportamientos defensivos y negativos, o llevará al grupo a resultados no deseados.

- *Redirigiendo:* Cuando un miembro del grupo pregunta a un Facilitador sobre el contenido de la discusión del grupo, el Facilitador redirigirá la pregunta al individuo preguntándole, por ejemplo, “¿Qué es lo que piensas tu sobre eso?”, o a todo el equipo preguntando por ejemplo “¿Qué es lo que el resto del equipo piensa sobre eso?”. Esta técnica alienta a los miembros del equipo a desarrollar sus propias soluciones en vez de confiarse en el Facilitador.

- *Referenciando para atrás:* Comentarios referenciados para atrás hechos por miembros del equipo al comienzo de discusiones, ayudan al equipo a construir las ideas particulares en base de la de otros miembros, más en particular las de aquellos menos precisos. Más aún, la técnica indica al equipo que el Facilitador ha estado escuchando y da un ejemplo para hacer lo mismo.

- *Parafraseando:* El Facilitador debe repetir en sus propias palabras lo que ha dicho un miembro del equipo para verificar si comprendió correctamente. Un parafraseo es en frecuencia seguido por una pregunta: "Dennis, si comprendí correctamente… Eso correcto?"

- *Humor:* El Facilitador podrá utilizar el humor para reducir la tensión, compartiendo anécdotas sobre el trabajo, por ejemplo, pero debe ser cuidadoso de no bromear en expensas de otra persona.

- *Reforzamiento positivo:* Sin exagerar ni parecer falso, comentarios positivos hechos por el Facilitador hacia miembros específicos del equipo (o al grupo entero) durante las reuniones, hará al equipo saber que sus ideas son valoradas y ayudará la participación de todos.

- *Obtener ejemplos:* Cuando un miembro del equipo expresa una idea general, el Facilitador buscará un ejemplo particular para mejorar la calidad de la discusión. El Facilitador preguntará: "¿Puedes proveer al equipo con algún ejemplo?" o "¿a qué te refieres con "Se rompió"?".

- *Unidad y Diversidad:* Cuando se llega a un acuerdo temprano en la discusión, el Facilitador necesitará preguntar por diferentes puntos de vista y opiniones. Por ejemplo: "¿Alguien más tiene una idea diferente que quiera compartir?". Por el contrario, cuando no hay más que desacuerdo en la discusión, el Facilitador necesitará moverse para facilitar el acuerdo. Por ejemplo: "Hay mucho desacuerdos sobre este tema. Listemos los temas en los cuales acordamos".

- *Metacomunicacion:* La metacomunicación es definida como la comunicación sobre la comunicación. Si el Facilitador nota que el equipo está muy callado, ellos hablarán sobre ello directamente con el equipo estableciendo: "Todo el mundo esta muy callado *ahora. ¿Qué significa eso?".*

- *Desarrollo de habilidad:* Un Facilitador que demuestra compromiso en desarrollar habilidades de Facilitación del equipo, ayudará a mejorar el conocimiento y confianza sobre los métodos y técnicas de Facilitación. Por ejemplo: "Usando un diagrama Ishikawa facilitaremos el entendimiento de la causa de nuestros problemas de calidad".

Técnicas No Verbales:

Los Facilitadotes constantemente tratan de usar técnicas no verbales a propósito tanto para ellos mismos, como para subrayar las técnicas verbales. La confianza en el grupo es mejorada cuando los mensajes verbales y no verbales del Facilitador son congruentes. Los siguientes ejemplo son algunas técnicas no verbales que el Facilitador

puede elegir para emplear:

- *Testear inferencias:* Aunque no sea una técnica no verbal, es importante que el Facilitador y los miembros del equipo testeen las inferencias que pueden tener sobre el comportamiento no verbal de otro miembro del equipo. El comportamiento no verbal del equipo es fácilmente malinterpretado. Estas mal interpretaciones son prevenidas cuando el Facilitador y los miembros del equipo se comunican directamente. El Facilitador hará preguntas para testear inferencias cuando las tengan, por ejemplo, "Zachary, acabas de fruncir el seño. ¿Tienes algún pensamiento que quieras compartir con el equipo?".

- *Escucha activa:* La escucha abarca un amplio espectro de habilidades tanto verbales como no verbales, incluyendo la atención, parafraseo, aclaración, chequeo de percepción, y resumen del contenido informacional, mientras se mantiene un foco secundario sobre el sentimiento.

El entender requiere escucha activa a la otra persona con el cuerpo entero, y puede ser fácilmente recordada con el acrónimo "SOLER" , por Egan:

S Enfrentar a la persona de Frente (Squarely)
O Adoptar una postura Abierta (Open)
L En momentos, Aprender (Learn) sobre la persona
E Mantener un buen Contacto Visual (Eye contact)
R Tratar de estar relativamente Relajado (Relaxed)

El parafraseo fue definido previamente como la reafirmación de lo que dijo un miembro del equipo, para verificar el correcto entendimiento. La Aclaración es el proceso de llevar la información vaga y confusa a información precisa. El Chequeo de percepción es el chequear si el Facilitador entendió correctamente lo que el equipo quiso decir. Finalmente, el Resumen involucra el recolectar, organizar, e integrar lo realizado durante u período de tiempo, dando ideas clave y sentimiento a ideas amplias, sin agregar nuevos significados o sobrecargando el sumario con una visión especifica.

- La Voz: El tono, la inflexión, la velocidad de la voz del Facilitador impacta sobre el como la información a comunicar es interpretada. Un tono lento y monótono llevará al equipo al aburrimiento, mientras que un tono alto y enérgico, ayudará a energizar al grupo.

- Expresiones Faciales: Las expresiones faciales del Facilitador impactan sobre el estado de ánimo del grupo. En general, el Facilitador tratará de generar una discusión activa e interesante, manteniendo una expresión facial agradable.

- El Silencio: El Facilitador debe permitir al equipo tomarse un tiempo para pensar y responder a un tema de discusión antes de hablar y hacer avanzar la discusión. El silencio de parte del Facilitador, sin intervenir en el proceso grupal, en general es bueno para el desempeño del grupo.

Técnicas de grabación

Grabar información y notas a vista del grupo entero, tanto por proyección LCD como por carteleras, aumenta la efectividad grupal en los siguientes aspectos:

- enfocar la atención individual,
- sirve tanto como memoria a corto plazo para el grupo en las reuniones, como a largo plazo para referencia de información,
- reconocimiento y reforzamiento en la participación,
- contribuciones hechas por individuos específicos son hecha publicas para que puedan ser evaluadas con mas objetividad; y
- asegura que los miembros del equipo dejen las reuniones con un entendimiento común sobre lo que fue discutido y decidido.

Lectura del Grupo

- El facilitador se debe centrar en el grupo en general, en patrones de comportamiento y no en los detalles, para determinar como los miembros del grupo están reaccionando a la facilitación
- El facilitador tiene que estar en sintonía con la dinámica del grupo, problemas interpersonales o del grupo
- Una variedad de factores influyen en la dinámica de un grupo incluyendo dinámicas interpersonales, dinámicas de políticas, confort físico o de entorno, y agendas personales.

Factores que afectan la dinámica

Dinámica interpersonal, comunicación entre los miembros, problemas en el pasado, objetivos contradictorios, necesidades y actitudes

- Dinámica política (estatus o poder), el apoyo al grupo de la alta dirección, impacto sobre el grupo si logra o no cumplir objetivos, posibilidad de sabotaje
- Trabajar en comodidad, el trabajo en ambientes de distracción, como, altas temperaturas, espacio reducido, ruido, interrupciones, hambre, distracciones con celulares, pueden desviar al grupo y obstaculizar el éxito
- Agenda personal (algo que una persona quiere que suceda, sea o no interés del grupo),interés por el poder, competencia, , llegar tarde o salir temprano, no asistir a reuniones, demostrar el estado de no pertenencia al grupo, el facilitador debe acomodar agendas personales a favor del grupo

Facilitación de Reuniones

- Las Reuniones Ocurren generalmente en un grupo conducido por un líder cuyo rol es Controlar y Ordenar el entorno, los principiantes necesitaran desarrollar nuevas habilidades para facilitar las reuniones.
- Si las reuniones no son bien organizadas, el grupo puede frustrarse y por ende la productividad de dicho grupo verse afectada.

Fases de una Reunión

- Preparación: Es el componente principal en la administración de una Reunión, en esta se determinan puntos esenciales de una Reunión como Objetivos, rol de cada participante y creación de una agenda.
- Conducción: Incluye que el líder empiece las reuniones en tiempo, chequeo de la agenda, mantener concentrados a los participantes del grupo y atender el proceso del grupo y conservar la estructura.

- Continuación: seguir la agenda y hacer seguir las decisiones y el plan marcado.

Definiendo Las Reglas Del Terreno

- Trabajando con el grupo se crea una lista significativa y compartida de reglas a seguir. El facilitador ayuda a minimizar conflictos y promover la productividad.
- Estas reglas definidas son: agendas, notas de reunión, puntualidad, atención, confidencialidad, toma de dedición , comportamientos disruptivos, enojo, y conflicto.

Creación de Agendas

IT Services Team Meeting Agenda

Date: June 30, 2004
Time: 9:00 a.m.
Location: Room 253

Attendees: Brown, Carson, Jackson, Jones, and Smith

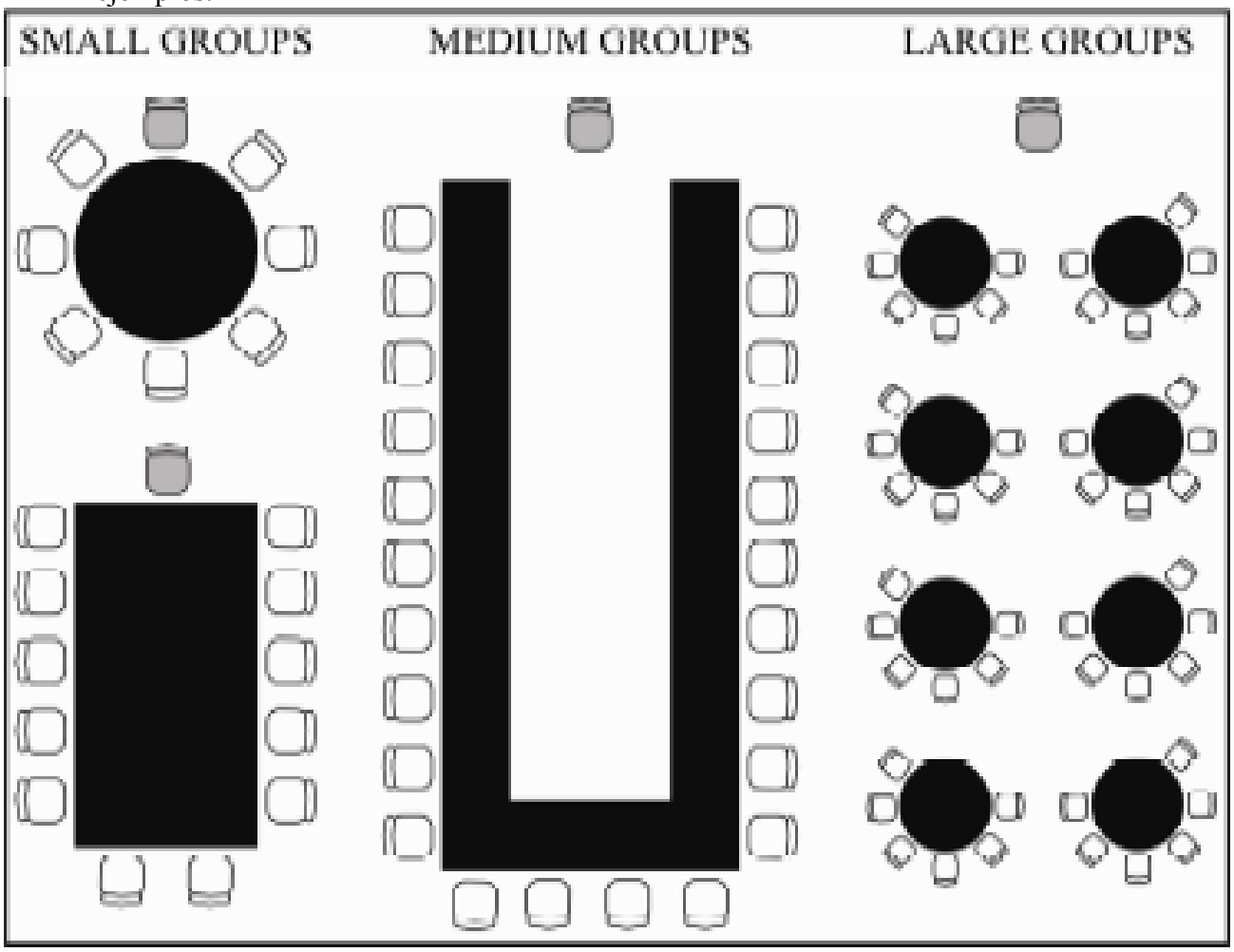
#	What	How	Who	Time
1	Review agenda/prior meeting notes	Review	Smith	5 min
2	Around-the-table updates	Announce	Team	15 min
3	Password management	Discuss	Jones	10 min
4	Student lab implementation	Discuss	Carson	10 min
5	Budget status/information	Review	Brown	5 min
6	Review meeting outcomes	Review	Smith	5 min
7	Develop agenda for next meeting	Identify	Smith	5 min
8	Team meeting mini-assessment	Discuss	Smith	5 min

- Detallar agendas de reuniones ayudan a proveer estructura y claridad sobre los temas de reuniones, procesos, roles, y metas.
- La agenda que aparece en la figura identifica una secuencia de temas, marca el protocolo a usar para manejar cada tema (por ejemplo, revisión, anuncio, aclaración, generación, identificación, evaluación, discusión, acuerdo, etc.), identifica los temas principales, e indica el tiempo necesario para lidiar con cada tema.
- En general, las agendas proveen una guía compartida de grupo para enfocar y estructurar los temas de las reuniones.

El Manejo del entorno de reuniones

- El entorno donde el grupo se reúne tiene un impacto en la efectividad de este, la temperatura, el espacio y la localización deben ser tomadas en cuenta para asegurar un cómodo entorno para el grupo.
- El facilitador debe asegurarse que cada integrante pueda escuchar y ver con claridad a los demás por lo tanto se sugieren en la figura siguiente algunos

ejemplos.



Reuniones Electrónicas Facilitadoras

Un Facilitador efectivo de reuniones electrónicas requiere de conocimiento y experiencia no solo sobre las herramientas y métodos de facilitación, sino que también conocimiento y habilidades en las siguientes áreas:

- sistemas de reuniones electrónicas
- soporte de la interacción de grupo
- diseño de proceso grupal

Lidiando con el Conflicto

El conflicto grupal tiene muchas consecuencias tanto constructivas como destructivas. Las consecuencias destructivas del conflicto son minimizadas y las constructivas mejoradas cuando el Facilitador canaliza la energía del conflicto hacia propósitos constructivos.

El conflicto grupal debe ser prevenido cuando el Facilitador hace lo siguiente:

- provee con una guía, una dirección clara (lo que incluye crear agendas), definiendo roles, desarrollando resultados, y estableciendo reglas de terreno;
- use procesos apropiados de grupo y técnicas para organizar las ideas del grupo, resolución de problemas, y toma de dediciones;

- ayude al equipo a mantenerse enfocado en sus metas;
- reconociendo inmediatamente los aportes del grupo;
- ayude a los miembros del grupo a lidiar con sus agendas personales;
- ayude a los miembros del grupo a entender la importancia de su rol en la tarea de prevenir y resolver problemas.

Todos los miembros del grupo pueden ayudar a prevenir los conflictos del grupo al realizar lo siguiente:

- mantener la meta en mente
- escuchar activamente
- evitando defender sus creencias
- establecer las visiones claramente y sin exederce en las emociones;
- cuando es interrumpido, pedirle de manera amable a quien lo hizo que lo deje terminar;
- no tomárselo personalmente si el equipo decide tomar una perspectiva diferente a la suya;
- viendo al conflicto como un proceso natural que ayuda al grupo a progresar hacia soluciones comunes.

Métodos y Herramientas del Facilitador

- Las herramientas y métodos de Facilitación se usan para guiar a los grupos a través de procesos de creatividad permitiéndoles así tomar decisiones y resolver problemas.
- La expansión y estrechamiento son dos procesos creativos básicos que caracterizan a las técnicas de Facilitación. El proceso de expansión incluye generar ideas y organizar la información mientras el proceso de estrechamiento implica la comparación y evaluación de la información y toma de dediciones.

Expansión: La generación del material

Ejemplos de técnicas de expansión usadas para generar material son:

- Lluvia de ideas. La herramienta más poderosa al momento de generar un número grande de ideas rápido.
- Proceso Nominal de Grupo. El Facilitador usara esta técnica para alentar la participación cuando los miembros del grupo están enojados o inseguros sobre un problema o inhibidos por una personalidad más dominante en el grupo.

- Diagrama de Fishbone (Ishikawa). Un diagrama Fishbone se usa para mostrar las relaciones de causa-efecto para identificar las causas de un problema o para identificar los antecedentes de un resultado específico.

- Mapeo del Territorio. Con este método el Facilitador ayuda a un grupo a mejorar un proceso, producto, o disposición física a través de la obtención de una representación grafica del sujeto a ser discutido.

Técnicas para organizar y evaluar el material

- Ordenar por categoría (Diagrama de afinidad)
- N/3 (Orden de ranking)
- Encuestar al grupo
- Jurado de pares
- Buenas noticias/Malas noticias

Ordenar por categoría (Diagrama de afinidad)

- Involucra al facilitador con el grupo, evaluando una lista de ítems (por ejemplo, producidos por lluvia de ideas) para identificar categorías y luego ordenar cada ítem de la lista por categoría.

N/3 (Orden de ranking)

- Esta herramienta identifica que ítems son considerados mas urgentes o prioritarios para el grupo. El facilitador indica la base sobre la cual se prioriza la lista para asegurar un resultado de calidad.

Encuestar al grupo

- La técnica consiste en que el facilitador pregunte al grupo que ítems consideran importante y subraye los votados por al menos el 50% del grupo. Si el ítem no es votado por nadie se tacha y si es votado por menos o por el 50% se deja pendiente.

Jurado de pares

- La técnica consiste en que exista un jurado integrado por el facilitador y de 3 a 5 personas más con conocimiento en el dilema, que dan recomendación para ayudar a tomar una decisión.

Buenas noticias/Malas noticias

- La herramienta consiste en que el facilitador divida al grupo en tantos grupos como haya temas a debatir, dos grupos por cada tema. Uno para lidiar con las malas noticias y otra con las buenas. Cada grupo tiene tiempo para evaluar y listar aspectos relevantes de su tema a evaluar. Luego cada grupo presenta su caso. Finalmente el facilitador escribe un informe con todo lo que se presento.

Las competencias del facilitador

- Un facilitador es juzgado por la satisfacción de los participantes con los resultados de las reuniones

Modelo de facilitación

- 1)Crear compañerismo colaborativo con los clientes
- 2)Planear procesos de grupos apropiados
- 3)Crear y sostener un ambiente participativo
- 4)Guiar al grupo a resultados apropiados y útiles
- 5)Construir y mantener conocimiento profesional
- 6)Modelar una actitud profesional positiva.

Conclusión

- El líder que ayuda a un grupo navega a través de procesos grupales y alcanzar resultados acordados ayudará a asegurar una máxima productividad grupal. Por otra parte, cuando los líderes de grupo entienden y están capacitados para aplicar habilidades básicas de *facilitación* en los grupos que lidera, los retos de los entornos laborales de hoy en día se alcanzarán con éxito.