

- Universidad Nacional de La Plata
Facultad de Periodismo y Comunicación Social

- Lic. en Comunicación Social orientación Planificación Comunicacional

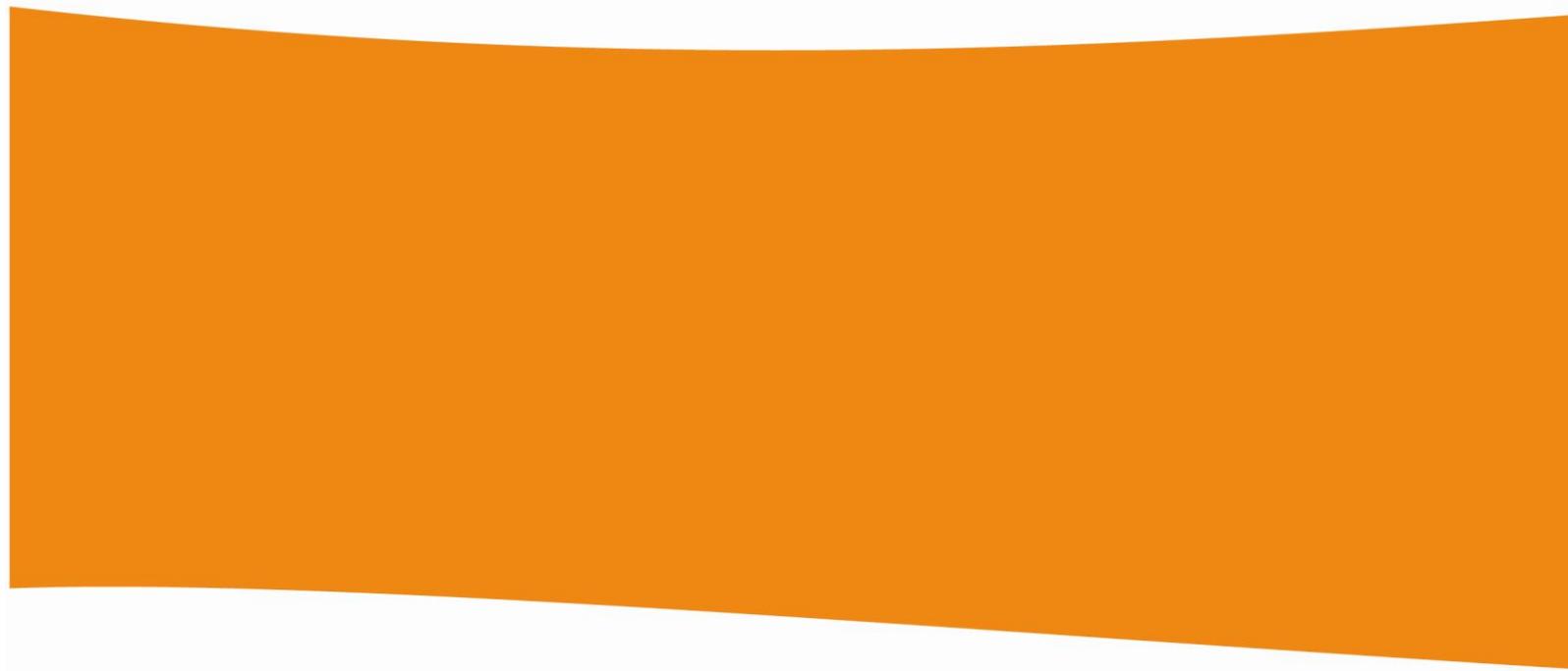
- Tesis de grado
De producción

- Noviembre 2010

○
A la Facu y a mis viejos.

Gracias a...

- Martín por la generosidad y la buena onda de siempre, siempre.
- Daddy por hacerme conocer el tema, tejer contactos y ser el traductor oficial de la web.
- Irene por las lecturas a las corridas y sus observaciones precisas y preciadas.
- Rocío y Claudio A. por ser fieles compañeros de diálogos enriquecedores.
- Cleo -mi pequeña gran gloria-, Tuk, Toto, Mecha y Fer por el aguante incondicional.
- Roco por el diseño del documento de la tesis.
- Ari y Camilo por el asesoramiento web.
- Los entrevistados y consultados porque sin sus palabras no podrían existir éstas.
- Los compañeros de todos los grupos y organizaciones que he integrado y que, por lo tanto, me enseñaron algo.





Alumna

Nombre y apellido: Paloma Sánchez

Legajo: 13381/2

Sede: La Plata

Dirección: 46 N°1412, La Plata, Bs. As., Arg.

Teléfono: 0221-4794802

Mail: escribipaloma@gmail.com



Director

Lic. en Comunicación Social Martín González Frígoli

Título

Facilitación: un desafío para el cambio

Palabras claves

Facilitación, Comunicación, Grupos, Comunicación Organizacional, Planificación, Procesos.

Programa de investigación

Planificación, Comunicación y Gestión.



Índice

1	Presentación	10
	Intro Esquema de investigación en pocas líneas Sobre la Tesista Acerca del Director	
2	De qué se trata esto	16
	Pregunta problema Objetivos Programa de Investigación dentro del cual se enmarca el trabajo y justificación	
3	Diálogos	20
4	Métodos y técnicas	24
	Ideas claves para la acción Herramientas de recolección de la información Técnica de análisis	
5	Estado del arte	30
	Documentos relevados Aportes de los textos Donde se aloja la facilitación Primer Panorama	
6	Mi caja inicial de conceptos	42
	Punto de partida: en el orden con caos Comunicación, objeto y conocimiento La comunicación nuestra de cada día Las organizaciones: ovillos de conversaciones ¿Las nuevas organizaciones? La profesión nuestra de cada día La Facilitación y la perspectiva comunicacional Una aproximación a la noción de consenso Acerca del weblog	
7	Breves re-tratos de los entrevistados	54
	Entrevistados El mediador de disciplinas En búsqueda de la transformación Un facilitador cercano y distinto La casualidad que golpeó con fuerza En la búsqueda de otro mundo La sembradora Consultados vía mail	

8

Entonces ¿qué es Facilitación?!

60

8. a. Proceso

Preparación (antes)
Reunión (durante)
Cierre (después)
La clave: distinguir el Qué y el Cómo
Hacer fácil
La Facilitación como un Metaproceso

8. b. Comunicación

8. c. Facilitador

¿Qué es un Facilitador?
¿Hay que tener características particulares para ser un facilitador?
¿Qué hace un facilitador?
¿Facilitador interno o externo?
Dificultades recurrentes a la hora de facilitar
Formación del Facilitador
Habilidades para ser un buen facilitador

8. d. Grupo

¿Por qué hablar de grupo?
¿Qué tipos de grupos pueden ser facilitados?
¿Cuántas personas tienen que haber para llevar a cabo una facilitación?
¿Cuál es el máximo de personas que pueden ser facilitadas?
¿En qué regiones del mundo hay grupos que utilizan Facilitación?
¿Qué es el convocante?
¿Cómo deben comportarse los miembros de un grupo en un proceso facilitado?

8. e. Ahora sí: hacia una definición propia de Facilitación

Hipótesis sobre la incomodidad a la hora de definir Facilitación
Ahora sí
Metaproceso Comunicacional
Facilitador
Grupo

9

Tejiendo puentes

104

Nos somos famosos
Más cerca de lo que pensaba
¿Comunicador Organizacional o Facilitador Comunicacional?
Posibles aportes de la Facilitación al campo de la Comunicación Organizacional

10

Horizontes utópicos

112

11

Facilitacion.com.ar

116

¿Por qué un weblog?
Sobre la estrategia de difusión
¿Qué espero de facilitacion.com.ar?

12	Cabos sueltos	120
13	Bibliografía	124
14	Anexos	130
	Modelo de entrevista y cuestionario para Facilitadores	
	Modelo de cuestionarios para participantes de procesos facilitados	
	Entrevistas y cuestionarios realizados	

Presentación

1

Intro

En la mayoría de las organizaciones de nuestra sociedad, tanto en el ámbito público como en el privado, las reuniones son vividas como una pérdida de tiempo y los diversos grupos que las constituyen sienten, en lo más profundo, que no funcionan como verdaderos grupos.

Por lo general, la información que circula es escasa y confusa y las decisiones son tomadas siempre por los mismos: los que se ven favorecidos por la desinformación y el supuesto desinterés del resto o los que sufren por tener que asumir siempre todas las responsabilidades del conjunto. Así, las reuniones son concebidas como trámites formales de legitimación de lo ya decidido o encuentros con discusiones eternas que no conducen a nada.

Por su parte, las evaluaciones decaen en espacios de reflexión personal al final de cada proyecto, careciendo de un ordenamiento de la valiosa información que brinda la experiencia para mejorar el desempeño en el futuro y valorar los aciertos del presente de la organización. Estas falencias pueden observarse en los grupos que presentan un esquema de toma de sus decisiones vertical pero también en los que lo hacen de forma horizontal o mixta.

En síntesis, de manera intencional o por desidia, las organizaciones de nuestra sociedad presentan, por lo general, grandes dificultades para sistematizar su propio conocimiento y para funcionar fomentando la participación de todo su conjunto, lo que empobrece su crecimiento y desarrollo.

La **Facilitación**, a la que entenderemos inicialmente como “el arte de guiar el proceso de un grupo hacia el logro de sus objetivos”(D. Hunter, 1996) se propone enfrentar las dificultades mencionadas en las dinámicas organizacionales, cuidando y optimizando los modos en que las personas conversan, evitando influir en el contenido de sus intercambios y acuerdos.

El esquema de investigación en pocas líneas

Primer acercamiento

A partir de las primeras aproximaciones a la temática de la Facilitación observé que hay una vinculación inexorable con el campo de la Comunicación, pero que ha sido sistematizada en escasas oportunidades. El acento puesto en la escucha, en el diálogo democrático y productivo y en la concepción de las diferencias como parte constitutiva de las

conversaciones entre actores son asuntos que involucran a los dos espacios de estudio mencionados.

Por otra parte, el término Facilitación es polisémico y es utilizado desde diversas disciplinas con distintos significados. Teniendo en cuenta que puede ser de utilidad en el campo de la comunicación organizacional, es que propongo aproximarme a una sistematización de las distintas utilidades e implicancias de la noción, para luego poder relacionarla con la especialidad comunicacional e indagar acerca de sus posibilidades.

Objetivos

Ahondar en torno a los usos y concepciones de la noción de Facilitación para clarificarla e identificar, con posterioridad, sus posibles aportes a la disciplina comunicacional, en especial en lo referido a la Comunicación Organizacional.

Cómo

Para construir respuestas que permitan acercarme a las metas establecidas sistematizaré y analizaré el corpus de información obtenido a partir de entrevistas a personas que trabajan como Facilitadores profesionales en organizaciones – provenientes de distintas disciplinas de origen- y a formadores de Facilitadores. También consultaré documentos tales como revistas y artículos que traten el tema, en especial los que lo hagan desde una perspectiva transdisciplinar: newsletters de organizaciones dedicadas a la facilitación profesional, programas y apuntes de cursos para facilitadores, ensayos científicos afines y todo texto que consideré clarificador del concepto y sus aplicaciones.

Dónde

Con la convicción de que el conocimiento válido es el que es puesto en circulación y dado a conocer, las conclusiones fueron volcadas en un weblog -www.facilitación.com.ar- dirigido a comunicadores, facilitadores y personas interesadas en la temática, buscando propiciar el debate en torno a la investigación.

Para qué

Creo que el campo laboral de los comunicadores puede ampliarse de forma considerable haciendo uso de sus conocimientos específicos en la orientación de grupos y diálogos. Además, abocarnos a este tipo de prácticas puede resultar un aporte enriquecedor para la

comunidad ya que, como bien sabemos, las conversaciones, los acuerdos y desacuerdos marcan el camino y el crecimiento de nuestro transcurrir social.

Sobre la tesista

Paloma Sánchez. Comunicadora Social.

Nací en Tres Arroyos, Provincia de Buenos Aires –Argentina- a un año del regreso de la democracia al país, luego de la sangrienta dictadura militar que comenzó en 1976. Allí, mi madre era profesora de filosofía y psicopedagogía –hoy jubilada se dedica a las clases particulares- y mi padre trabaja como Maestro de Reiki - terapia que consiste en la canalización a través de la manos de la energía universal- y con Flores de Bach. Los dos son amantes de la naturaleza y de forma sintética, puedo decir que creen en la posibilidad de sociedades más evolucionadas que las actuales, en las que predomine la búsqueda del desarrollo espiritual, la convivencia pacífica y la armonía con el medio. Mis tres hermanos y yo –la tercera- crecimos bajo esos ideales.

En la actualidad vivo en La Plata con mi hija y mi pareja, donde escribo literatura cuando los tiempos me lo permiten, en especial en los viajes diarios hacia mi trabajo en la Ciudad de Buenos Aires, en el Departamento de Prensa de la Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC).

Tal vez ya condenada de antemano por la simbología de mi nombre y continuando en el camino de la educación pública, en el 2003 comencé a estudiar Comunicación Social, con orientación Planificación Comunicacional en Organizaciones. Unos años más tarde me incorporé como Ayudante Ad Honorem en las cátedras Taller de Producción de Mensajes y -gracias a la confianza de la actual Decana Dra. Florencia Saintout- en la de Comunicación y Recepción, las dos pertenecientes a la mencionada carrera, en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (FPyCS), Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

A lo largo -y a lo ancho- de la Licenciatura me interrogué acerca de las características y alcances del rol del Planificador o Comunicador Organizacional. Con los años entendí e incorporé sus lógicas y vocabulario y también me permití cuestionar ciertos aspectos, que nutrieron mi curiosidad por ampliar el espectro de trabajo posible y sus metodologías.

En el ámbito laboral, tuve la invaluable experiencia de haber participado en la constitución y el desarrollo de una instancia original en las políticas públicas: la Mesa de Coordinación de Emergencias Humanitarias del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. En ella confluían catorce jurisdicciones provinciales relacionadas con la prevención, atención y mitigación de emergencias que se reunían de forma semanal para optimizar su labor de forma conjunta.

A pesar de que todos los organismos participantes perseguían un mismo objetivo general, trabajaban en aspectos muy diversos tales como infraestructura y servicios públicos, salud, seguridad, política ambiental, educación, entre otros. Luego de dos años de presenciar reuniones, elaborar actas de lo conversado y por último, de sintetizarlas en documentos que buscaban plasmar el balance de acciones, fui consciente de las severas dificultades que se presentan a la hora de tratar y decidir temas, más aún cuando los actores tienen orígenes y conocimientos disímiles.

Algunas de las cuestiones que se observaban en términos generales eran: centralización de la información, el coordinador se volvía una autoridad, dificultades para tomar decisiones en conjunto, diferencias a la hora de registrar los encuentros, pérdida de voces en el diálogo.

Los dilemas mencionados y otros tantos suelen percibirse en casi cualquier dinámica grupal. Fue allí cuando pensé en la necesidad de contar con reglas comunes y con la figura de una persona legitimada por el grupo, que fuera capaz de articular las conversaciones de manera que los encuentros fueran más democráticos y provechosos. Pensé que la formación de los comunicadores organizacionales era la indicada, sin embargo, advertí la inexistencia de contenidos disciplinares -teóricos o prácticos- que propiciaran nuestro desempeño como orientadores del diálogo.

En paralelo, a través de mi padre supe de organizaciones –como The Reiki Alliance, de la cual es miembro- que trabajaban con profesionales que guiaban a los grupos para arribar a acuerdos y hasta que se dictaban cursos sobre cómo desarrollar la tarea. Así, comencé a interesarme en la noción de Facilitación y observé con curiosidad la escasa vinculación explícita con nuestro campo laboral.

Con el objetivo de nutrir y proponer nuevos alcances del rol del Comunicador Organizacional, y también –ambiciosamente- de propiciar más y mejores acuerdos en la sociedad, es que propongo la siguiente investigación.

Acerca del Director

Martín González Frígoli. El interlocutor primordial.

El Director de la presente tesis es apasionado por su trabajo – ¡por momentos demasiado!- referido a la Comunicación Organizacional y a las nuevas tecnologías.

Siendo su alumna en el Taller de Producción de Mensajes –donde se desempeña como Profesor Adjunto -conocí la rigurosidad de sus correcciones pero también entendí la lógica de las intervenciones comunicacionales en las organizaciones. Posteriormente me invitó a

participar en dicha cátedra, donde profundicé algunos conocimientos y me acerqué por primera vez a la docencia.

En el ámbito académico también es Director del Área de Multimedia y Nuevas Tecnologías de la Información de la FPyCS y docente de la Maestría en Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales (PLANGESCO) de la UNLP.

Además ha dirigido numerosas tesis de grado, lo que lo ha convertido en un guía muy pragmático y experimentado en estos procesos.

Por otra parte, se desempeña como Director Ejecutivo de AB Comunicaciones, consultora especializada en el desarrollo y ejecución de planes estratégicos de comunicación interna, lo cual lo ha hecho un profesional de la motivación, aspecto fundamental para que un tesista – ¡en este caso yo!- pueda sostener y concluir el trabajo, por momentos empantanando y agotador, que implica el desarrollo de una investigación.

De qué se trata esto

2

Pregunta problema

¿Qué aportes puede brindar la noción de Facilitación al trabajo del comunicador organizacional?

Objetivos

General

Indagar en torno a la Facilitación para enriquecer con sus aportes el campo de la comunicación organizacional.

De Producción

Generar un weblog dirigido a comunicadores, facilitadores y personas interesadas en la temática, que difunda la investigación y propicie una discusión fecunda acerca de ella.

Específicos

1. Conocer y sintetizar los significados existentes sobre la noción de Facilitación y definirla.
2. Relacionar dicho concepto con el campo de la comunicación organizacional.
3. Generar un weblog dirigido a facilitadores de la comunicación en organizaciones y a participantes de estos procesos, que propicie el intercambio de experiencias relacionadas con la temática.
4. Diseñar una estrategia de difusión del weblog para darlo a conocer.

Programa de Investigación dentro del cual se enmarca el trabajo y justificación

La presente tesis se enmarca en el Programa de investigación Planificación, Comunicación y Gestión ya que, aunque no sea un trabajo de aplicación concreta del esquema de planificación en un caso, busca reflexionar sobre las características de este tipo de procesos.

En otras palabras, la investigación no se posiciona desde una planificación comunicacional

específica pero sí tiene por objetivo realizar aportes a los modelos o concepciones teórico-prácticas que la sustentan. Para ello indago en torno a los nodos de estudio del campo de la comunicación organizacional y busco propiciar, como dice la descripción del Programa, “la articulación de ciertos saberes y sus aplicaciones”¹.

A pesar de que los objetos de estudio propuestos en esta área se refieren por lo general a planificaciones y gestiones comunicacionales en distintos ámbitos o niveles –en el Estado, en organizaciones e instituciones sociales o del mercado y estudios de factibilidad y viabilidad en proyectos de transformación- este estudio aborda los modos de construcción del rol del comunicador organizacional y los posibles aportes de la Facilitación a su labor profesional.

Tal como lo especifica el Programa, el desafío último de la tesis es tributar a la “producción y gestión de modelos propios y específicos”² de acción desde la comunicación organizacional, a partir de las contribuciones halladas en el campo de la Facilitación.

¹ Programa de Investigación Planificación, Comunicación y Gestión.

² Ídem

Diálogos

3

Desde la disciplina comunicacional toda investigación puede ser vista como una gran red de conversaciones: entre el/ los investigador/es y los actores involucrados, con los textos escritos sobre el tema, con los especialistas y hasta con los acontecimientos personales y sociales que van diseñando un camino de conocimiento y no otro.

En este caso particular me interesa explicitar algunos de los diálogos y acuerdos a los que hemos arribado a lo largo de dos años con el interlocutor principal de la tesis –en aproximadamente 300 mails y en encuentros a contra reloj en el Área Multimedia de la Facultad, con cientos de interrupciones que imponían pausas obligadas en el intercambio-, que han sido claves a la hora de diseñar la estructuración y las formas de la presente investigación:

- **Plasmar la tesis en un producto comunicacional específico y ponerlo en circulación.** Atentos a la infinidad de investigaciones que quedan guardadas en unos pocos cajones, estantes o computadoras y teniendo en cuenta que no hallamos antecedentes en los que se abarque la temática de la Facilitación desde el campo de la Comunicación, consideramos relevante plasmar en un producto comunicacional el proceso y las conclusiones de la presente tesis. Sabiendo que aun así, se corre el riesgo de que dicho producto quede archivado, uno de los objetivos específicos de la investigación prevé su estrategia de difusión. Los motivos de la elección del sitio web –sobre los que me extenderé más adelante- pueden sintetizarse en la necesidad de desarrollar un producto de bajos costos, que posibilitara el contacto con personas de lugares geográficos alejados y que permitiera sostener el intercambio mediante este soporte.
- **Búsqueda intencional de diversidad en los facilitadores entrevistados y de los miembros de grupos facilitados.** La idea fue tratar de recolectar miradas de facilitadores que tuvieran distintas profesiones de origen y de miembros de grupos pequeños y grandes que pertenecieran tanto al sector privado como al público, para poder construir una visión interdisciplinaria acerca de qué es la Facilitación y ver los alcances de sus horizontes de aplicación. Además, establecimos no limitar la selección de consultados a profesionales que se llamen a sí mismos facilitadores, sino que fueron contemplados rasgos recurrentes en su trabajo que indicaran que estaban llevando a cabo tareas de facilitación.
- **Utilizar como material de base las entrevistas, dejando de lado el análisis bibliográfico.** A pesar de lo propuesto en el Plan de Tesis, dado que en el transcurso de la investigación hallamos escasos documentos específicos sobre Facilitación y acerca de ésta y su vinculación con la Comunicación que no fueran de la autoría de los entrevistados, decidimos centrar el análisis en sus dichos, que daban un panorama más global del tema, orientado con preguntas que buscaron responder a los objetivos de la presente tesis. Esto no quiere decir que se descartó la utilización de bibliografía, sino que ésta no fue analizada

en profundidad y fue citada con el objetivo de complementar o ampliar los dichos de los consultados.

- **Incorporar el uso de cuestionarios vía mail.** Observando las demoras ocasionadas en la recolección de la información a partir de las dificultades de coordinación que implicaron las entrevistas, y manteniendo la consigna de recopilación de diversidad de miradas sobre la temática, optamos por incorporar los cuestionarios enviados por correo electrónico. A sabiendas de las limitaciones que impone la herramienta –ya que los consultados brindan respuestas más acotadas en comparación con los entrevistados- decidimos sumarla en pos de la agilización del proceso de recolección de datos.

- **Ahondar en las historias personales de los facilitadores.** En tanto las primeras aproximaciones al tema daban cuenta de la importancia de la concepción de un sujeto holístico y con el objetivo de indagar en el camino de su formación, incorporamos preguntas en las entrevistas y cuestionarios que buscaban conocer los recorridos personales de los facilitadores. En este sentido se pensó el apartado de Re-tratos de los entrevistados, ya que consideramos que los dichos de una persona deben ser, siempre que sea posible, enmarcados mínimamente en su experiencia de vida. Además, decidimos presentar nuestros recorridos de vida teniendo en cuenta que también somos actores protagonistas de esta red de conversaciones.

- **Encuadre de la Facilitación en una visión particular de mundo.** A partir de interrogarnos acerca de las similitudes entre los entrevistados observamos que en su mayoría compartían ciertos ideales de vida o marcos generales de pensamiento, que fueron expresados de diversas maneras en las entrevistas y cuestionarios, lo que dio lugar a la creación del apartado Horizontes Utópicos.

- **Nombrar los “cabos sueltos” generados a partir de la investigación.** Teniendo en cuenta que la presente tesis busca vincular dos campos de conocimiento surgidos recientemente y pocas veces relacionados, siendo conscientes de los alcances y limitaciones de la investigación y sabiendo que toda indagación implica el surgimiento de nuevas indagaciones, decidimos explicitar preguntas que puedan dar lugar a nuevos caminos de investigación en el futuro.

- **Escribir estas líneas.** Dar cuenta en un apartado específico de los diálogos que dieron forma a la presente tesis, valorando la riqueza del intercambio entre la tesista y el Director del proceso y el conocimiento que producen las decisiones que deben tomarse a lo largo del desarrollo de una investigación.

Métodos y técnicas

4

Ideas clave para la acción

La presente investigación se organiza a partir de concebir la existencia de un **método científico**, entendido como un “procedimiento o conjunto de procedimientos que se utilizan para obtener conocimientos científicos, el modelo de trabajo o pauta general que orienta la investigación”³.

Considero apropiado definir en primera instancia a la **ciencia**⁴ como el conocimiento sistematizado, elaborado mediante observaciones, razonamientos y pruebas metódicamente organizadas.

La ciencia genera conocimientos suponiendo la existencia de un conjunto de hechos accesibles a varios observadores, además de estar basada en un criterio de verdad y de corrección permanente. La aplicación de sus métodos y conocimientos alimenta a su vez, la generación de más conocimiento.

En este sentido, sin negar el caos, pretendo seguir un mapa metodológico que permita guiar el proceso de investigación con cierto orden para obtener con rigurosidad los resultados propuestos.

Cabe señalar aquí que pienso a la sociedad como una red compleja de fenómenos cuyas significaciones mutan de forma permanente, por lo que dejaré de lado las posturas que conciben la posibilidad de develar aspectos “ocultos” de una realidad ya dada.

La investigación es entonces una construcción teórico - práctica que busca generar un campo de interrogantes y posibles respuestas por donde transitar y, en el mejor de los casos, que propone nuevas relaciones o asociaciones entre viejas ideas.

En lo referido a metodología considero válido, como Esther Díaz⁵, el “todo vale” de Paul Feyerabend, lo que no quiere decir que “cualquier cosa vale para cualquier cosa”, sino que “si algo, aunque no esté previsto por el método oficializado por la comunidad científica, sirve para solucionar un problema científico, vale”. En este sentido, aunque no tenga que recurrir a métodos creativos frente a dificultades en la investigación, me parece enriquecedor dejar explicitada esta postura.

Por otra parte, entiendo que un **paradigma** es un marco teórico-metodológico utilizado por el investigador para interpretar los fenómenos sociales en el contexto de una determinada

³ Taller de Producción de Mensajes, FPyCS, UNLP. "Al abordaje de las organizaciones: algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional". Documento de cátedra. 2007

⁴ La noción de ciencia será ampliada en el apartado Mi Caja Inicial de Conceptos.

⁵ Díaz, Esther. Posmodernidad, 2da edición, Ed. Biblós, Buenos Aires, Arg. 1999. Pág 24.

sociedad⁶. La presente investigación se posiciona entre los *paradigmas Hermenéutico e Interaccionista*.

La hermenéutica, es decir el “arte de explicar, traducir o interpretar”, se empeña en la búsqueda de los significados, siempre teniendo en cuenta la importancia de la interpretación que el investigador hace del fenómeno en estudio.

Este paradigma se vuelve fundamental, ya que la Facilitación es un concepto polisémico, utilizado en ámbitos diversos y difuso en torno a su relación con el campo de la Comunicación.

Por su parte, el paradigma interaccionista busca la interconexión de los elementos que influyen o determinan la producción de un determinado fenómeno. *“El trabajo del investigador, desde esta perspectiva, es asociar ciertos elementos para producir un conocimiento de ellos que antes estaba o se presentaba como disociado: se les conecta de alguna manera y se produce un conocimiento distinto”*⁷.

Así, este marco teórico metodológico busca trazar un recorrido de relaciones entre la noción de facilitación y el campo de la Comunicación Organizacional.

Entonces, desde el marco de estos dos paradigmas científicos, el camino está organizado desde una **perspectiva cualitativa** que permite recolectar y analizar el corpus de información.

La perspectiva cualitativa concibe a la relación pensamiento- realidad como algo inseparable, es decir, que son dos elementos que hacen a la construcción del conocimiento. El objeto que es investigado “nos habla” y el sujeto de la investigación establece con él una relación de interdependencia e interacción que determina el desarrollo y el resultado de la investigación.

Los estudios cualitativos ponen su acento en describir e interpretar la vida social y cultural de quienes son parte del espacio. Así, los actores sociales tienen una gran importancia, ya sea para interpretar los fenómenos como para ponerlos de manifiesto.

Para esta perspectiva lo fundamental es, entonces, el análisis e interpretación del lenguaje (verbal o no verbal) obtenido en condiciones de investigación. Sus marcos de referencia son la lingüística, la semántica (estudio del sentido de los significantes lingüísticos), la antropología, el psicoanálisis, la sociología no cuantitativa y la hermenéutica.

⁶ Taller de Producción de Mensajes, FPyCS, UNLP. "Al abordaje de las organizaciones: algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional". Documento de cátedra. 2007

⁷ Ibidem Op. Cit. P.35.

En síntesis, en la perspectiva cualitativa el elemento de estudio no son los hechos sino los discursos, su herramienta el análisis y la interpretación del lenguaje ya que lo que busca es determinar la significación de los fenómenos sociales para comprender su sentido.

Herramientas de recolección de información

Para cumplir con los objetivos planteados en el trabajo de campo utilicé las siguientes herramientas de recolección de información: *entrevistas en profundidad semi-estructuradas o abiertas e investigación documental*.

Entrevistas en profundidad

La *entrevista en profundidad* es una conversación personal no estructurada que utiliza la indagación exhaustiva para lograr que el entrevistado hable de forma libre y exprese en forma detallada sus percepciones y sentimientos sobre un tema.

Esta herramienta exige un diálogo abierto, una actitud no directiva, la comprensión del otro en sus propios términos y lenguajes y el control del proceso para no perder de vista el rol y los objetivos. Para la puesta en práctica de ésta herramienta se plantean temas y subtemas con preguntas amplias que permiten que el entrevistado pueda realizar una conexión entre las diferentes temáticas propuestas.

En este sentido, destaco las entrevistas semi - estructuradas, las cuales tienen la finalidad de relevar toda la información necesaria para los objetivos de análisis, buscando un equilibrio entre la conversación informal y la formal.

En síntesis, las entrevistas individuales en profundidad permiten conocer:

- Experiencias relacionadas con la Facilitación de la vida de una persona y las definiciones que esa persona aplica para esas experiencias.
- Acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente.
- Un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas vinculadas con el tema de estudio.

A través de esta técnica busqué conocer qué características tiene el trabajo del facilitador, cuáles son los denominadores comunes y las diferencias entre las distintas concepciones tanto teóricas como prácticas de los procesos de Facilitación que llevan a cabo estos actores y las coincidencias y/o distinciones con la labor del Comunicador Organizacional.

Cuestionarios

Esta técnica permite recolectar información de manera más sintética y estructurada que la entrevista a partir del envío o la entrega de preguntas a los consultados, sin implicar la presencia del investigador lo que agiliza la recolección de los datos.

Por lo general los cuestionarios brindan información más acotada ya que los actores no se exhiben como lo harían de forma oral, lo que, por otro lado, facilita el análisis posterior de los datos ya que las respuestas suelen limitarse y ordenarse según la estructura de interrogantes propuesta.

Los cuestionarios fueron enviados a todos los participantes de procesos facilitados y en relación a los Facilitadores abordados con esta técnica, las preguntas utilizadas en los cuestionarios fueron las mismas que en las entrevistas.

Investigación Documental

A partir de la investigación documental recopilé y seleccioné el material pertinente para incorporar a la investigación, que luego fue sistematizado a partir de las técnicas de análisis.

Concibo a los documentos como los registros escritos y simbólicos, oficiales o personales que dan cuenta del objeto de la investigación. Así, recolecté las publicaciones de las distintas organizaciones que trabajan sobre la temática de la Facilitación y todo el material relevante producido por las distintas disciplinas que se han interesado en reflexionar sobre el objeto de estudio.

El recorrido documental incluye revistas y artículos que tratan el tema, en especial los que lo hacen desde una perspectiva transdisciplinar, newsletters de organizaciones dedicadas a la facilitación profesional, programas y apuntes de cursos para facilitadores, ensayos científicos afines y todo texto que consideré clarificador del concepto y sus aplicaciones.

El análisis de estos documentos permitió conocer las construcciones conceptuales existentes sobre la Facilitación, así como conocer desde qué disciplinas y bajo qué enfoques es tratado el tema.

Técnica de análisis

Por último, toda la información recabada fue estudiada de forma rigurosa para obtener resultados válidos, coherentes con el proceso de investigación recorrido, y para generar vinculaciones entre ellos.

En este sentido, las técnicas de análisis permiten disponer los datos de una manera sistemática y con una lógica específica, para poder elaborar conclusiones a partir de ellos. Esto es especialmente útil ya que en la investigación obtuve datos cualitativos, que tienen un alto grado de complejidad y es fundamental sistematizarlos para lograr un conocimiento acabado.

Análisis discursivo

En esta línea, utilicé el análisis discursivo, que se basa en la lectura de la información recogida a partir de las entrevistas y de la investigación documental, siguiendo ciertas pautas científicas, es decir, ser sistemáticos, replicables, válidos, aspirando a la objetividad.

Esta técnica de interpretación de textos permite acceder al conocimiento de diversos aspectos y fenómenos de la vida social en estudio. Tanto los datos expresados como los latentes cobran sentido y pueden ser captados dentro de un determinado contexto.

El contexto es un marco de referencias que contiene toda aquella información que el investigador puede conocer de antemano o inferir a partir del texto mismo para captar el contenido y el significado de lo que se dice en el texto. La explicitación de estos aspectos y su posterior interpretación son las claves del análisis discursivo.

En este sentido, busqué contestar los objetivos detectando las recurrencias u originalidades en el corpus de información recabada, analizando las diferencias, similitudes, complementos y posibilidades discursivas.

Entonces, segmenté los discursos recabados para analizarlos y luego los re-construí en las conclusiones, a partir de interpretaciones posibles en el desarrollo de la investigación. Es decir, volví a unir todos los elementos de una realidad que fragmenté inicialmente para analizar.

Estado del arte

5

El presente apartado fue elaborado teniendo en cuenta la importancia de conocer los puntos centrales y los avances científicos que se han producido en torno al tema que se pretende indagar, para plantear un esquema de investigación coherente a partir del cual puedan obtenerse resultados que enriquezcan el campo de estudio.

Es así que seleccioné determinados textos e investigaciones claves que se relacionan con el eje temático central de este plan de tesis: la Facilitación y la Comunicación. Dada la escasez de bibliografía específica, también enumero y presento brevemente las organizaciones abocadas a la temática.

Documentos relevados

1. Tesis de grado para la obtención del título de la Lic. de Comunicación Social en la FP y CS de la UNLP. "Pensar la comunicación: Centro Institucional de Mediación del Colegio de Escribanos de la Provincia de Buenos Aires". Autores: García, Alexandra; Massa, Ivana Eleonora y Vega, Cecilia. Director: Lic. Florencia Censi. La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina. Mayo 2007.
2. Artículo "Las técnicas estructuradas en la Facilitación" en "La Trama, revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos" N° 9: Facilitación. Autor: Dr. Oscar Rodríguez Robledo. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Febrero 2004.
3. Artículo "La Facilitación Comunitaria: una urgencia en los bordes de la facilitación, la mediación comunitaria y la planificación colaborativa" en "La Trama, revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos" N° 9: Facilitación. Autores: Gachi Tapia (abogada), Eliana Spadoni (polítoóloga) y Tomás Leivi (psicólogo). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Febrero 2004.
4. Artículo "Resolución de Conflictos, mediación e interdisciplina" en "La Trama, revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos" N° 27: Un debate necesario: mediación e Interdisciplina. Autor: Osvaldo Daniel Avelluto. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Mayo 2009.

Aportes de los textos

1. La investigación "Pensar la comunicación: Centro Institucional de Mediación del Colegio de Escribanos de la Provincia de Buenos Aires" indaga acerca del estado de situación de la comunicación en una organización determinada (el Centro de Mediación) y busca realizar una propuesta superadora desde la perspectiva comunicacional.

Aunque este trabajo consista en un plan concreto de comunicación organizacional en un espacio determinado, el marco conceptual que las autoras debieron explicitar para realizar su recorrido se vincula con la temática de la presente investigación.

Así, en el prólogo de la tesis se menciona que “Interesa analizar la forma en que se conjugan los conceptos de “comunicación” y “mediación”, porque el primero es el pilar fundamental de la disciplina que se desarrolla en la institución analizada”, sin embargo, esta oración sólo representa una intención inicial que no se desarrolla en ningún apartado del trabajo. Sólo en el primer capítulo expresan que la Mediación como disciplina “promueve el diálogo, la interacción y la negociación –elementos constitutivos de la comunicación” para justificar la elección de la organización estudiada.

Entonces, sí se definen los términos de comunicación y mediación por separado, pero nunca se reflexiona en torno a su relación intrínseca.

También en el primer capítulo, dedicado a la presentación de la organización estudiada y a su razón de ser, las autoras describen la disciplina y la distinguen de “otros tipos de métodos alternativos de resolución de conflictos, fundamentalmente, por su procedimiento.” Aquí se introduce nuestra temática particular, ya que distinguen Mediación de Facilitación “pues ésta (la Facilitación) es una actividad orientada a favorecer la comunicación y el funcionamiento de las reuniones y de los equipos de trabajo. Su labor nace y termina en la mesa de trabajo.” Aunque no quedan en claro los alcances y los rasgos distintivos del concepto, su mención reafirma la estrecha ligazón con la idea de Mediación, cuestión sobre la que volveré en Mi Caja Inicial de Conceptos.

En relación a los términos de Facilitación y Mediación, es interesante observar a partir del análisis de un producto comunicacional específico perteneciente al Centro de Mediación de la Provincia de Buenos Aires -la página web- cómo se utilizan como sinónimos, ya que al mediador “se lo nombra como “facilitador de la comunicación”. Además, la investigación llama la atención acerca de que a “a la hora de hablar de las ventajas de este proceso (el de la Mediación) el Centro (...) parece hacer una referencia más explícita al término “facilitador”.” y se lo atribuye a que “en la negociación asistida propia de la Mediación, entendida como garantía del diálogo directo entre las partes (...) se evita el “rompimiento de los vínculos relacionales entre las partes, “por lo que, de esa manera, se estaría facilitando la comunicación entre ellas (...)”.

En síntesis, la tesis de grado analizada plantea dos grandes cuestiones a tener presentes: en primer lugar, la relación intrínseca entre la Mediación y la Comunicación; en segundo término, la frecuente utilización del término Facilitación emparentado al de Mediación, aunque las referencias citadas no se extiendan sobre la relación entre Mediación y Comunicación, ni clarifiquen el significado de la noción de Facilitación.

2. En primer término considero relevante aclarar que la revista La Trama es digital – aunque las primeras ediciones fueron en papel- y se publica de forma bimensual en la Argentina desde Octubre de 2002. La edición busca proponer un enfoque interdisciplinario de la mediación y la resolución de conflictos y cada número presenta un tema central sobre el cual tratan todos sus artículos (algunos de ellos son por ejemplo mediación escolar, mediación en el ámbito penal, conflictos) donde escriben distintos especialistas acorde a la consigna central⁸. Las editoras provienen de los campos de la abogacía y la psicología.

El artículo que analizaré a continuación pertenece a la novena edición, cuyo tema central fue justamente la Facilitación. De esta edición solo seleccioné dos artículos, ya que los restantes utilizaban a la Facilitación como sinónimo de Mediación y se limitaban a describir casos específicos de aplicación o a describir en qué consistía el proceso de Mediación.

El autor -que proviene del campo de la abogacía- comienza el texto haciendo una distinción entre la Mediación y la Facilitación, en la que plantea a la primera como una “intervención comunicacional” en conflictos interpersonales y a la segunda, como un proceso de interacción de mayor complejidad, en el que participan numerosos actores para abordar temas públicos y para el cual se requieren más habilidades por parte del responsable de orientar el diálogo. En otras palabras, se llamaría Mediador a la figura que intermedia entre dos personas y Facilitador al responsable de orientar una reunión de más de dos personas.

A continuación el autor aclara que “el abordaje de los temas públicos a través de procesos participativos es materia de permanente recreación conceptual en la actualidad” pero que se basará en el modelo de resolución conjunta de problemas, que es el que utiliza la mediación estructurada sobre el Modelo de Negociación Colaborativa de la Universidad de Harvard⁹.

Luego de describir las etapas teóricas del mencionado modelo –haciendo la salvedad de que no es un proceso lineal- se hacen apreciaciones generales del rol del Mediador, devenido en Facilitador por el tipo de proceso que está orientando. En relación a su tarea allí se afirma que “en todos los casos serán intervenciones comunicacionales en sentido pragmático: verbalizará en sentido afirmativo o interrogativo para facilitar discusiones abiertas; o actuará mediante la propuesta de mecanismos que, entiende, ayudarán al grupo a avanzar productivamente”.

A continuación Rodríguez Robledo expone que “la esencia de la Facilitación consiste en estar al servicio del grupo para reconocer cómo opera la conducta recíproca de sus integrantes e intervenir para potenciar las dinámicas proactivas e inhibir o amenguar las

⁸ El hecho de que los autores de la revista sean especialistas invitados específicamente para cada número, acorde a su temática, hace que en la mayoría de los casos se encuentren escasas definiciones, contradictorias o diferentes entre sí respecto a mismos conceptos. Es decir, que muchas veces los artículos de una misma edición no comparten el mismo marco teórico.

⁹ El autor explica que la mayoría de los mediadores profesionales argentinos se han formado con este modelo.

reactivas al proceso comunicacional en cuanto tal, permitiendo que los actores puedan focalizar sobre la sustancia o contenido de su interés”.

Las afirmaciones reproducidas en los dos párrafos precedentes explicitan, otra vez, la necesaria hermandad entre las capacidades del Comunicador y las de un Facilitador.

Por otra parte, resulta de sumo interés cuando al promediar el artículo el autor se refiere al bagaje de recursos que debe desplegar un Facilitador -los que deben sumarse a los propios de un Mediador “relax, paciencia, capacidad empática, de escucha activa, de lenguaje, de reformulación, de reencuadre, etc.”-¹⁰. Respecto a las habilidades más complejas con las que debe contar un orientador de diálogos grupales, Rodríguez Robledo expone dos: “las de la planificación, cuya síntesis sería el diseño del proceso, y las relativas al manejo de escena”.

A los fines de nuestra investigación es destacable la vinculación directa entre la noción de Facilitación y la de Planificación, un concepto fundante en el campo de la comunicación organizacional. En este sentido, podemos establecer otro puente entre las destrezas de un facilitador y las de un comunicador, cuestiones sobre las que indagaré en profundidad más adelante. Además, es importante destacar que el autor, que proviene del campo de la abogacía, define a la Mediación como una intervención comunicacional.

Para concluir, este artículo aproxima algunas definiciones en torno al rol del Facilitador, que siempre es propuesto como un actor que actúa en el plano comunicacional. Además, es destacable para los fines de nuestra investigación que se ligue el concepto a la noción de planificación, central en el campo de la Comunicacional Organizacional.

3. El artículo “La Facilitación Comunitaria: una urgencia en los bordes de la facilitación, la mediación comunitaria y la planificación colaborativa” también formó parte de la edición novena de la revista “La Trama”, dedicada a la Facilitación. En el trabajo se relata la experiencia de una intervención originada a raíz del desplazamiento de ciento veinte familias habitantes de una fábrica abandonada, que debieron desalojar su predio ante un fatídico incendio. De inmediato, las familias fueron trasladadas de manera temporaria a un predio municipal cercano. Los malos entendidos, los rumores, los supuestos y las sospechas entre los gobernantes municipales y los desplazados fueron los grandes obstáculos para encontrar soluciones para la situación problemática.

En el texto se describe de manera minuciosa la situación catastrófica y las consecuencias en los distintos actores involucrados, así como las actuaciones específicas de un grupo interdisciplinario de facilitadores. Hacia el final, la reflexión se vuelve más conceptual y los autores se preguntan acerca de las características de su intervención, concluyendo en que

¹⁰ Estas destrezas también podrían ser las requeridas para ejercer el rol del Comunicador Organizacional.

“toma elementos de tres prácticas: facilitación, mediación y planificación colaborativa.” Al comparar estas prácticas, explican que las tres comparten filosofía y valores pero que las últimas dos “son procesos enmarcados en fases y etapas más estructuradas” y que la Planificación Colaborativa puede usarse tanto en procesos de Mediación como de Facilitación.

Otra vez encontramos a la planificación y a la Facilitación como procesos compatibles y hasta complementarios. A diferencia del artículo analizado en el punto 2, la planificación no aparece como una destreza con la que debería contar el Facilitador sino como una práctica equiparable a la de la de la Facilitación.

A partir de la lectura del caso se puede decir que al igual que el artículo anterior, la definición de Facilitación parece relacionarse con situaciones de mediación grupales, pero se agregan nuevos rasgos distintivos que tiene que ver con el grado de estructuración y con la existencia o no de un conflicto definido.

En esta línea, los autores definen a la Facilitación como “un proceso de intervención que no requiere de un conflicto definido como tal para ser desarrollado (...) puede ser un espacio donde, enmarcados en un conjunto de reglas un grupo de operadores –facilitadores– expertos en dinámicas grupales y comunicacionales, asistan a la gente para que llegue a alcanzar la meta que se propuso.” Así, explican que esta práctica puede usarse tanto para generar como para implementar acuerdos.

Por último, los autores citan la definición de Facilitación del Manual “Construcción de consenso: los procesos colaborativos” elaborado por la Fundación Cambio Democrático, organización a la que pertenecen. En este caso, la noción se presenta como una metodología, a través de la cual el Facilitador ayuda a los miembros de un grupo a interactuar de forma más efectiva. “El Facilitador enfoca su tarea en la manera en que los participantes interactúan (el cómo), para ayudarlos a concentrarse en el contenido de su reunión (el qué). Con esta definición muy general, se le atribuye al facilitador una amplia gama de roles (...). El facilitador focaliza, no sólo en el manejo de los tiempos, sino también en la calidad de la comunicación entre los participantes y en la consecución de los objetivos fijados al comienzo de la reunión”. Además el texto postula que el Facilitador puede ser neutral o no y que puede ser externo o integrante del grupo facilitado.

Hay dos cuestiones que interesan destacar a partir de la última cita: la relación directa que se establece entre la destreza comunicacional que debería adquirir un grupo a partir de la intervención del facilitador, lo cual emparenta nuestra disciplina de forma directa con este rol; y por otra parte, la apertura o indefinición de este profesional, al que se le atribuyen “una amplia gama de roles”.

Por otra parte, se presenta una serie de posibilidades, en el origen del facilitador -si es miembro de la organización o es un actor externo que es convocado para tal fin- y en la postura que tomará ante el grupo, involucrándose en la discusión o no del contenido.

En síntesis, este artículo postula a la Facilitación como una práctica o metodología que se aplica en situaciones grupales y agrega que no necesariamente debe hacerse sobre un conflicto, cuestión que lo diferenciaría de la figura del mediador. Por otro lado, el concepto de planificación aparece como una práctica equiparable a la de la Facilitación.

4. El último artículo analizado, “Resolución de Conflictos, mediación e interdisciplina” pertenece al N° 27 de la publicación digital La Trama, cuya edición está dedicada al debate: mediación e Interdisciplina. Cabe aclarar que el N° 26 también fue dedicado a la misma temática, ante la inminencia de que el proyecto de ley 14-PE-08 sea tratado y aprobado en la Honorable Cámara de Diputados donde se establece, entre otras cuestiones, que solo podrán ser mediadores oficiales quienes posean título de abogado.

En este sentido quedarían excluidos del ejercicio oficial diversos profesionales provenientes de otras disciplinas tales como la psicología, la sociología, la psicología social o la comunicación social, entre tantas otras.¹¹

En el artículo de Osvaldo Daniel Avelluto¹² se presenta a la Mediación como una de las prácticas de la Resolución de Conflictos y llama la atención sobre que “en este camino hacia la profesionalización de nuestra disciplina, usamos como sinónimos Métodos y Prácticas, esta última definición es la que aplicamos al quehacer en todas nuestras profesiones de base. En este sentido, entendemos que la Mediación, la Negociación, el Arbitraje, la Facilitación y los demás Métodos R. A. D. son prácticas de una profesión que las incluye en un universo mayor que es la Resolución de Conflictos”. Así, el autor equipara a la Mediación y a la Facilitación como distintas prácticas que pertenecen a un conjunto mayor.

A la hora de preguntarse acerca de si el campo de la Resolución de Conflictos tiene características propias, Avelluto postula su interdisciplinariedad, “donde se articulan el Derecho, la Psicología, la Administración, la Teoría del Conflicto y la Teoría de la Comunicación, entre otras ciencias y teorías”. Otra vez se puede visualizar cómo los conocimientos de nuestra disciplina se presentan como un eslabón clave a la hora de

¹¹ Es llamativo que en ninguno de los dos números se haya convocado a un profesional de nuestro campo para que brinde su opinión. Esto nos habla de la escasez de profesionales de la comunicación involucrados en la temática de la mediación, por lo menos de manera pública.

¹² Director de la Licenciatura en Resolución de Conflicto y Mediación, Universidad Nacional de Tres de Febrero, Argentina.

constituir un nuevo campo de ejercicio y saber profesional, que según el autor, involucraría a la Facilitación.

En esta línea, el artículo expone que “en el proceso de la resolución del conflicto interactúan cuestiones sociales, legales, psicológicas, culturales, de comunicación, más las cuestiones específicas del fenómeno conflicto, entre otras.” A partir de esta cita reafirmo lo dicho en el párrafo anterior, concluyendo en que para el autor los conocimientos del campo comunicacional son constitutivos, entre otros, de la Facilitación, una de las prácticas posibles para la Resolución de Conflictos.

Para finalizar, Avelluto se pregunta sobre cómo denominar a este nuevo profesional - más allá de su profesión de origen que puede ser contador, abogado, entre otros- y propone la noción de Pacificador para todo aquel que cumpla la función social de resolver los conflictos de manera pacífica.

En síntesis, la Facilitación es presentada aquí como una práctica, un subconjunto perteneciente a un campo mayor que es el de la Resolución de Conflictos. El autor no explicita cuáles serían las diferencias entre los distintos subconjuntos como la Negociación, el Arbitraje, la Facilitación, entre otros, pero sí queda claro que representarían distintas posibilidades, igual de válidas, para resolver conflictos.

Aquí vuelve a retomarse la idea de conflicto, que, podemos deducir, parecería tener que estar presente para que intervenga un Facilitador.¹³

Por otra parte, el artículo hace hincapié en la interdisciplinariedad del campo de la Resolución de Conflictos, lo que permite compararlo con la disciplina comunicacional, que a su vez es planteada como una de las columnas constitutivas de este nuevo rol profesional, que involucraría la labor del Facilitador.

Entonces, podemos decir que la disciplina científica comunicacional, con su indiscutible carácter interdisciplinario, conforma junto a otros campos del saber una nueva profesión que busca resolver conflictos pacíficamente y que para ello se vale de distintas prácticas, entre ellas la de la Facilitación.

Donde se aloja la Facilitación

Dada la escasez de un cuerpo bibliográfico relacionado con la temática específica de la investigación, la Facilitación en relación a la Comunicación, considero relevante brindar un

¹³ En contraposición con lo que plantea el artículo analizado en el punto 3, donde se postula que no sería necesaria la existencia de un conflicto para la intervención de un Facilitador, ya que en esos casos actuaría la figura del Mediador.

panorama de los distintos centros o redes que trabajan con la temática¹⁴, a partir de sus propias palabras. Creo que aunque no hagan públicos sus saberes y experiencias a través de textos construidos sistemáticamente, es indiscutible su generación de conocimientos en torno al área, en tanto intercambian prácticas con organismos y profesionales de diversas disciplinas de forma constante. Algunas de estas organizaciones se presentan con alcance global, otras regional o nacional. Todas ellas cuentan con sitios web y en algunos casos, que aclararé, poseen newsletters o bibliotecas temáticas virtuales de carácter público.¹⁵

a. Asociación Internacional de Facilitadores (AIF)

La Asociación Internacional de Facilitadores fue creada en enero del 1994, en Alejandría, Virginia, EE.UU., por un pequeño grupo de profesionales que buscaba un medio para intercambiar experiencias, desarrollar la idoneidad profesional, analizar las tendencias mundiales y establecer redes de una nueva profesión que está ocupando un lugar privilegiado junto a la capacitación y a la asesoría. La iniciativa fue propuesta y adoptada como una asociación formal de redes de conferencias.

La AIF patrocina y apoya la formación de grupos locales y regionales ofreciendo formación profesional y oportunidades para sus afiliados. Los grupos y redes regionales pueden afiliarse a la AIF para ayudar con la promoción de la profesión de la facilitación, como un conjunto de destrezas esenciales para la sociedad globalizada del Siglo XXI.

Tiene un Boletín Electrónico de Facilitadores pero no he podido acceder.

b. Red Global de Facilitadores de Servicio a la Comunidad (en inglés Global Facilitators Service Corps o sus siglas GFSC)

Esta red, una organización internacional independiente y sin fines de lucro, fue creada en el año 2002 por cuatro facilitadores de la Asociación Internacional de Facilitadores con el objetivo de brindar servicios de facilitación profesional para movilizar recursos internos, creando espacios y procesos que aumenten la capacidad y participación instituciones públicas y privadas que no tienen los recursos económicos necesarios para contratar esta asistencia, especialmente en momentos de crisis.

La GFSC es gobernada por una Junta Directiva internacional y voluntaria que desarrolla las políticas de la Red y monitorea su desarrollo y continuidad. Ya se están formando Redes

¹⁴ Diversas organizaciones en el mundo utilizan la Facilitación en su funcionamiento y a veces la incluyen en sus temáticas de capacitación, en especial las dedicadas al cuidado del medio ambiente, pero a continuación sólo enumeraré las que se dedican exclusivamente al trabajo de dinámicas grupales.

¹⁵ La bibliografía existente en estos espacios es muy amplia pero no encontré textos en los que se relacione explícitamente la Facilitación con el campo de la Comunicación.

Locales en numerosos países de América Latina, Asia, Europa, África, Oceanía y Norteamérica. Con boletín electrónico y bibliografía pública.

c. Instituto Internacional de Facilitación para el Cambio (IIFAC)

La misión de IIFAC, fundado en 2002, es trabajar con grupos orientados al cambio tanto en el sector público como el privado, como también con redes nacionales e internacionales, ayudando a que mejoren su capacidad para colaborar y tomar buenas decisiones. Con sede central en México, trabaja tanto en idioma español como en inglés, en todo el mundo. También cuenta con otras sedes en México, Uruguay y especialistas provenientes de diversas disciplinas también en USA y Europa.

Cuenta con un newsletter mensual y con un archivo público de todos los artículos que han sido publicados por ese medio desde el comienzo.

d. Red Venezolana de Facilitadores (RVF)

Agrupación de facilitadores venezolanos para promover su profesionalización y generar espacios, medios y oportunidades en la construcción colectiva de procesos sinérgicos de desarrollo integral. Trabaja en las áreas de formación y aprendizaje, negociación y mediación, gestión de riesgo, organizacional y socio comunitaria, en contextos de trascendencia humana al servicio de Venezuela y Latinoamérica.

La RVF cuenta con Aliados clave, o “Nodaliados”, en Colombia y República Dominicana y otros lugares de Latinoamérica.

Cuenta con un boletín electrónico y perfil en Facebook.

e. Red Ecuatoriana de Facilitadores

Se crea como una iniciativa para desarrollar las potencialidades locales de facilitación, capacitación, mediación, en el Ecuador.

Posee una biblioteca pública online.

f. DH Facilitadores de Perú

Es una Red creada para lograr intercambio de información (sobre facilitación) que utiliza como herramienta una lista de interés virtual. Realiza encuentros anuales de facilitadores y

se basa en la vivencia una filosofía pragmática que comulga con algunos postulados de la Psicología Humanista.

g. Facilitadores

Es una organización de Bariloche, Argentina, referente en facilitación y formación de facilitadores, basada en la vocación de servicio y la orientación a la excelencia, con presencia activa en la comunidad y en la región, que también maneja una agenda propia para promover la participación y la transformación social. La iniciativa de la organización surgió de un grupo de facilitadores formados en la Fundación Educativa Woodville (Bariloche) en el año 2000, con apoyo financiero de la organización Avina.

h. Fundación Cambio Democrático

Integrante de la Red Internacional Partners for Democratic Change, pionera en el campo de la facilitación y la construcción de consensos para el abordaje y la resolución de conflictos públicos. Desde 1998 trabaja en Argentina en procesos colaborativos de diversa naturaleza. Tiene un boletín de noticias digital y bibliografía para descargar.

Primer panorama

A modo de síntesis puedo esbozar las siguientes conclusiones a partir de los textos analizados y del rastreo de organizaciones que trabajan con la temática:

-La noción de Facilitación es difusa y amplia. Por momentos nombra a una práctica, una metodología o una profesión y muchas veces es utilizada como sinónimo de Mediación. En este sentido hay una definición que distingue a la Facilitación, que se aplicaría en casos en donde no existe un conflicto determinado.

-Los autores analizados coinciden en la relación intrínseca entre la Comunicación y la Facilitación. Algunos plantean que la disciplina comunicacional es fundante del rol del Facilitador y otros plantean que las habilidades comunicacionales son algunas de las destrezas con las que deben contar los profesionales de la Facilitación. También se expone que la intervención del Facilitador es en el plano comunicacional de un grupo. En ningún caso se niega su vinculación directa.

-La Facilitación, al igual que la Comunicación, parecería ser un espacio interdisciplinario o en todo caso, pertenecer a un conjunto mayor, el campo de la Resolución de Conflictos, que también tendría ésta característica.

-Se presentan una serie de posibilidades en torno a la figura del facilitador, que puede ser externo o miembro de la organización y que podría o no ser neutral en sus intervenciones frente al contenido que debate el grupo facilitado.

-La idea de Facilitación también aparece vinculada a la noción de Planificación, un concepto central en el campo de la comunicación organizacional. A veces se presenta como un conocimiento necesario para el que quiera ejercer el rol de Facilitador y en otras oportunidades, se presenta a la Planificación como una práctica equiparable a la Facilitación.

-Existen numerosas organizaciones de alcance global, regional o nacional que trabajan con la temática y que aunque no hagan públicos sus saberes y experiencias a través de textos construidos sistemáticamente, es indiscutible su generación de conocimientos en torno al área, lo cual confirma la presencia de un amplio -y a veces confuso- espacio que amerita ser estudiado de forma metódica.

Mi caja inicial de conceptos



Punto de partida: en el orden con caos

Para comenzar este apartado considero necesario ahondar en un debate actual que trastoca los modos de conocer y a la misma concepción del conocimiento.

Al promediar el siglo XX algunas corrientes teóricas comenzaron a utilizar el término “posmodernidad” para referirse a ciertas manifestaciones culturales contemporáneas. Esta expresión plantea una polémica acerca de si estamos o no frente a un cambio de época, que supondría una ruptura de los postulados modernos.

Cabe resaltar que la discusión teórica no es en torno a períodos históricos - desde esta perspectiva la Modernidad ya es ubicada en el pasado¹⁶- sino respecto a la existencia o no de determinados *movimientos histórico-culturales*.

En esta línea, para algunos autores aún persistimos en la Modernidad pero para otros, a los que adhiero, ésta habría comenzado a agotarse al promediar el siglo XX y gran parte de sus rasgos convivirían en la actualidad junto a los de nuevos movimientos.

El proyecto moderno confiaba en una idea progresista de la historia, en un futuro necesariamente mejor; en la actualidad las nuevas posiciones tienen pruebas concretas para negar este supuesto y se centran en el presente, rescatando acontecimientos pasados considerados válidos y trazando un futuro más cercano e imprevisible.

Retomando ideas de Esther Díaz¹⁷, plantearé de manera sintética que la Modernidad concebía a la cultura conformada por tres esferas: la ciencia, la moralidad y el arte; y éstas se validaban, respectivamente, por la verdad, el deber y la belleza.

Entonces, desde la perspectiva moderna de la ciencia, se valoraban únicamente el orden establecido por la razón y la lógica occidental, la existencia de la objetividad absoluta y la unidad metodológica.

Hoy asistimos a otra realidad: no se niega la objetividad, pero se la redefine, teniendo en cuenta su condicionamiento por las relaciones de poder y de verdad, construcciones dinámicas que se han erguido a lo largo de la historia y en contextos culturales particulares.

Entonces, hoy “la **ciencia** acepta la instantaneidad, la diversificación y la inestabilidad...”¹⁸ en un mundo que comienza a contemplar el *caos* como otro factor determinante en los procesos estudiados. Esta nueva visión flexibiliza los límites entre las llamadas ciencias “duras” y las “blandas”, abriendo nuevos caminos para la interacción de saberes.

16 La Modernidad es ubicada por los historiadores entre los siglos XV y XVIII, y a partir de la Revolución Francesa determinan el comienzo de la Edad Contemporánea.

17 Díaz, Esther. Posmodernidad. 1º ed. Buenos Aires, Edit. Biblos, 1999. Pág. 13.

18 Ídem. Pág. 55.

En síntesis, los planteos actuales no descartan ni niegan los aportes modernos a la ciencia, pero suman nuevas posibilidades e invitan a “la apertura de la diversidad de métodos, a la interacción entre teoría y praxis y a la interdisciplinariedad...”¹⁹

Estos nuevos movimientos histórico-culturales han posibilitado la legitimación de nuevas disciplinas científicas, entre ellas la de la comunicación, campo específico desde el que se abordarán los temas planteados en la presente investigación.

Comunicación, Objeto y Conocimiento

En este punto es inevitable reflexionar acerca de una cuestión clave para el posicionamiento y el trabajo de los comunicadores: ¿existe un objeto de estudio específico de la comunicación? ¿Hay una dimensión comunicacional posible de ser estudiada?

Aquí considero que todo objeto de conocimiento es constituido a través del discurso, en tanto es la facultad humana del lenguaje la que nos permite conocer el mundo -sin que esto implique la negación de una realidad más allá de nuestro pensamiento y modos de expresión-.

En este sentido, la especificidad comunicacional existe en tanto es una propuesta cognitiva válida para el análisis y la intervención en procesos sociales. El objeto de nuestra disciplina es una de las tantas construcciones posibles de una realidad que siempre debe ser analizada teniendo en cuenta su complejidad.

Siguiendo esta línea, todos los procesos socio-culturales pueden ser comprendidos desde la comunicación, pero no en su totalidad. Es decir, para conocer el entramado único de la sociedad debemos valernos de todos los saberes disponibles ya que ninguno por sí sólo logrará reducir los niveles de incertidumbre que nos hemos propuesto superar.

Entonces, la comunicación como campo²⁰ de estudio o disciplina científica se basa en los principios de la transdisciplinariedad²¹ para contribuir a una nueva y más acabada comprensión sociocultural de los fenómenos de la vida contemporánea.

La comunicación nuestra de cada día

Para adentrarme con mayor profundidad en el concepto de **comunicación** retomaré el planteo de María Cristina Mata²², quien dice que podemos entenderlo desde dos

¹⁹ Ídem. Pág. 72

²⁰ En el sentido que Pierre Bourdieu otorga al término.

²¹ Coincido con los postulados que se encuentran en la “Carta de la Transdisciplinariedad” firmada entre otros por Edgar Morín, en el Convento de Arrábida, en noviembre de 1994.

perspectivas: como una *experiencia* cotidiana e inherente a nuestras vidas, pero también como una profesión, un objeto de *trabajo* específico.

En el primer caso, la comunicación es poner en común, compartir, intercambiar sentidos, vincularse. Se trata de una tarea realizada por todos los humanos a lo largo de sus vidas y “representa el espacio donde cada quien pone en juego su posibilidad de construirse con otros”²³.

En este sentido, la relación de dos partes siempre es tensional, en tanto que cada ser es particular y único y presenta características, experiencias y deseos distintos al otro con el que busca entablar lazos.

Desde la otra perspectiva, la comunicación es un campo fértil de trabajo para contribuir a mejorar nuestras relaciones y por lo tanto, decisiones y modos de vida, y muchas personas eligen abocarse de manera profesional en este ámbito.

Ser un profesional de la comunicación incluye un abanico muy amplio de opciones, pero a los fines de este trabajo me centraré en lo que respecta a la llamada comunicación organizacional o institucional²⁴.

Las organizaciones: ovillos de conversaciones

Antes de explayarme sobre el campo profesional de los comunicadores definiré a las **organizaciones**. Concibo a éstas como fenómenos políticos, es decir, como espacios que posibilitan “la reflexión acerca de cómo tendremos que vivir juntos socialmente”²⁵

Pensando a la política como la discusión mediante la cual determinamos nuestro ser social, debemos preguntarnos qué clase de conversaciones debemos tener unos con otros; qué clase de conversaciones sostendremos y cómo llevaremos a cabo esas conversaciones.²⁶

En este sentido, las organizaciones son uno de los lugares donde podemos tener las discusiones en torno a nuestros propios diálogos y sus objetivos, buscando mejorar desde la cotidianeidad los modos de vida social, pero también siendo conscientes de las repercusiones a largo plazo que pueden tener estas elecciones en la propia comunidad.

²² Mata, María Cristina. “Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva”. Curso de especialización “Educación para la Comunicación”. Centro de Comunicación Educativa La Crujía. Buenos Aires, 1994.

²³ Ídem.

²⁴ Prefiero utilizar el término Comunicación Organizacional en vez del más frecuente, Comunicación Institucional, ya que este último remite con más énfasis a las formas jurídicas que regulan los modos de intercambio. El primero, en cambio, orienta su sentido hacia las maneras de relacionarse que los individuos tienen en estas formaciones.

²⁵ Flores L., Fernando Creando Organizaciones para el Futuro. Chile. Dolmen Ediciones S.A. Quinta edición 1997.

²⁶ Ídem

Dejaremos de lado la teoría organizacional tradicional, que concibe a la organización como un “conjunto de individuos que cooperan para satisfacer deseos individuales y colectivos” y continuando con palabras de Fernando Flores, complejizaré el término pensándolo como “un fenómeno para y producido en el lenguaje, en declaraciones que son parte de nuestra propia historia.”

Esta concepción de organización desde una mirada discursiva posibilita y legitima la intervención de los comunicadores sociales, en tanto analistas, ordenadores y gestores de las diversas manifestaciones lingüísticas y no lingüísticas que emergen de ellas.

¿Las nuevas organizaciones?

Es necesario apuntar que se vienen produciendo grandes cambios en lo que respecta a las organizaciones: referidos a las transformaciones concretas de sus estructuras y otros, consecuencia de los primeros, en los modos de entender y orientar estas nuevas formaciones sociales. Pero tal como postula Leonardo Schvarstein²⁷ no es posible hablar hoy de un antagonismo entre organizaciones modernas y posmodernas.

Las organizaciones han sufrido cambios profundos aunque, tal como planteamos en el primer apartado de este marco teórico, los rasgos de distintos proyectos conviven en la actualidad en nuestra sociedad.

Hecha la aclaración anterior y aceptada la ambigüedad que coexiste hoy en nuestras organizaciones, atravesadas por la convivencia de movimientos socio-culturales diversos, es posible mencionar las principales características que han aparecido en escena.

En lo que respecta a las estructuras de las organizaciones, han surgido nuevos diseños que persiguen el fortalecimiento de los equipos de trabajo y el intercambio en forma de red. En este sentido también se han construido los modelos matriciales y profesionales, que han reemplazado en varios casos las estructuras funcionales o divisionales tradicionales de las organizaciones.

Por otra parte, las organizaciones tienden a ser cada vez más flexibles y a disponerse de manera descentralizada, es decir, a asignar autoridad y cierto nivel de autonomía en la toma de decisiones a los niveles inferiores de una jerarquía. Sus formas son dinámicas y responden a la cambiante relación con el contexto, así, el planeamiento y los objetivos se convierten en productos emergentes y no pre-diseñados.

En lo referido a las relaciones de poder, en algunos espacios se han ido dejando de lado los tradicionales ordenamientos de jefes-subordinados para trasladarse a una relación más

²⁷ Schvarstein, Leonardo. Diseño de Organizaciones, tensiones y paradojas. Ed. Paidós, Argentina, 1998. Pág. 59 a 61.

afectiva y cambiante, en la que los roles pueden ser rotativos acorde a las características de cada proyecto. Aquí se busca que los integrantes se involucren emocionalmente y que puedan sostener sus responsabilidades.

Con el objetivo de atraer y seducir a sus miembros las organizaciones ofrecen capacitación constante para desarrollar destrezas que les permitan desempeñarse en diversas tareas, en oposición a la división y especialización laboral perseguida en los modelos habituales.

En otro aspecto, la incorporación de nuevas tecnologías que se produce a diario ha repercutido en numerosos cambios a nivel organizacional. Uno de ellos se relaciona con la implementación del teletrabajo, donde los horarios y espacios son manejados por los empleados en función de cada proyecto, lo que repercute en sus subjetividades y la de sus familiares como así también en la concepción misma del trabajo, que pasa a ser una actividad y no un lugar determinado.

Un punto que interesa de manera especial a este trabajo es el cambio en la forma de comprender los procesos de toma de decisiones, donde se conciben múltiples racionalidades, ya no una posible, y la influencia innegable de la subjetividad en las elecciones y medidas de los miembros de la organización.

En este sentido el conflicto no sólo es visto en su aspecto negativo sino que se persigue el aprendizaje a partir de su análisis pormenorizado y las soluciones grupales para evitar las reapariciones de problemas similares.

Finalmente, es interesante destacar el señalamiento de Schvarstein²⁸ acerca de la similitud entre el planteo moderno y posmoderno de la relación *complementaria* del individuo con la organización.

El autor afirma que esta coincidencia nos habla de dos discursos con una misma ideología y que en tanto no se transforme la apropiación del producto del trabajo humano, continúen y aumenten las diferencias generadas en los actuales modos de distribución de la riqueza “toda diferencia entre discurso moderno y posmoderno será de naturaleza meramente retórica”.

Coincido en que no hay una transformación estructural en nuestra sociedad -la cual espero pero no desestimo las dimensiones de los cambios que se han venido produciendo en relación al paradigma moderno. En este sentido, es verdad que nuestras organizaciones no se han modificado radicalmente pero es un hecho que han ido virando a nuevas formas de estructuración, que aspiramos sean preparativas para un nuevo orden social.

²⁸ Ídem. Pág. 46

La profesión nuestra de cada día

La denominación **comunicador organizacional** comenzó a utilizarse en los años '80 cuando tendieron a integrarse y potenciarse de forma mutua cuatro áreas que hasta entonces se habían desarrollado por separado: la publicidad, las relaciones públicas, la comunicación interna y el diseño gráfico²⁹.

Para la segunda mitad de la década del '90 el perfil profesional del comunicador organizacional o DirCom (apócope del director de comunicación) estaba legitimado a nivel académico y requerido, en especial, en el mundo empresarial.

El Comunicador Organizacional puede definirse, en términos generales, como el responsable de la política de comunicación y las relaciones institucionales; quien gestiona y desarrolla las políticas y estrategias de comunicación desde una perspectiva global, vinculado directamente con las decisiones de la organización³⁰.

Los comunicadores organizacionales realizan sus prácticas sociales buscando la transformación y el cambio y para ello utilizan, en general, un esquema de trabajo llamado **Planificación o Gestión Comunicacional**.

El mapa básico de intervención busca optimizar el escenario comunicacional de las organizaciones y puede sintetizarse en ciclos de cuatro grandes momentos que orientan su labor: conocimiento y análisis, planificación, gestión y evaluación del proceso de transformación que se propone.

Pero ¿qué es lo que analiza, planifica y gestiona un comunicador? Su mirada se enfoca en los discursos que la entidad produce de manera más o menos consciente, y que van definiéndola y estableciendo, por lo tanto, una relación particular con el exterior y con su interior.

A continuación describiré de manera breve las cuatro instancias de intervención que utilizan con mayor frecuencia los comunicadores organizacionales, pero cabe aclarar que su distinción es sólo con fines teóricos, ya que en la práctica dialogan y se superponen de forma constante.

Sean miembros permanentes de las organizaciones o no –consultores externos–, comienzan la labor a través del *Diagnóstico o Auditoría de Comunicación*, etapa donde se acercan y conocen los espacios y los sujetos a partir de determinados objetivos propuestos con antelación.

²⁹ Alberto Borrini: *Pasado, Presente y Futuro del Director de Comunicación*. UNLP, FPyCS. Taller de Producción de Mensajes. La Plata. 2003

³⁰ ídem.

La segunda etapa del trabajo es la elaboración de la *Planificación* o plan de acciones que buscará modificar las situaciones no deseadas, potenciar los aspectos favorables y alcanzar las metas y desafíos particulares que se haya propuesto la organización.

Siguiendo el modelo clásico de intervención de los comunicadores organizacionales, el tercer paso consistirá en lograr la *Gestión* de lo planificado acotando al máximo los imprevistos del proceso o sacando provecho de ellos generando nuevas acciones estratégicas.

Por último, el Planificador o el equipo de comunicación organizacional *evaluará* el proceso de forma integral, lo que se convertirá en un nuevo croquis de situación de los actores en relación y que devendrá, de forma circular, en un nuevo plan de acciones que buscarán optimizar el estado de la organización.

Es necesario resaltar que los modos de llevar a cabo este tipo de trabajos en comunicación son innumerables ya que podríamos encontrar una manera diferente en cada proyecto en particular porque los actores intervinientes son distintos y cada lugar, espacio y tiempo los determina.

Por otro lado, si el Comunicador Organizacional pertenece a la organización o no en la que intervendrá, los niveles de participación deseados y los alcanzados, la conformación del equipo de trabajo, las aspiraciones y la relevancia que le otorguen los actores involucrados, entre otros tantos factores, serán determinantes en el proceso.

La Facilitación y la perspectiva comunicacional

Entenderé inicialmente a la **Facilitación** como “el arte de guiar el proceso de un grupo hacia el logro de sus objetivos”³¹. Así, el facilitador se presenta como el responsable de cuidar y optimizar los modos en que las personas conversan, evitando influir en el contenido de sus intercambios y acuerdos.³²

Cabe señalar que el concepto es utilizado con sentidos diferentes en diversas disciplinas como el Derecho, la Psicología y la Medicina, entre otras, y también en áreas como el deporte y la organización de eventos.

³¹ D. Hunter, A. Bailey, B. Taylor. *Management Zen, Facilitación y eficiencia de grupos*. Ed. Troquel S.A., 1996, Buenos Aires, Argentina.

³² El concepto de Facilitador podría compararse con el de Operador de Grupos, propuesto por el padre de la psicología social argentina Enrique Pichon-Rivière (1907 – 1977).

En esta línea, entre sus distintas aplicaciones, también es frecuente que se vincule a la Facilitación de manera directa con el Coaching³³ Organizacional, o que el término Facilitador sea utilizado como sinónimo de otras profesiones:



34

En el desarrollo de la tesis indagaré en torno a las definiciones del concepto, tal como lo señala el primer objetivo específico propuesto: *conocer y sintetizar los estudios existentes sobre la Facilitación y definirla.*

Sin embargo, quiero destacar que curiosamente no hay demasiadas menciones al concepto de Facilitación en el campo de la Comunicación Social, aunque comparten muchos puntos de interés, ya que todo grupo que utiliza la facilitación para guiar sus conversaciones atraviesa un proceso de comunicación que tiene determinadas pautas y acuerdos explícitos previos.

Es a través de las conversaciones que nos relacionamos con el otro, constituimos equipos, organizaciones, proyectos, sociedades. **Los diálogos que mantenemos determinan nuestro mundo de acciones posible. Por ello el desarrollo de nuestras competencias conversacionales puede llevar a nuestra vida mayor plenitud.**

Existen gran variedad de modos de orientar conversaciones y estos tienen que ver de manera directa con las elecciones que tomen los propios sujetos involucrados, que traerán aparejadas unas consecuencias y no otras; un futuro posible y no otro.

Lamentablemente, en la mayoría de las reuniones que se realizan a diario en las organizaciones las discusiones suelen ser de carácter abierto. Aunque esta metodología parezca democrática, es, generalmente, mucho menos útil y justa que otras modalidades.

³³ En español: entrenamiento.

³⁴ Beatrice Briggs. Instituto Internacional de Facilitación y Cambio. México, 2004.

Pero hay una fuerte impronta cultural que insiste en que la discusión libre es equivalente a la libertad de pensamiento, por lo cual, prevalece su uso.

Considero interesante rever esta cuestión ya que sin estructuras aparentes, las discusiones abiertas están regidas por condicionamientos invisibles, que son fundamentales a la hora de tomar cualquier decisión: exclusión, dominación, polarización y poder. En estas condiciones de lucha discursiva, siempre se pierden destacables ideas y se logra acordar y hacer poco.

Para abordar el concepto de **poder** tomaré el planteo conceptual de Michael Foucault, quien rastrea sus orígenes en los intersticios de las relaciones establecidas en las organizaciones, grupos o comunidades: “El poder tiene que ser analizado como algo que circula, o más bien, como algo que no funciona sino en cadena (...) el poder funciona, se ejercita a través de una organización reticular”³⁵

Sin embargo, aunque pensemos que el poder no se posee sino que se ejerce, y que se encuentra circulando en una red reticular conformada por los sujetos sociales, esto no significa que se encuentra repartido democráticamente. Sin duda, existen desniveles en su distribución, pero nunca se encuentra reducido en un lugar o es propiedad de una persona.

Así, el espacio primordial de circulación del poder es el **discurso**. Resulta de utilidad aquí reflexionar en torno esta noción, que proviene de *discurrere* y que significa “ir y venir corriendo”. Es decir, como propone Schvarstein³⁶, hay una ida y vuelta entre los actores involucrados en el proceso de comunicación, entre sus intenciones y necesidades, que se colocan en relación complementaria y antagónica al mismo tiempo.

De esta manera, el discurso configura un diálogo e introduce la necesidad de un reconocimiento mutuo entre los participantes del proceso comunicacional. En este sentido, la interacción exige actores sensibilizados y con posibilidades de elegir los sentidos en juego.

Tal como expresa Schvarstein “Las relaciones de dominación inhiben esta dialéctica, se erigen en un monólogo e imponen de manera coercitiva los significados”. En un contexto de dominación el problema de la interpretación queda excluido: los actores no piensan, sólo obedecen.

Entonces, la validez y la legitimidad de las interpretaciones del discurso deben ser analizadas acorde con las formas en las que establecen las relaciones de poder.

Es necesario aclarar que las enunciaciones del discurso no son sólo lingüísticas, en este sentido podemos equiparar esta noción con la de proceso semiótico, en tanto

³⁵ Foucault, Michael “Curso del 14 de enero de 1976” en “Microfísica del Poder”. La Piqueta, 1992.

³⁶ Schvarstein, Leonardo. Diseño en organizaciones. Paidós, Argentina, 2000.

consideramos que las paredes, los sistemas, las decisiones, los modos de reunirse y discutir también “hablan”.

En este punto, me atrevo a alinear el trabajo del comunicador organizacional, que busca encauzar los recorridos discursivos de una determinada red conversacional para lograr su bienestar, con el del Facilitador, quien también orienta las conversaciones de determinados grupos en pos de alcanzar más y mejores acuerdos.

Por su especialización en procesos culturales, el comunicador social es un actor privilegiado para impulsar y promover conversaciones que busquen apoyar la igualdad de oportunidades para diversos grupos.

En este sentido, la tarea de la facilitación adquiere un valor singular en nuestras organizaciones y los comunicadores sociales poseen perfiles de formación específicos y adecuados para llevarla a cabo.

La legitimación del rol del facilitador en los equipos de trabajo puede abrir las puertas de un nuevo horizonte laboral para los comunicadores organizacionales y por sobre todo, puede contribuir a desplegar mayor potencial de nuestras sociedades.

Así, la sociedad se mueve en organizaciones y las organizaciones mueven a la sociedad. Si facilitamos de manera estratégica y consciente a las conversaciones que nos movilizan podremos comenzar a construir mejores formas de vida.

Una aproximación a la noción de Consenso

Por otra parte, la Facilitación es utilizada con frecuencia por diversas organizaciones para lograr **consenso** en sus asuntos y aunque esta investigación no se propone profundizar en este concepto, considero necesario detenerme en su definición ya que creo que es la forma ideal de arribar a acuerdos grupales.

El consenso es un proceso dinámico para la toma de decisiones sin votar en la que todos los miembros de un equipo participan activamente para alcanzar el entendimiento. Se basa en la creencia que cada persona tiene una parte de la verdad del grupo.³⁷

Una decisión por consenso es aquella con la que cada persona en el grupo explicita que puede convivir, aunque podría no estar de acuerdo con cada detalle.

Para que el proceso funcione todos los miembros deben estar en iguales condiciones de poder, concordar con la misión y los propósitos básicos del equipo y confiar en que cada uno está haciendo lo mejor que puede para el bien común.

³⁷ Apuntes del Curso de Consenso Dinámico dictado por Betty Didcoct en Santiago de Chile, 1996.

Acerca del Weblog³⁸

Tal como lo especifica el objetivo de producción, la investigación será difundida en un Weblog que propicie el debate y el intercambio en torno a la temática.

Entenderé al weblog como una aplicación digital que permite presentar información en diversos lenguajes. Es decir, que posibilita la interrelación de textos, imágenes, audios y videos a través de la incorporación de hipervínculos.

Este espacio web puede ser abierto al juego de otros visitantes/ internautas que tienen la posibilidad de generar comentarios sobre los contenidos expuestos.

El esquema de los Weblogs forma parte de lo que se llama WEB 2.0, una nueva forma de entender y utilizar la Red, donde el usuario puede convertirse de manera sencilla en un productor de contenidos en Internet. Esta opción abre la posibilidad de materiales con bajo costo y de gran alcance, cuando se cuenta con el acceso a las tecnologías requeridas.

Entre las múltiples opciones que ofrece el entorno digital, considero pertinente el desarrollo de este Weblog por las siguientes razones:

- Su modalidad permite recuperar los sentidos producidos por los lectores-internautas en relación a los temas propuestos, así como manifestar sus dudas o generar preguntas.
- Busca la participación y permite el intercambio entre diferentes experiencias que se estén llevando adelante en torno a la temática.
- Propicia la construcción colectiva del conocimiento y su continua realimentación y optimización. Es un espacio abierto a la expresión de la palabra propia y a la puesta en relación con otros discursos.
- Un abordaje multimedial del contenido posibilita otra clase de relación entre los interesados y la investigación.
- El Weblog es un espacio abierto a la continua revisión y producción de textos, imágenes y otros materiales complementarios. La concepción del conocimiento sobre la que se sustenta entiende que el saber no está restringido a ciertos objetos o personas, sino que se produce de forma relacional, se co-construye colectivamente. Por ello, propone relativa flexibilidad en la incorporación y transformación de sus contenidos.

³⁸ Ideas extraídas del Material de Guía para Docentes de Eureka! (www.ingresoalacomunicacion.blogspot.com), blog generado por alumnos del Profesorado en Comunicación Social de la FPyCS de la UNLP dirigido a ingresantes de la misma casa de altos estudios. Autoras: Rocío Bergé y Virginia De Cortazar. Arg, 2007.

Breves re-tratos de los entrevistados

7

Entrevistados

El objetivo de este apartado es describir brevemente a las personas que de forma tan gentil, y en muchos casos apasionada, brindaron su tiempo para la investigación. Tal como dije en Diálogos, consideramos imprescindible entender de dónde vienen, su historia personal, su recorrido para comprender desde dónde hablan y cómo han arribado al mundo de la Facilitación. En este sentido, además de preguntar sobre el significado de la noción, también es una interrogante cómo se puede llegar a conocer, aprender y ejercer la Facilitación cuando ésta aún tiene muy pocos espacios formales de aprendizaje.

El mediador de disciplinas

Psicólogo, sociólogo, mediador, educador. Me encontré con **Oswaldo Daniel Avelluto** en el histórico café Tortoni, su segunda oficina. Llegué a él luego de haber analizado en mi plan de tesis un artículo de su autoría publicado en la revista La Trama³⁹. Es argentino, por supuesto, y fuma en pipa. Los nervios me traicionan y pongo el mp3 a grabar mal. Es decir, no lo grabo. Por suerte tomo nota de todo, con el entusiasmo del arranque. El licenciado es coordinador de la carrera de Resolución de Conflictos y Mediación de la Universidad de Tres de Febrero y tiene una extensa experiencia como mediador y capacitador en mediación. Me recomendó entrevistar a la Dra. María Elena Caram y al Diputado Sergio Abrevaya. Pertenece a generaciones distintas pero con intereses comunes. Nuestro diálogo fue muy fluido, su formación multidisciplinar y mi mirada desde el campo de la comunicación se entendieron enseguida. A pesar de ser un especialista en mediación y no en Facilitación, sus sugerencias y palabras sobre las encrucijadas de la comunicación entre las personas resultaron muy inspiradoras.

En búsqueda de la transformación

Comunicación, Yoga, Facilitación: siempre en la búsqueda de un mundo mejor. **Beatrice Briggs**, oriunda de EEUU, es la directora del Instituto Internacional de Facilitación para el Cambio (IIFAC) que tiene su sede principal en México. IIFAC es una de las organizaciones dedicadas a la facilitación y su enseñanza con más claridad y desarrollo. Cuando comencé a investigar el tema en Internet, hace dos años atrás, le escribí un mail y siempre obtuve respuestas generosas y sabias. En este sentido, me contactó con la inglesa Gill Emslie y con

³⁹ "Resolución de Conflictos, mediación e interdisciplina" en "La Trama, revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos" N° 27: Un debate necesario: mediación e Interdisciplina. Oswaldo Daniel Avelluto. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Mayo 2009.

el español José Luis Escorihuela “Ulises”. Acordamos una entrevista vía Skype que pudimos concretar luego de algunos desencuentros horarios, producto de mi inexperiencia con citas internacionales. Para mi grata sorpresa su experiencia laboral se inició en el campo de la publicidad, el marketing y la comunicación. Luego se dio cuenta de que estaba ayudando a todo el mundo a clarificar sus sueños y visiones pero que ella aún no lo había hecho. Allí decidió formarse profesionalmente como Profesora de Yoga -disciplina que venía ejerciendo como practicante- y cambiar de forma paulatina de trabajo. Los años como maestra de Yoga no conformaron su hambre de transformación “la mayoría de la gente no venía buscando transformarse, venían para relajarse, estirarse...”. Fue allí cuando conoció la Facilitación, a partir de integrar un grupo ecológico llamado Bioregionalismo⁴⁰ que trabajaba buscando el consenso. Una experta del grupo llamada Caroline Estes la capacitó en la temática en un curso que duró dos semanas y fue exclusivamente de transmisión oral. Durante dos años ejerció la facilitación y en 1994 impartió su primer curso. Hoy es una Facilitadora Profesional certificada por la Asociación Internacional de Facilitadores y ha realizado cientos de facilitaciones y capacitaciones en inglés y español en todo el mundo.

Un facilitador cercano y distinto

Con la humildad de los grandes el Presidente de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) –Argentina-, **Dr. Fernando Tauber**, me dio una cita para entrevistarle tan sólo dos días después de que le envié un e-mail presentándome y presentando mi investigación.

Llegué a él por consejo del Lic. Claudio Andrés Fernández, compañero fiel de carrera, que había cursado recientemente un Seminario sobre Planificación Estratégica en Políticas Públicas a cargo de Tauber. Claudio dijo que mientras leía mi plan de tesis no podía dejar de asociarlo con los conceptos y las metodologías narradas por el Presidente de la UNLP, que además era una persona muy accesible. Así fue que me animó a contactarlo.

Fue un honor para mí, como estudiante de la Universidad, tomar un té y entrevistar a su Presidente. Es de destacar la variada y amplia formación de Tauber: arquitecto, político, docente y Dr. en Comunicación Social (en la misma Facultad que yo estudié). Además, fue y es un ferviente impulsor del Plan Estratégico de la Universidad, racionalidad pocas veces aplicada con seriedad en las políticas públicas en el país.

Durante la entrevista hablamos en una misma frecuencia y me permitió dilucidar una definición alternativa de Facilitador, para entender el rol en términos más generales y propios del campo de la Comunicación –que explicaré en detalle más adelante-.

40 El concepto de "bioregión" ofrece una nueva mirada al territorio. Permite incorporar aspectos sociales y económicos con el contexto ecológico. La noción se ha desarrollado bajo diferentes miradas conceptuales y distintas prácticas, incorporando propuestas de desarrollo económico preocupadas por la conservación del ambiente y por elevar la calidad de vida de las comunidades locales.

La casualidad que golpeó con fuerza

Me encontré con el abogado **Sergio Abrevaya** en su despacho de Diputado de la Ciudad de Buenos Aires por la Coalición Cívica -Argentina-, donde me contó que hace varios años atrás una amiga lo llamó para proponerle impulsar una ley de mediación ¿Qué es eso? dijo y desde que conoció la práctica, casi por casualidad según sus propias palabras, nunca más se despegó de ella. La mediación le permitía unir sus dos pasiones: la abogacía y la política. A partir de allí comenzó a interesarse en otras prácticas de resolución de conflictos y fue así como conoció la Facilitación, buscando nuevos métodos, forzado por las distintas circunstancias donde debió conducir conversaciones y acuerdos. Fue el creador del Programa de Mediación Comunitaria y Escolar de la Ciudad de Buenos Aires (1996-2000) y dirigió un Programa de Facilitación a nivel nacional. Escribió, junto a Victoria Basz, uno de los pocos libros sobre la temática en Argentina: “Facilitación en Políticas Públicas, una experiencia interhospitalaria”. El texto narra el proceso llevado a cabo entre los hospitales Fernández y Rivadavia, ambos de reconocido prestigio en la Ciudad de Buenos Aires, ubicados a pocas cuadras de distancia pero sin coordinación de actividades hasta el momento de la intervención. Abrevaya posibilitó que tomara contacto con uno de los principales actores de este caso: el Dr. Emilio Lavena.

Además, el entrevistado integra la Asociación Civil Visión Compartida y es docente en numerosos espacios. Todos sus proyectos se nutren de una interesante concepción de la política como resultado de la participación y construcción ciudadana.

En la búsqueda de otro mundo

Gill Emslie no quería optar por ninguna de las opciones que se le presentaban cuando terminó el secundario: estudiar o trabajar en Escocia. Entonces partió a recorrer el mundo buscando un lugar distinto y mejor donde vivir. Habitó distintos países de América donde aprendió a hablar español y conoció diversas comunidades. Luego de varios años volvió a su tierra natal y decidió estudiar psicología, como una forma de sanación de una dura experiencia personal que le tocó vivir.

Luego conoció la ecoaldeja Findhorn y se instaló allí, donde vive y trabaja al día de hoy. Gill es una de las fundadoras y directora del Servicio de Consultoría que ofrece la comunidad sobre desarrollo organizacional, habilidades de liderazgo, formación de equipos y servicios de desarrollo de personal a las empresas, organizaciones y comunidades de Reino Unido, Europa, América Latina y el Sudeste Asiático.

Además integra el Instituto Internacional de Facilitación y Cambio y la sociedad de investigación de procesos orientados en Psicología y el Colegio de Findhorn.

La sembradora

Oriunda de EEUU, **Betty Didcoct** es una experta en desarrollo organizacional y esa es su religión. Su búsqueda espiritual es la construcción de grupos saludables, en un sentido amplio.

Militante de los ´60, su comprensión de las organizaciones evolucionó luego de trabajar como maestra de lengua en una escuela fundada por cinco familias cuáqueras que emigraron a Canadá tras haber sido perseguidos y detenidos en California por rehusarse a servir en la Guerra de Corea. Los cuáqueros son conocidos por ser pacifistas y son los creadores del Consenso, que utilizaban para llevar a cabo sus encuentros. Ellos creían que la "luz de Dios" estaba en cada una de las personas, por lo que se debía valorar la contribución de todos y cada uno. Esta creencia básica del grupo hizo que buscaran formas superadoras al voto, donde las minorías –que muchas veces son vanguardistas o que con el correr del tiempo se convierten en mayoría- quedan afuera de la decisión tomada.

En el comienzo asistieron a la escuela veinticinco chicos de todo EEUU y se conformó una pequeña comunidad religiosa en Canadá. Allí Betty pudo conocer la forma particular en que llevaban a cabo sus reuniones y fue formada en consenso, al igual que otra de mis entrevistadas –Briggs- años después, por la cuáquera Carolina Estes. Junto a ella, Betty y otro grupo reducido de personas perfeccionaron los desarrollos concernientes a la Facilitación.

Fue directora ejecutiva de una revista en EEUU sobre comunidades intencionales y ha facilitado numerosos grupos de distintas características en el mundo. Entre otras organizaciones, trabajó con distintos grupos ecologistas y como facilitadora externa de The Reiki Alliance durante diez años.

Con generosidad respondió mis inquietudes y consultó a varios miembros de grupos que trabajan con facilitación, aunque sólo tuvieron la amabilidad de responder el cuestionario dos personas: Laird Schaub y Fran Larkin.

En la actualidad se especializa en la formación de facilitadores, entre los cuales ha formado a mi padre, que fue quien me habló por primera vez del tema. La semilla de Betty se ha plantado en diversos lugares y es inevitable sentir que este trabajo es, en algún punto, fruto de su siembra.

Consultados vía mail

Como participantes de procesos facilitados

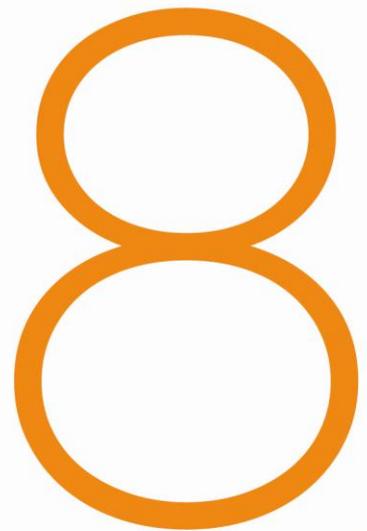
- **Dr. Emilio Lavena.** 67 años. Directivo del Hospital General de Agudos “Bernardino Rivadavia” de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Participó de un proceso de Facilitación interhospitalaria con el Hospital Fernández entre los años 1998 y 2000, a cargo de Victoria Basz y el Dr. Sergio Abrevaya.
- Psicoterapeuta y docente argentina **Flora Viviana Bilezker.** 54 años. Es miembro de The Reiki Alliance y participante de numerosas reuniones facilitadas entre 1996 hasta la actualidad. La contacté a través de mi padre. También ha recibido formación como facilitadora de Betty Didcoct.
- **Laird Schaub.** Constructor de Comunidades. Oriundo de EEUU. 60 años. Vive en una comunidad intencional desde hace 36 años y ha participado de cientos de reuniones, algunas facilitadas por Didcoct. Aunque muchas han tenido lugar en la comunidad en la que vive, ha asistido además a alrededor de 100 reuniones de red de trabajo íter comunitario que fueron facilitadas. Además trabaja como facilitador.
- **Fran Larkin.** Empresario de EEUU. 61 años. Fue miembro de un grupo que utilizó varias veces la Facilitación con Didcoct en Casa Verde Cohousing Community, Colorado Springs, Colorado, USA.

Como facilitadores

Abogada, mediadora y docente argentina **María Elena Caram.** Integrante de la Fundación Libra, organización especializada en mediación. Además trabaja como docente en la Universidad de Tres de Febrero, junto a Avelluto, quien me contactó con ella.

- Lic. en matemática y filosofía, facilitador español **José Luis Escorihuela “Ulises”.** Fundador de la Asociación Selva Vida Sostenible y miembro de IIFAC, organización que dirige Briggs.
- **Jorge Llambías.** Licenciado en Filosofía, actualmente jubilado; durante su actividad profesional fue docente universitario y directivo de Recursos Humanos en diferentes empresas. Especializado en comunicación y recibido de Mediador se encontró con diversos temas de resolución alternativa de conflictos. En este contexto apareció la facilitación, actividad que ya había practicado en diversos contextos, pero a la que nunca había nombrado de esta manera. Trabajó como facilitador profesional con el Dr. Abrevaya en el Ministerio de Justicia de la Nación Argentina. Actualmente desarrolla actividades de facilitación en la ONG Visión Compartida, realizando un trabajo para la Fundación Imagina Buenos Aires.

Entonces ¿qué es Facilitación?!



(Describir el proceso de Facilitación) es una tarea titánica.

Laird Schaub, 60 años, constructor de comunidades y participante de procesos facilitados. EEUU.

Antes de desarrollar este apartado a partir de las respuestas que los entrevistados dieron, creo que es relevante hablar de las caras y los sonidos que emitieron –o de lo que no dijeron- antes de definir la Facilitación. Algunos rieron, otros hicieron muecas de “me atrapaste” o fueron confusos, todos tardaron mucho en responder y de los que completaron el cuestionario por escrito, tres optaron por saltar la pregunta o darla por contestada en otras respuestas.

A continuación expondré las ideas centrales expresadas por los facilitadores y los participantes, donde hay varios elementos recurrentes marcados con *cursiva* y los aportes conceptuales distintivos con **negrita**. Hacia el final del apartado expondré algunas hipótesis sobre las causas de la incomodidad generalizada a la hora de definir el concepto fero de la investigación.

Las facilitadoras Briggs y Didcoct (que fueron presentadas en el capítulo anterior) inician su explicación acerca de qué es la Facilitación haciendo referencia a la etimología de la palabra latina “facilita”, que significa **hacer más fácil**. Didcoct señala que en el ámbito privado, la Facilitación es el **diseño de un proceso** y el desarrollo acertado de **reuniones**. Así, las dos introducen el concepto de proceso planificado y Didcoct nos habla de un momento de encuentro específico de los actores. Por su parte, Briggs dice que la Facilitación hace más fácil **el trabajo de un grupo**.

La Dra. Caram define a la Facilitación como “la actividad que realiza *un tercero* en un determinado **proceso de comunicación** *entre dos o varias partes*, con el objetivo de alcanzar los **resultados propuestos** en dicho *proceso*.” Aquí aparece por primera vez el concepto de comunicación, unido al de proceso que ya había sido mencionado por Briggs y Didcoct y se expone como objetivo lograr los resultados planificados.

Por otro lado, con simpleza y claridad, el Directivo del Hospital explica que “es un *proceso de acercamiento de las partes*, para generar *el ensamble y/ o la oportunidad de conocer al otro*, un proceso de **confianza** mutua”. Es interesante destacar de esta definición la idea de que la Facilitación tiene como objetivo la aproximación de los involucrados, de construcción de lazos comunes.

José Luis “Ulises” Escorihuela, el facilitador y profesor de matemática español, transcribe un fragmento de su material de enseñanza donde brinda una definición muy completa que resalta también la idea de confianza y sus aspectos comunicacionales: “la Facilitación de

grupos es un conjunto de herramientas, técnicas y habilidades para garantizar el buen funcionamiento de un grupo, tanto en la consecución de sus objetivos y realización de su visión colectiva, como en la creación de un clima relacional donde reine la confianza y una comunicación fluida, empática y honesta."

En su definición, Ulises introduce además la noción de conjunto de herramientas, técnicas y habilidades haciendo una alusión general a los conocimientos y prácticas específicas que deben emplearse en un proceso de estas características. Por otra parte, la expresión "realización de su visión colectiva" habla de la búsqueda de un futuro deseado por el grupo.

En este sentido, el Dr. Abrevaya dice que la Facilitación es "una técnica que permite *construir los procesos de comunicación*. Que lo que hace es *comunicar mundos*, mundos donde vivimos, mundos individuales que están *interconectados* y que están buscando **resolver conflictos** y están buscando *pensar hacia adelante, el futuro (...)* Que el *intercambio sea productivo*".

Además de repetirse las ideas de comunicación y construcción de un porvenir grupal, aquí aparece una noción que remite a dos preguntas que realicé a algunos entrevistados: ¿es necesaria la existencia de un conflicto para ejercer una Facilitación? y ¿qué diferencia hay entre Facilitación y Mediación? Sobre estos puntos hubo acuerdo: "**La Facilitación es un proceso que se construye a partir de buscar, construir o reconstruir la comunicación...no necesariamente se da en conflictos, la mediación tiene que ver con resolver conflictos, la Facilitación no**" (Abrevaya).

Por su parte Briggs dice que, aunque no es condición que el grupo esté viviendo un conflicto para convocar a un facilitador "normalmente cuando te contratan es porque tienen una situación, un reto difícil que están intentando solucionar".

Es interesante pensar que, aunque la Facilitación no requiera la pre-existencia de un conflicto para ser utilizada, tal como expresé en la Caja de Conceptos, la comunicación es tensional.

En palabras de Avelluto "la comunicación es en sí misma conflictiva, ya que el encuentro de dos seres, será de por sí, el encuentro de dos mundos distintos, y por la tanto, se generará cierto grado de conflicto." Es decir, que el diálogo entre dos personas o más, la puesta en común de opiniones y vivencias distintas, implica necesariamente la puesta en juego de tensiones.

En síntesis, podemos decir que la Facilitación, aunque no necesite de la existencia de un conflicto para ser utilizada, en tanto que promueve la comunicación, permite que salgan a la luz –o se hagan conscientes- conflictos en distintos niveles. Briggs expresa al respecto "al encontrarse un facilitador, a veces surge conflicto y en ese momento tienes que saber

cómo manejarlo, pero muchas veces utilizando la Facilitación puedes evitar o minimizar el conflicto”.

La Directora de IIFAC también explica que en “mediación, ahí divide el conflicto, ya está el conflicto y en vez de ir a un juicio las partes se ponen de acuerdo para usar o abrir mediación y el mediador se pone entre las dos e intenta desplegar un acuerdo. Muchas de las cualidades o las destrezas son parecidas pero la función es muy distinta. (...) Lo que tienes que hacer (en mediación) es ayudar a cada participante del conflicto, a cada parte a realmente analizar sus opciones. Y a veces tienes que **opinar.**”

En la última cita, Briggs deja entrever por oposición, una característica destacada del rol del facilitador que mencionan varios entrevistados: no debe tomar partido por ninguna opción, debe velar por la forma del diálogo y **no intervenir en el contenido.**

Por otra parte, aunque aquí no estén copiadas esas citas, en líneas generales los entrevistados vieron la necesidad de referirse al rol del facilitador en la búsqueda de una definición de Facilitación. Estos fragmentos serán tratados en profundidad en el apartado dedicado al rol del **Facilitador** y luego reflexionaré sobre esta referencia obligada.

En este sentido, por ejemplo, unos días después de la entrevista Briggs me escribió un mail modificando su respuesta sobre qué era la Facilitación y dijo que es “una *relación* entre **el facilitador** (y el *convocante* si hay uno) y el *grupo.*”

Como puede observarse, las recurrencias entre las respuestas son muchas (*en cursiva*), aunque haya destacado sólo algunos elementos por entrevistado (**en negrita**). En síntesis, a partir de este primer análisis, puedo decir que **la Facilitación no requiere un conflicto previo para ser utilizada** y que tiene que ver con:

- **hacer fácil**
- **un proceso**
- **diseño de** (*o planificación, logro de resultados propuestos, consecución de sus objetivos, intercambio productivo*)
- **reuniones**
- **conjunto de herramientas, técnicas y habilidades** (*o prácticas o métodos*)
- **no intervención en el contenido** (*o no opinar*)
- **comunicación** (*o el intercambio, acercamiento de las partes, relacionamiento, interconexión, conocimiento del otro*)

- **confianza** (*o acercamiento, conocimiento del otro, creación de un clima relacional*)
- **visión colectiva** (*o pensar hacia adelante, el futuro*)
- **facilitador**
- **grupo** (*o dos o más partes, personas, convocante*).

Con fines prácticos y para no aburrir al lector me permitiré re agrupar estos conceptos en cuatro categorías mayores:

1. **Grupo** (*y conjunto de herramientas, técnicas y habilidades*)
2. **Proceso** (*y reuniones, visión colectiva, diseño, hacer fácil*)
3. **Comunicación** (*y confianza*)
4. **Facilitador** (*y no intervención en el contenido, hacer fácil, conjunto de herramientas...*)

A continuación voy a desarrollar estos conceptos por separado, con las palabras de los entrevistados y mis reflexiones posteriores, para luego reagruparlos e intentar aproximarme a una definición propia de Facilitación.

A. Proceso

“Lo que se ve en todos lados es que los grupos fracasan al poco tiempo por falta de Procesos, falta de Facilitación y ese me parece un desperdicio tan grande como cualquier otra destrucción ecológica que estamos viviendo”

Beatrice Briggs. Directora de IIFAC. México.

Tal como expresé anteriormente, Abrevaya dice que “la Facilitación **es** un Proceso que se construye a partir de buscar, construir o reconstruir la comunicación”. Por otra parte, cuando pregunté a Briggs y a Escorihuela sobre qué es lo que se facilita, coincidieron en resaltar el concepto del Proceso que transita el grupo. En palabras del matemático español “**se facilita sobre todo el Proceso grupal**. La idea es que el grupo, gracias a la Facilitación y a la presencia de un facilitador, pueda desarrollar Procesos grupales (...) que sean más eficientes e inclusivos.”

1. Preparación (antes)

Briggs explica “facilito su Proceso. Y para hacer esto necesito tomar en cuenta el contexto del grupo, sus antecedentes, lo que se pretende lograr, los objetivos del evento, la dinámica dentro de los miembros del grupo, si hay conflictos, si hay tensiones muy fuertes de rango, privilegios, el estado de ánimo del grupo, todo eso lo intento captar de alguna manera antes, yo digo que el 80% del trabajo de Facilitación sucede antes del inicio de la reunión.”

Las declaraciones de la Directora de IIFA introducen una cuestión central: **hay distintas etapas en la Facilitación, que requiere una preparación previa al encuentro del grupo con el facilitador**. Así, Briggs dice “¡Es cómo una gran sorpresa! Mucha gente piensa que empiezas cuando ya estás, muy espontánea. No prepararse bien es una receta para el fracaso, que no te conviene ni a ti como facilitadora ni al grupo, entonces para mí la preparación es una herramienta fundamental. Si no, te caen sorpresas no muy gratas.”

Desde el campo de la comunicación organizacional, las palabras anteriores resultan muy familiares: sabemos la importancia de la Planificación y del Diagnóstico –conocimiento previo- de los Procesos y de la escasa aplicación real de estas herramientas. En la mayoría de las organizaciones se habla de la necesidad de prever de forma sistemática acciones y tareas, en pos de determinados objetivos, pero pocas veces se lleva a cabo.

Tal como lo expresé en Mi Caja Inicial de Conceptos, la noción de Planificación es muy utilizada en el campo de la Comunicación Organizacional, a tal punto que se llama Planificadores Comunicacionales a las personas que se dedican a optimizar la comunicación desde las organizaciones, tanto a nivel interno como externo, e incluso da su nombre a una de las orientaciones de la Licenciatura en nuestra Facultad de Periodismo y Comunicación Social: Planificación Comunicacional.

En este sentido, cabe mencionar que en la actualidad se debate acerca de las limitaciones de la noción de Planificación, en especial de las concepciones más antiguas que plantean esquemas que, por su rigidez, terminan obstaculizando en vez de optimizando los Procesos.⁴¹ En el caso de la Facilitación, Abrevaya explica que “la estructura del Proceso es absolutamente flexible”. Por lo dicho anteriormente, y respetando la elección del concepto de los entrevistados, utilizaré en este apartado la idea de Preparación en vez de la de Planificación.

Entonces, en una Facilitación hay una preparación minuciosa del Proceso por parte de los actores involucrados –Facilitador, Grupo y en algunos casos, Convocante- antes del encuentro donde se llevará a cabo la misma.

2. Reunión (durante)

Hay un momento y un espacio acordado por los actores involucrados en un Proceso de Facilitación que tiene que ver con el encuentro del facilitador y el grupo. Esta reunión puede tener diversas características (realizarse en el campo o en la ciudad, de forma personal o vía web, ser planeada con meses de anticipación o algunos días antes, ser multitudinaria o con pocos participantes, etc.) pero debe concretarse para que la Facilitación exista como tal y el grupo interesado pueda avanzar en la consecución de sus objetivos (que incluso su definición puede ser motivo del encuentro) y la construcción de futuro.

De las características y necesidades del grupo dependerá si se utilizará a la Facilitación en una única reunión o en una serie de varias, pero **el encuentro entre las personas en un lugar y tiempo determinado debe darse para que ésta pueda desplegarse.**

⁴¹ Sería interesante que la discusión sobre el nuevo Plan de Estudios de la Facultad contemple la revisión del concepto de Planificador Comunicacional, teniendo en cuenta que la Planificación es sólo una herramienta –muy relevante, por cierto- de otras que utiliza el Comunicador en su accionar en las organizaciones de la sociedad. Ver más sobre esta idea en el apartado Tejiendo Puentes e interrogantes al respecto en Cabos Suelto.

3. Cierre (después)

Aunque la Facilitación es evaluada, de forma más o menos consciente, por los actores involucrados a lo largo de todo el Proceso, una vez finalizado el encuentro deberá destinarse sobre el final un tiempo al análisis de la eficacia de la reunión en cuanto a los objetivos propuestos, al rol y desempeño del facilitador y de los participantes.

Además, la Facilitación busca concretar determinados logros en un plazo temporal determinado, así, es muy importante respetar la puntualidad en el comienzo de los encuentros, los momentos destinados a los distintos tópicos, y por supuesto, el horario de cierre del Proceso.

La clave: distinguir el Qué y el Cómo⁴²

Briggs dice al respecto de la Facilitación: “Hay dos partes, el qué y el cómo de una reunión, el qué es cuáles son los temas y el cómo, el Proceso, es cómo lo vamos a abordar”.

Qué: el Contenido

El contenido de cualquier reunión es qué se va a discutir, los objetivos, los resultados esperados, los temas de la agenda, el problema a resolver o los asuntos a discutir. Es la parte más visible de cualquier encuentro y por lo tanto es fácil de identificar. Hay quienes piensan que esto es todo lo que necesitan para generar una producción grupal. ¡Qué equivocación!

Cómo: el Proceso

Todo lo demás que sucede en una reunión es el Proceso: la forma en que se discute un tema, la disposición de la sala de encuentro, la aplicación de acuerdos básicos, el ejercicio de introducción utilizado para ayudar al grupo a encarar bien su cometido, el método para llegar a una decisión.

Dado que el Proceso se desarrolla entre bambalinas, puede ser difícil visualizar: la mayoría de la gente no se da cuenta si el facilitador hace preguntas abiertas o cerradas, si elige “brainstorming de colores” o “brainstorming de subgrupos”, etc. Pero hay que ser conscientes de que el contenido no se pone en acción sin un Proceso. **Las competencias para conducir Procesos son la fuerza para que una reunión pueda avanzar.**

42 Basado en ideas extraídas del artículo “Por Qué el Contenido Necesita un Proceso” de Dee Kelsey y Pam Plumb publicado en Fogata (IIFAC). Originalmente fue difundido en el boletín mensual de Great Meetings! Inc. www.greatmeetingsinc.com, compañía fundada por las autoras.

Así, podemos imaginar la siguiente metáfora: una persona representa al Contenido y la otra al Proceso. "Contenido" se queda quieta en su lugar, hasta que llega "Proceso" y la toma del brazo con un método para hacer que su compañera –Contenido- entre en movimiento.

En síntesis, la Facilitación requiere una preparación del encuentro (el objetivo, los resultados esperados y el orden de la agenda) pero sobre todo, de las herramientas que se utilizarán en el Proceso para que el contenido se ponga en acción.

Hacer Fácil

Las facilitadoras Briggs y Didcoct explican que Facilitación proviene de la palabra latina "facilita", que significa **hacer más fácil**. Por su parte, Briggs dice que la Facilitación hace más fácil **el trabajo de un grupo**. En este punto, es interesante plantear que hacer más fácil el desarrollo de Procesos grupales no significa restar complejidad a los asuntos que quieran tratar, sino trabajar en la búsqueda de una fluidez en el intercambio, que permita optimizar la productividad de los participantes.

La Facilitación como un Metaproceso

Para finalizar retomaré y me extenderé sobre los dichos del comienzo de este apartado:

-lo que se facilita es el Proceso grupal (Escorihuela y Briggs)

El facilitador trabaja con herramientas específicas en el **cómo** se dinamiza el contenido (el qué) del encuentro de los participantes. En esta línea, la labor del facilitador se centra en las formas en las cuales se da la conversación, en el Proceso de intercambio del grupo, y no en la intervención sobre los tópicos o asuntos del mismo.

-la Facilitación es un Proceso (Abrevaya)

Proceso es, según el diccionario de la Real Academia Española, la "acción de ir hacia delante" o en su tercera acepción, un "conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial". Entonces, tal como expliqué anteriormente, la Facilitación es un Proceso en tanto se desarrolla en distintas etapas (preparación, reunión, cierre) con el involucramiento de personas que persiguen un futuro deseado o una visión compartida.

Teniendo en cuenta las dos perspectivas y vinculándolas, **la Facilitación puede ser concebida como un Metaproceso, ya que es un Proceso -con determinadas**

características⁴³ - cuyo objetivo primordial es orientar los Procesos comunicacionales y propiciar la generación de otros nuevos, entre los miembros intervinientes del grupo, en pos de sus metas.

Por último, cabe destacar la importancia de la preparación sistemática y planificada del Metaproceso y, en especial, de la etapa preparatoria o diagnóstica anterior al encuentro entre el grupo y el facilitador.

⁴³ Es un Proceso comunicacional en el cual un sujeto en el rol de Facilitador guía imparcialmente un grupo de participantes en un encuentro determinado.

B. Comunicación

“(La Comunicación) es el agua donde nada el facilitador.”

Facilitador y Lic. en Filosofía Jorge Llambías. Argentina.

Todos los entrevistados hablan de Comunicación en reiteradas oportunidades y por suerte, pocos la definen a partir del primitivo esquema emisor-mensaje-receptor y eligen conceptualizarla desde otros lugares.

Escorihuela, por ejemplo, llama la atención sobre que “no siempre se comprenden conscientemente las señales y muchas interacciones nos pasan desapercibidas en cuanto a su significado, pero aún inconscientes son también procesos comunicativos.” Aquí entonces podemos detectar dos tipos de interacciones que forman parte del proceso comunicativo: **conscientes e inconscientes**.

En relación al lugar que ocupa la Comunicación, Escorihuela nos dice que “facilitar un proceso grupal es, entre otras cosas, hacer visibles las interacciones inconscientes y las estructuras inconscientes que nos bloquean. Es traer a la consciencia del grupo algo de lo que luego se puede hablar con palabras.”

Llambías va más allá y dice que la Comunicación es el agua donde nada el facilitador y que lo que **se facilita** es “la relación y/ o **la Comunicación** entre personas o grupos de personas.” Es interesante plantear que la Comunicación es, en algún punto, el agua donde vive la sociedad, es decir, que las interacciones grupales se van a dar esté o no presente el facilitador. Pero por otra parte, este guía “nada” en el agua y para ello despliega destrezas particulares que hacen que el caudal comunicacional se ordene o se encamine de determinada manera para aumentar o potenciar los resultados del encuentro.

En la misma línea, reitero la definición de Abrevaya “la Facilitación es un proceso que se construye a partir de buscar, construir o reconstruir la Comunicación” y “que lo que hace es comunicar mundos, mundos donde vivimos, mundos individuales que están interconectados”

Por su parte Didcoct agrega “el proceso de Facilitación es totalmente sobre **buena Comunicación**. Si los participantes tienen **habilidades** de Comunicación pobres, entonces será muy desafiante tener éxito en las reuniones, decisiones y relaciones”. Y en la misma sintonía, Briggs explica que **la Comunicación “es primordial, es de lo que se trata**. Realmente uno tiene que mostrar **buenas capacidades** de Comunicación y, en la medida de lo posible, abrir canales de Comunicación dentro del grupo. Entonces, **¡es todo!**”.

Tanto Didcoct como Briggs hablan del rol protagónico de la Comunicación y nos llaman la atención sobre la posibilidad de que sea buena o mala y sobre la intencionalidad de la Facilitación de optimizarla a partir del desarrollo de habilidades o capacidades comunicacionales.

En este sentido, Didcoct dice que “la Comunicación es la forma en que nosotros expresamos y compartimos nuestras ideas. **La buena Comunicación requiere habilidades**- como la habilidad de escuchar realmente no dejando que las opiniones y prejuicios se interpongan en la manera de escuchar cuál es el mensaje. Esto es **más que escuchar sólo el significado de las palabras**, sino también escuchar al contexto, los sentimientos detrás de las palabras y lo que está siendo comunicado en el tono”.

Briggs también habla de que “Hay otras dimensiones de la Comunicación, como el lenguaje corporal. (...) Hay que estar súper atento a lo que está pasando ahí, en el grupo, **y a lo no dicho, aparte de lo que sí están diciendo**” y como participante de procesos facilitados, Bilezker explica que la Comunicación “es fundamental, **la verbal y la no verbal.**”

Estas últimas ideas de Didcoct, Briggs y Bilezker pueden relacionarse con las expresiones iniciales de Escorihuela acerca del desafío de la Facilitación de hacer visibles las interacciones no conscientes, es decir de lo no dicho, lo no verbal o de la búsqueda de una escucha que vaya más allá de las palabras y que perciba los sentimientos, el contexto, el tono, los gestos, entre otras cuestiones, el material inconsciente que pone en juego el grupo a la hora de un encuentro.

Cabe destacar que nada de lo expuesto puede darse sin, como dice también Escorihuela, la “creación de un clima relacional donde reine la **confianza**”. En palabras del Dr. Lavena, la Facilitación “es un proceso de acercamiento de las partes, para generar el ensamble y/ o la oportunidad de conocer al otro, un proceso de confianza mutua”.

En este sentido, el Dr. en Ciencias de la Comunicación Michael Ritter propone, en una entrevista realizada siete años atrás, que la esencia de la Comunicación es “establecer un vínculo afectivo o de confianza.” En otras palabras, se puede decir que el objetivo de la Comunicación es la aproximación de los involucrados, de construcción de lazos comunes y la generación de confianza.

Por último, a partir de los dichos de los entrevistados y desde una visión del campo de la Comunicación, se puede sintetizar que la Facilitación busca optimizar el diálogo, la interconexión, las conversaciones, las relaciones, es decir, crear un ambiente de confianza para perfeccionar los procesos comunicacionales de un determinado grupo de personas.

En este punto, considero que hay **dos cuestiones esenciales que vinculan a la Facilitación con la Comunicación**: por un lado, **la Facilitación es en sí misma un proceso pautado de**

Comunicación⁴⁴ y por otro lado, **su objetivo es el de mejorar la Comunicación entre los involucrados.** Para ello, el facilitador deberá utilizar y enseñar determinadas habilidades o técnicas comunicacionales que el grupo tendrá que aprender y llevar a la práctica. Así, puedo decir que en un proceso de estas características, lo que se facilita es la Comunicación entre un conjunto de personas, a partir de una propuesta comunicacional específica.

⁴⁴ Cabe aclarar que la expresión “proceso pautado de Comunicación” no quiere decir que la Facilitación sea una consecución de etapas rígidas en las cuales un facilitador sigue ciertos “pasos” determinados de antemano para optimizar la reunión de un grupo. Por el contrario, la flexibilidad y adaptación de técnicas a las características de los participantes, del encuentro y de los objetivos particulares son un rasgo fundamental de los procesos facilitados. Digo que es un “proceso pautado” en tanto establece ciertas pautas o condiciones –como la existencia de un guía imparcial del grupo- a partir de las cuales se desarrollará el intercambio o la Comunicación entre los intervinientes.

C. Facilitador

“La Plegaria del Facilitador”

*Oh, Fuente de Toda Luz y Energía
Ven a mí ahora
Y siempre.*

*Concédeme la fe para confiar en El Proceso.
Dame el amor para confiar en El Grupo.*

*Fortalece mi columna
Para que, como los juncos,
Tenga el vigor para ser flexible
Y no quebrarme.*

*Abre mis oídos para que oiga
Lo que se dice.
Abre mis ojos para que oiga
Lo que no se dice.*

*Agiliza mi mente para que pueda
Organizar,
Sintetizar y
Reformular.*

*Aumenta mi vocabulario para que pueda parafrasear con
Claridad
Neutralidad y
Gracia.
(...)*

Guárdame a salvo de los Fanfarrones, los Sabelotodo, los Demonios de Lengua Bífida, los Pasivos-Agresivos, Los Agresivos-Agresivos, los Furtivos, los Veletas, los Intelectualizantes, los Matones, los Melodramáticos, las Víctimas, los Victimarios, los Mártires, los Revolea-Ojos, los Pontificadores, los Nunca-Lo-Hicimos-Así-Antes, los Burócratas, los Elefantes, los Ratonos, los Divos y los Encoge-Los-Hombros-No-Lo-Sabe.

*(...)
Ilumíname.
Fortalece mi Mano de Escribiente.
Otórgame muy buen humor.*

*Y si no es mucho pedir, concédeme:
* Amplio espacio en las paredes
* Luz natural
* Mesas redondas para 6-8
* Café recién hecho
* Y marcadores que nunca se sequen
(...)*

*Y que cuando nos reunamos para
Hablar
Informar
Analizar
Discutir
Decidir o*

Evaluar

Lo hagamos con la visión de tu Infinita Energía de Juego y de Gozo.

(...)

Y que todos

Tomemos las

Mejores Decisiones a las que

Este Grupo pueda llegar

En este Momento con la

Información que tenemos.

Permite que haga siempre lo mejor que pueda.

(...)

Concédeme la fe para confiar en mi Sabiduría Interior.

Dame el amor para confiar en mí.

(...)

De Samantha Bennet. Traducción al español de Mónica Krebs. Fogata. IIFAC. Mayo 2010.

¿Qué es un Facilitador?

La Directora de IIFAC define al Facilitador como el **“guía imparcial del proceso”**, haciendo hincapié en la palabra proceso. Este guía deberá poner en juego sus competencias y las del grupo para conducir a la productividad del encuentro acorde a las metas establecidas.

Los Facilitadores deben distinguir con claridad el contenido (qué) del proceso (cómo) y moverse sólo en el terreno de este último, manteniendo un principio de neutralidad. El grupo será el responsable pleno de conversar y trabajar sobre el contenido. Para llevar a cabo su labor, el guía neutral de los intercambios deberá tener un profundo conocimiento de las herramientas y de las competencias para el desarrollo de procesos y la sabiduría para aplicarlas con precisión.

¿Hay que tener características particulares para ser un Facilitador?

“No creo que todas las personas puedan facilitar grupos, como no todo el mundo puede tocar bien un instrumento. Hay personas que se les da mejor que a otras.”

Facilitador José Luis Escorihuela “Ulises”. España.

En este punto los dichos de los entrevistados son variados. Llambías opina que “no; simplemente (hay que) tener claro cuál es su rol y cómo ejercerlo.” En contraposición, Escorihuela dice que “sí; no creo que todas las personas puedan facilitar grupos, como no todo el mundo puede tocar bien un instrumento. Hay personas que se les da mejor que a otras.”

En el mismo sentido, en una conversación posterior a la entrevista plasmada para esta investigación, Didcoct opinó que hay personas que tienen cierta predisposición a prestar atención a las formas en que se dan las conversaciones y otras, que se concentran en los contenidos de las discusiones. Las primeras tendrían una capacidad o inclinación para facilitar grupos.

Además, Didcoct dice que un Facilitador “necesita poder mantener un espacio calmo y centrado, incluso si la reunión tiene conflicto y emoción. Si hay sentimientos emocionales, necesita sentirse cómodo ayudando al grupo a tratarlos” y que también “necesita honrar la opinión de todos como una contribución válida para el grupo. Esta no es una cualidad fácil de encontrar en alguien. Todos tenemos una tendencia a hacer de aquellos que no acuerdan con nosotros el “enemigo”.”

En la misma línea, Briggs explica que “Todos, todo el mundo tiene esa parte del dictador interno. Y comprobarlo muchas veces, que hay que reconocer que nadie es perfecto. A veces hay temas que por nivel personal o cualquier causa o razón, nos afecta, entonces no nos conviene facilitar este tema o ese grupo por historia personal. Y eso para mí no es un signo de debilidad, es un signo que esa persona es muy consciente del rol del Facilitador y de su propia historia interna.”

Para finalizar, la Directora de IIFAC opina que para ser Facilitador hay que “ser un poco extrovertido. Creo que si uno es muy introvertido es mucho más difícil. No imposible, pero te cuesta más a nivel emocional. Es un rol muy expuesto. Estás ahí, y no puedes facilitar si estás en el interior. Estás ahí a la vista de todos. Ahí me ayuda mucho esta capacitación de formación de maestra de yoga, se pone el cuerpo a veces para enfrentar a una persona que se está saliendo de las normas o lo que sea. Es un rol muy visible, pero no es el show de uno, estás ahí al servicio del grupo.”

En síntesis se puede decir que para ser un Facilitador hay que conocer el rol y sus técnicas y responsabilidades, tener interés por los procesos grupales, mantener un equilibrio emocional que permita posicionarse desde la neutralidad y ser un poco extrovertido. A estas cuestiones se le puede agregar la disposición y capacidad para sostener una escucha activa y analítica, aspecto que desarrollaré más adelante.

¿Qué hace un Facilitador?

“La tarea de un Facilitador es coordinar el proceso de comunicación.”

Facilitador Jorge Llambías. Argentina.

Conocer al grupo previamente

La Maestra de Reiki Bilezker agrega que el guía tiene la responsabilidad de “estar bien informado de la naturaleza, historia y cultura del grupo que va a facilitar” y el matemático español Escorihuela explica que “el Facilitador cuida del proceso grupal, lo que en un trabajo externo, significa disponer de cierta información y preparar cosas con el grupo antes de la reunión que se va a facilitar”.

Administrar el tiempo y registrar el encuentro

Briggs habla desde su rol de Facilitadora y resalta que “con la agenda ya definida hay que mirar los tiempos. Establecer la reunión y fijar los tiempos, que suceda que la gente dice-bueno se acaba la reunión y ya me voy- y no hay resolución. Entonces, el manejo del tiempo es otra responsabilidad del Facilitador. Y se puede tener otra persona que está ahí cuidando con el reloj, pero la persona que tiene que fijar eso es el Facilitador.”

Además, la Directora de IIFAC dice que hay que “asegurarse que se trate de tomar notas, minutas, que haya un encargado de esta tarea. Y asegurarse que esa persona está captando qué se está diciendo, que hay realmente una decisión tomada. Pero no es buena idea que la Facilitadora sea la persona tomando las notas, porque no se puede.”

Generar un clima de respeto y confianza que propicie la participación

Llambías explica que el Facilitador debe “promover la participación de la mayor cantidad de personas y actuar para que puedan escucharse las diferentes opiniones, lograr que exista un clima de respeto y confianza para que puedan expresarse con fluidez y limitar las intervenciones que considera atentatorias a la comunicación, promover la clarificación de los diferentes temas y la búsqueda de consensos para conseguir los fines”.

También el español Escorihuela expone que el Facilitador “conduce la reunión y está atento a que el grupo avance en sus objetivos, a la vez que vigila el proceso para que sea realmente participativo y el grupo dé lo mejor de sí”.

Por su parte Briggs advierte que “pensar o planificar un poco el arreglo del espacio físico” contribuye a proteger la participación, que debe ser equilibrada. “Porque en cualquier grupo hay algunos que siempre hablan mucho y otros que si no abres el espacio para ellos, nunca van a hablar. No es que no tienen opinión, pero no van a compartirla públicamente sin antes crear la posibilidad y la confianza.”

Para la generación de un clima relacional, Briggs dice que es fundamental “establecer y hacer respetar las normas de comportamiento que el grupo quiere respetar y llamar la atención cuando no están siendo respetadas. Por ejemplo, una muy común es no interrumpir, que cada uno tiene que respetar la palabra del otro.”

Por otro lado, Schaub aclara que un buen Facilitador no sólo hará fácil para cada uno ofrecer aportes relevantes y ser escuchados, esa persona ayudará al grupo a construir energía hacia una efectiva consideración de los temas a tratar.”

Construir la agenda y mantener el foco

Como participante de procesos facilitados, la maestra Bilezker dice “el Facilitador presenta una agenda propuesta o bien abre un espacio para que el grupo defina su agenda de trabajo. Colabora para que el grupo defina sus reglas o normas de trabajo. Luego sostiene al grupo para que cumpla la agenda que éste se propuso”

Briggs advierte que “hay todo un arte” en la planificación de la agenda y se extiende sobre otra responsabilidad del Facilitador “mantener a todos trabajando en el mismo tema, con el mismo proceso”.

En el mismo sentido, el constructor de comunidades y participante de numerosos procesos facilitados, Schaub, dice que “el trabajo del Facilitador es ayudar al grupo a mantenerse trabajando (enfocado en la agenda acordada para discutir, y seguir sus acuerdos de procedimiento así como los logros).”

El maquinista

La miembro de The Reiki Alliance, Bilezker, resalta entre las tareas del Facilitador “acompañar al grupo en su proceso y ayudarlo a tomar conciencia de los procesos que se iban viviendo”.

De igual manera, la Directora de IIFAC explica que una responsabilidad importante del orientador del diálogo es la de “resumir o parafrasear la discusión, apuntando los puntos principales en un rotafolio -que no son las minutas para las memorias, esto es distinto-, lo que va saliendo, apuntando “aquí me parece que hay acuerdo sobre esto y aquí todavía hay diferencias de opinión” o lo que sea. Resumir. “Lo que estoy escuchando es que hay mucho acuerdo para esta propuesta pero preocupaciones en cuanto a si el presupuesto lo permite o no.” Algo así. Ayudar al grupo a seguir lo que está pasando porque requiere mucha atención en todo momento. (...) Es parte de cómo se mantiene a todo el grupo en el mismo tema, es seguir resumiendo y confirmando que estamos en esto ¿verdad? y no en esto. O “hemos llegado a esta conclusión ¿estamos listos para tomar la decisión?”. Seguir aclarando donde estamos, como en un tren, estamos llegando a la estación tal...”

Coordinar el proceso de comunicación

Según el Diputado Abrevaya, un Facilitador “se ocupa de que se puedan comunicar esos mundos (diversos), que se puedan encontrar, se puedan conversar”. Por su parte, Didcoct dice que “debe ayudar a la gente a comunicarse con eficacia”. En el mismo sentido el Lic. en Filosofía y Facilitador Llambías resume que “la tarea de un Facilitador es coordinar el proceso de comunicación”.

Buscar la neutralidad y confiar en el grupo

La Facilitadora Didcoct por su parte explica que “un Facilitador ayuda a un grupo de gente a entender sus objetivos comunes y tener un diálogo eficaz sin tomar posición sobre el contenido del tema.” De igual manera, Bilezker subraya que tiene que tener “neutralidad en relación a los contenidos que el grupo trabaja” y la Dra. Caram dice que debe “Conducir al grupo en ese proceso de decisión o a la búsqueda del objetivo propuesto, sin introducir sus criterios más que en la organización del proceso”

En esta línea Briggs explica que “es muy importante dejar en claro con los grupos y con las personas: si estoy facilitando, no estoy en plan de participante, aunque sea miembro del grupo. (...)A veces me preguntan -“¿Tú qué opinas, que debemos hacer?”- No caigas en la tentación, ¡es una trampa! (risas). Todo lo que ganas al momento de establecer tu imparcialidad lo pierdes al momento de opinar, y los que están de acuerdo contigo van a estar felices, pero los demás no, entonces tienes que confiar ¡pero como si fuera una creencia religiosa! en la capacidad del grupo de solucionar su problema, y ayudar a hacerlo, pero no opinando y votando como participante.” Sobre éste último sentimiento, la Directora de IIFAC enfatiza que hay que “amar al grupo, tienes que estar al lado del grupo en su conjunto.”

Generar propuestas para superar obstáculos

Bilezker advierte que entre otras tareas, el Facilitador es el que “utiliza técnicas diversas para resolver los obstáculos o desafíos que se le presentan al grupo en su proceso” y en el mismo sentido Escorihuela explica que “también presta atención a situaciones y personas que, por razones extraordinarias, pueden suponer cierta dificultad en el proceso.”

En este sentido, la intervención del Facilitador ante situaciones o personalidades conflictivas no supondrá de ningún modo perder su posicionamiento neutral frente a los contenidos que discute el grupo, sino que implicará la coordinación de la puesta en juego de dinámicas específicas, es decir de propuestas para trabajar sobre la forma del encuentro, para visualizar y superar los obstáculos presentes.

Evaluar su desempeño

La Directora de IIFAC expone dos criterios para evaluar su trabajo después de una Facilitación: se pregunta a sí misma “¿El grupo tiene la más mínima idea de lo que yo opino sobre las decisiones, o en fin, lo que sea? Lo que yo espero es que la respuesta es que no,

que no hay manera que pueden decir, ah, pero ella opina tal cosa. Y el otro (criterio) es que al final el grupo está feliz con el resultado pero no necesariamente agradecido a mí, porque no es que este rol no fue clave, pero no se percibe porque es casi invisible. Hay un elemento común, sí, estoy muy a la vista pero en el proceso a veces en lo que yo contribuyo pueden ser invisible, uno no debe estar ahí esperando actuar. (...) Lo que digo es que no debemos dejar huellas digitales en todo el resultado, que quiere decir que es manipulación del Facilitador.”

Además, un recorrido analítico por el desarrollo de todas las tareas antes mencionadas puede contribuir a la evaluación del trabajo del Facilitador.

En síntesis, algunas de las **tareas más relevantes del Facilitador** son:

- **Conocer la naturaleza, historia y cultura del grupo**
- **Administrar el tiempo y garantizar el registro del encuentro**
- **Proponer una agenda de trabajo o ayudar a que esta sea elaborada y respetada**
- **Visualizar los objetivos comunes**
- **Propiciar la participación y la escucha activa y respetuosa**
- **Contribuir con el grupo para que pueda establecer sus normas de trabajo**
- **Mantener el foco de las conversaciones en los temas acordados y hacer consciente al grupo de su proceso**
- **Optimizar el proceso comunicacional**
- **Buscar ser neutrales respecto al contenido y confiar en las capacidades del grupo**
- **Proponer dinámicas para superar obstáculos**
- **Evaluar su desempeño**

¿Facilitador externo o interno?

“No hay una respuesta fácil. Muchas cosas necesitan ser sopesadas cuando un grupo está decidiendo usar un Facilitador externo o interno.”

Facilitadora Betty Didcoct. EEUU.

Según Escorihuela “Un grupo debería contar con personas capaces de facilitar la mayoría de las reuniones. Pero si se va a tomar una decisión que presenta cierta dificultad, por haber por ejemplo diversas opiniones fuertemente encontradas o porque hay mucho en juego, o en caso de un conflicto en que todo el grupo está implicado, entonces es mejor llamar a un Facilitador externo.”

En la misma línea, la Facilitadora escocesa Emslie opina que “puedes tener una Facilitación desde dentro de la organización, (...) pero yo creo que puede ayudar, sobre todo cuando es una situación difícil, si hay alguien que está un poco fuera del sistema”.

Por otra parte, Llambías dice “Considero que el Facilitador debe ser externo al grupo. Si es un miembro del grupo, al cumplir con su rol de Facilitador debe actuar como si fuera externo.” De igual manera, Didcoct opina que “generalmente tener un Facilitador externo al grupo es mejor. Ellos no estarán emocionalmente atados al contenido que está siendo discutido, entonces será más fácil sostener una posición neutral, una responsabilidad clave.”

Sin embargo Didcoct aclara que “puede ser desafiante facilitar una agenda compleja de reunión con un grupo que tiene una historia de trabajar juntos durante un largo tiempo (las personalidades jugarán un rol fuerte en este caso) y los detalles del tópico son bien conocidos por los participantes pero no por el Facilitador.” En este sentido, concluye que “la mejor situación para un grupo que se reúne regularmente durante un periodo de tiempo largo, es un Facilitador externo que sea la misma persona durante tanto tiempo como sea posible (fui Facilitadora externa de las reuniones del Directorio de The Reiki Alliance durante 10 años, por ejemplo).”

Para finalizar, Didcoct explica que “no hay una respuesta fácil. Muchas cosas necesitan ser sopesadas cuando un grupo está decidiendo usar un Facilitador externo o interno. Algunos grupos entrenan un pequeño grupo interno de gente interesada en ser Facilitadores. Este equipo puede monitorearse unos a otros y darse retroalimentación cuando ve que el Facilitador está mostrando sus prejuicios. Otra opción es que ellos pueden elegir un Facilitador que tiene el mínimo interés en un tópico para hacer la Facilitación.”

En este punto la Directora de IIFAC recuerda que “es muy importante dejar en claro con los grupos y con las personas: si estoy facilitando, no estoy en plan de participante, aunque sea miembro del grupo. Entonces a veces no es conveniente que yo facilite si tengo mucho que decir sobre los temas de la agenda de un grupo donde soy miembro. “

Además, Briggs llama la atención sobre una cuestión importante “la mayoría de los grupos no tiene acceso a Facilitación externa ni recursos para contratar a uno” (...) “muchas veces uno está facilitando un grupo del que es miembro y en esos momentos es muy importante

aclarar al inicio: - estoy dispuesto a facilitar la reunión si ustedes están de acuerdo- , y con este permiso del grupo entras, pero tienes que estar en doble de cuidado, no ceder a la conversación, no opinar, no manipular, porque hay gente que realmente no son Facilitadores, son manipuladores del proceso. Pero sí es posible y es lo más común. Pero requiere que tienes mucha conciencia de lo que vas a hacer y de lo que no vas a hacer. “

De Facilitador a Participante

Briggs advierte “si ocurre un momento en donde, por cualquier motivo realmente tienes que opinar, yo insisto en que tienes que salir del rol del Facilitador y dejar a otra persona en la situación física donde tú estás, porque generalmente estamos de pie todo el tiempo, para ver lo que está pasando, entonces yo digo que quiero participar y opinar, entonces digo:-Fulana ¿tú puedes tomar el rol de Facilitadora? Tú pasas, yo te paso mi marcador y me siento. No me mantengo de pie, porque eso es aprovechar mi lugar de Facilitador para hablar, porque todos ustedes están sentados y yo estoy de pie y desde aquí voy a decir que tenemos que hacer tal o tal cosa. No. Si voy a opinar me siento como cualquier otra alrededor de la mesa, otro mensaje.”

Sin embargo, la Directora de IIFAC cuenta que “Lo que he aprendido con el tiempo es si logro aguantar, y no decir, no compartir esa idea, por lo general otra persona lo dice. Casi siempre.”

A modo de conclusión, dependerá de las necesidades y los recursos del Grupo (y Convocante si lo hay) el análisis acerca de si es conveniente un Facilitador externo o interno para conducir cada proceso. De todos modos, sea cual fuere la elección, el Facilitador siempre deberá velar por no interferir en el contenido de la reunión y abocarse a ser un guía imparcial del intercambio grupal.

Dificultades recurrentes a la hora de facilitar

-¿Qué complicaciones comunes encuentra cuando facilita grupos?

- La gente (risas).

Facilitadora Gill Emslie. Findhorn. Escocia

Cuando las papas queman

Respecto a las dificultades a la hora de facilitar, Escorihuela dice que “La principal es que la gente no sabe bien qué es esto de la Facilitación y cuando te llaman es porque ya están

inmersos en un algún conflicto prácticamente irresoluble. Yo insisto mucho en que es mejor hacer trabajo preventivo, pero todavía hay una gran resistencia a que alguien de fuera entre en la intimidad de un grupo.” Sobre esto último la Dra. Caram también dice que lo difícil es “Superar la desconfianza”.

Falta de compromiso grupal

El matemático español también destaca la necesidad de “mucho compromiso personal para aprender y crecer en grupo, y no todo el mundo está dispuesto a hacer ese esfuerzo.” En este sentido, Didcoct resalta la dificultad de “Animar a la gente callada a estar cómoda haciendo una contribución; controlar a los participantes dominantes y hacer que la gente continúe con sus tareas (asignadas) entre las reuniones.”

Por su parte Emslie plantea entre risas que “la gente es muy difícil” y que generalmente “confundimos de nivel. Yo creo que muchas veces no se resuelve un conflicto o un punto esencial de un grupo porque estamos confundiendo los niveles. (...) todos estamos involucrados en todas las situaciones, todos tenemos un cierto nivel de responsabilidad. Y a veces si una persona no está dispuesta a (...) su responsabilidad respecto de la situación entonces eso lo puede hacer más difícil.” Así, hay ciertos participantes o grupos que se resisten a ser facilitados, ya que no están dispuestos a “trabajar su responsabilidad” o implicarse lo suficiente en el proceso conversacional del encuentro.

En esta línea, la Directora de IIFAC recuerda que “hay algunos comportamientos de participantes que son típicos y recurrentes, como está uno que quiere hablar todo el tiempo” y agrega que “otra cosa difícil y muy común es un líder del grupo que tiene la ilusión que ella o él es muy abierto y quiere escuchar a todos y somos súper democráticos aquí y bla bla bla, pero en realidad no suelta ni una gotita de poder de decisión.”

Otra cuestión que destaca Briggs es que muchas veces “el grupo no tiene un proceso bien establecido (...) Cuando estás reunido les dices: -¿Cómo se toman las decisiones en el grupo? Y la respuesta más común es algo como:-Mmmm, bueno... ¿sabes?, bueno, bueno, decidimos... (...). No tienen un funcionamiento establecido. No tienen claridad. No es que lo tienen y están ignorándola. No, no existe.” En contraposición, “encontrarse con un grupo con normas muy claras y lo que quieren es que ayudes como Facilitador para respetar sus propios procedimientos (...) este puede ser un grupo que está gritando y debatiendo, apasionados, pero tienen un proceso, está bien. (...)No es difícil porque tienes como una estructura que puedes seguir.”

Seguir el ritmo del grupo

Llambías advierte que hay que aprender “a tener paciencia y a permitir que las personas y los grupos transiten por el proceso que están desarrollando, sin pretender marcarle los ritmos propios.”

De igual manera, Emslie explica que en algunos grupos donde hay conflictos densos e históricos “hay que ir mucho más lento, darle más espacio, dar mayores niveles de comprensión, intentar buscar dónde hay puntos de conexión y reconocimiento y (...) hay que construir un container, un contexto dentro del cual puedes trabajar puntos más difíciles, no puedes, así, ir al grano sin tener algo de relación dentro del cual trabajar.”

Puntualidad y eventualidades

Briggs menciona entre otros problemas “Iniciar a tiempo. Es un poco un reto en todos lados” y “cosas (que) suceden en el ambiente, fuera del control de uno, por ejemplo, estábamos en una situación y de repente, es en México, ahí, en el salón al lado entraron con un cumpleaños o así, un festejo, y llegaron los mariachis ¡imposible continuar! Las cosas que nunca se te ocurren preguntar antes (risas) “.

A partir de los dichos de los entrevistados los obstáculos frecuentes a la hora de facilitar pueden resumirse en la necesidad generalizada de explicar de qué se trata un proceso facilitado, en comenzar a facilitar un grupo cuando ya tiene conflictos muy profundos, lograr que el grupo se comprometa con el proceso y el aprendizaje que implica (esto requiere la participación, asunción de responsabilidades y modificación de conductas), respetar el ritmo necesario por cada grupo particular y no querer imponer el del Facilitador, comenzar puntuales respetando los tiempos de la agenda y por último, enfrentarse a la imprevisibilidad de los acontecimientos externos al grupo.

Formación del Facilitador

No existe una carrera terciaria o universitaria que forme Facilitadores profesionales⁴⁵. Los recorridos personales de los entrevistados muestran la diversidad de caminos transitados para arribar al tema. Como explicó Didcoct en una charla informal, si uno quiere formarse en el rol debe ir eligiendo entre distintos cursos que puedan ir completando un currículo propio.

⁴⁵ En el apartado Cabos Suelos planteo algunos interrogantes posibles al respecto.

Tal como cuenta la Directora de IIFAC, aprender a facilitar “no es algo de escritorio. Tienes que practicar. Si vas a certificarte, tienes que salir y facilitar. Hay un proceso de certificación por parte de la Asociación Internacional de Facilitación (AIF). Y ellos certifican, pero no capacitan. Yo estoy diseñando el proceso nuestro alrededor de las competencias que ellos identifican”.

El Instituto que Briggs conduce parece ser en la actualidad una opción muy completa para formarse como Facilitador Profesional. IIFAC ha desarrollado un Programa de Certificación en Facilitación Profesional, un proceso de un año que incluye tres módulos presenciales: Cómo Guiar Reuniones Efectivas, Lidar con emociones fuertes, conflicto y toma de decisiones y Técnicas avanzadas para situaciones complejas y/o especializadas. Los contenidos están diseñados alrededor de las seis competencias definidas por la Asociación Internacional de Facilitadores⁴⁶:

- * Crear relaciones de cooperación con el cliente
- * Planificar procesos grupales adecuados
- * Crear y sostener un entorno de participación
- * Guiar al grupo hacia resultados adecuados y útiles
- * Crear y mantener el conocimiento profesional
- * Modelar actitudes profesionales positivas

Por otra parte, Didcoct resalta que un Facilitador sólo puede mejorar su desempeño como tal si es supervisado por un par, que pueda brindarle una devolución enriquecedora luego de finalizado el proceso.

Aunque me extenderé sobre el tema más adelante, cabe destacar que el perfil del Comunicador Organizacional tiene varios puntos en común con la capacitación que debe recibir un Facilitador de Grupos.

En resumen, un Facilitador profesional debe formarse con otros Facilitadores profesionales a partir de contenidos teóricos, prácticas y de la supervisión de otros experimentados.

⁴⁶ Tal vez por deficiencias en la traducción, las competencias básicas del Facilitador definidas por la AIF no me resultaron muy claras, por lo cual no fueron utilizadas para la presente investigación. De todas formas consideré importante mencionarlas para tenerlas en cuenta en trabajos futuros.

Habilidades para ser un buen Facilitador

“El Facilitador debe ser como un arroyo cristalino para traslucir el grupo”

Cuáquera y capacitadora de Facilitadores Carolina Estes. Citada por Betty Didcoct y Beatrice Briggs.

“lo más importante es algo que nosotros llamamos meta-habilidad⁴⁷ y esta es la actitud con la cual (se) facilita.”

Facilitadora Gill Emslie .Escocia.

Claridad, coherencia y poder de síntesis

En palabras de la Facilitadora Didcoct hay que saber “usar habilidades de comunicación buenas: siempre estar alertas, decir con otras palabras las declaraciones, clarificar, asegurarse de que cada uno entiende”, promocionar la claridad y la simpleza al hablar, tener la “capacidad de sintetizar una variedad de ideas” y de “organizar y simplificar ideas complicadas”.

La escocesa Emslie dice que hay que “poder nombrar y encuadrar, lo que veo, lo que escucho es esto, lo que acabo de escuchar es esto. Constantemente estar reflexionando lo que acabas de escuchar”.

Bilezker, la maestra de Reiki, destaca que un Facilitador debe comunicarse en forma fluida y clara y tener poder de “atención y concentración”. Schaub, otro participante de procesos facilitados, explica que un buen Facilitador debe tener la habilidad de “seguir la conversación con precisión, la capacidad de resumir en forma concisa, poder explicar al grupo dónde están en el proceso. El Facilitador necesita articular dónde está yendo el grupo, poder ayudar al grupo a identificar soluciones viables basadas en los aportes de cada uno”.

La Directora de IIFAC, Briggs, destaca que “ayuda mentalmente si la persona, el Facilitador, realmente debe tener una buena memoria porque tienes que mantener un poco en tu cabeza lo que dice (...) o hasta mantener el hilo de la conversación” (...) y “Y destreza de comunicación, como escuchar y luego sintetizar.”

⁴⁷ Sobre el concepto de meta-habilidad y sus alcances ver Mindell, Arnold. “Sentados sobre el fuego: cómo transformar grandes grupos mediante el conflicto y la diversidad”. Icaria. 2004.

A modo de síntesis un Facilitador tiene que tener desarrolladas destrezas comunicacionales que le permitan ser claro, conciso, organizado y memorioso con sus dichos y con los de los participantes del proceso.

Escucha -y vista- activa

El constructor de comunidades Schaub destaca “la habilidad de escuchar bien” de un Facilitador, y Bilezker, otra participante de estos procesos, advierte que un Facilitador debe tener la “capacidad de escucha y percepción más allá de lo obvio”

En la misma línea, el Lic. en filosofía y Facilitador Llambías opina que una habilidad fundamental es “la de saber escuchar” y Didcoct plantea en su manual de Facilitación que el guía del intercambio debe ser un “Oyente bueno; prestar la atención a las contribuciones tácitas. Los mensajes en el lenguaje corporal; la capacidad de oír acuerdos (...)”

Desde la Comunicación, la escucha activa consiste en tratar de ver las cosas como el que habla las ve, y tratar de sentir las cosas como el que las habla las siente. Esta identificación con el hablante se vincula con la empatía y requiere un gran esfuerzo.

Así, un Facilitador debe tener la capacidad de sostener una escucha activa de todos los participantes, que propicie el alcance de acuerdos, pero también debe poder visualizar y analizar los dichos no verbales y ocultos del grupo, que también forman parte del intercambio y necesitan ser clarificados y tenidos en cuenta a la hora de debatir y tomar decisiones.

Fortaleza y manejo de emociones (propia y de los demás)

Las Facilitadoras Briggs y Didcoct, que se formaron las dos con la cuáquera Caroline Estes, citan las palabras de su maestra “el Facilitador debe ser como un arroyo cristalino para traslucir el grupo. Esto quiere decir que hay que sacar los troncos y las hojas y todo lo que está formando el flujo de este traslucir del grupo, necesitas quitar los obstáculos que están dentro de sí que pueden impedir este flujo” (Briggs); el Facilitador debe tener “la capacidad de ser 'una corriente clara', abierta y al servicio del grupo, no dejando entrar en el camino sus propios 'cantos rodados' e influir en el grupo. Cuando usted es una corriente clara, será difícil ser 'enganchado' por el contenido emocional” (Manual de Facilitación de Didcoct). Sobre esto último, Llambías agrega que el guía imparcial debe “comunicarse con autoridad y coherencia, sin sentirse afectado por nada de lo que ocurre en el proceso.”

En el mismo sentido, Escorihuela plantea que un Facilitador “debe desarrollar habilidades personales tanto para el conocimiento de sí mismo (conocer sus barreras y sus miedos, al

igual que sus fortalezas), como para el trato con las personas (gestión emocional)". Sobre esto último, el participante de grupos facilitados Schaub dice que debe tener "la habilidad de trabajar sentimientos intensos" y el Facilitador Llambías añade quien quiera ejercer el rol debe poseer "mucho conocimiento propio, considerarse en camino y en búsqueda de sí mismo y de los demás."

Sin embargo Didcoct apunta en su manual un aspecto relevante "Ir sólo como por lo que usted tiene el acuerdo trabajando en cuestiones emocionales. Usted no es un terapeuta. Los grupos variarán en cuanto a cómo profundamente ellos quieren ir con la exploración del contenido emocional. "

En la búsqueda de desarrollo personal, el Facilitador debe poder desempeñarse con un protagonismo equilibrado en los procesos de Facilitación, ya que su rol requiere presencia y autoridad pero nunca deberá olvidar que el proceso le pertenece al grupo.

En este sentido Llambías destaca como destreza del Facilitador "comunicarse con autoridad y coherencia" pero Didcoct advierte en su manual a los aspirantes a ejercer el rol "Apoye los valores de cooperación e igualitarismo. No se coloque en un pedestal y recuerde que otros no le coloquen allí tampoco". Así "usted ayuda a crear un ambiente en el los participantes trabajarán juntos más que competir el uno con el otro."

Por último, la Directora de IIFAC agrega otras cuestiones que debe manejar un Facilitador: la paciencia, "un sentido del humor ayuda, pero no para estar compartiendo chistes como cómico, pero para relajar al grupo" y en relación a la fortaleza corporal, que hay que "estar física y mentalmente fuerte. Saludable. Porque si te sientes mal, no es un buen día para facilitar."

Entonces, un Facilitador debe ser "un arroyo cristalino" en el cual el grupo pueda encauzar sus conversaciones de manera fluida. En este sentido, el guía imparcial del proceso tiene que tener un recorrido previo de autoconocimiento que le permita posicionarse equilibradamente de forma neutral y sin implicancias personales que puedan obstaculizar el desarrollo del intercambio. A su vez, el Facilitador tiene que tener la habilidad de conducir de manera saludable las emociones de los participantes, sin tampoco irse al extremo y convertirse en un terapeuta grupal.

Además, el Facilitador debe ser paciente, saber utilizar el humor y poseer una fortaleza física que le permita llevar adelante el proceso.

Neutralidad

El constructor de comunidades, Schaub, plantea que un Facilitador tiene que “trabajar imparcialmente con aporte emocional” y en la misma línea, Llambías habla de la necesidad de posicionarse desde el “sólo sé que no sé nada”, a fin de sacar de en medio de su tarea (del Facilitador) la mayor cantidad de prejuicios o preconceptos.”

Didcoct dice en su manual que un Facilitador debe tener la “Capacidad de ser honesto y no crítico” y, por otra parte, la escocesa Emslie expresa sobre sus destrezas como Facilitadora que “necesito cierto nivel de compasión, necesito amar mis participantes, o sea, no estar enamorada pero si me da igual eso va a tener muy diferente efecto de que si realmente estoy ahí para hacer lo mejor que puedo, para ayudarlos en entender lo que está pasando aquí. Entonces una de las meta-habilidades es la actitud con la cual hago todo ¿no? Sería una de ellas curiosidad, no buscar, realmente estar interesado en lo que hay aquí, no venir con un montón de preconceptos.”

El Facilitador debe tener una equilibrada implicancia emocional con el grupo, que le permita confiar en sus capacidades y en el proceso que guiará, pero siempre posicionándose desde la imparcialidad en relación a los contenidos que se tratarán en el encuentro.

Conocimiento y administración de dinámicas grupales

Tal como explica Bilezker el Facilitador debe poseer un “**conocimiento sobre dinámica grupal y procesos grupales clásicos**”. Escorihuela agrega que “Son de varios tipos: debe tener un conocimiento de las **técnicas de Facilitación**, debe saber cómo manejarse en situaciones muy diversas.”

En la misma línea Schaub dice que el Facilitador debe ser capaz de “ofrecer una **gama de formatos de reunión** (proveer diferentes formas para considerar los tópicos: como dividir en pequeños grupos que reportan nuevamente al grupo total, crear una “pecera” donde un pequeño grupo discute los temas, y todos los demás observan, por ejemplo), y crear un ambiente que funcione para todos y cada uno.”

En relación al **manejo de situaciones conflictivas** los entrevistados coinciden en que requieren la puesta en juego de habilidades especiales. Didcoct sugiere “explora el desacuerdo de iluminar cuestiones más profundas y clarificar diferencias” y Emslie explica “es importante poder notar lo que yo nombro puntos ácidos o cuando hay puntos de tensión. Cuando de repente aparece tensión o algo así, entonces es importante poder notar eso. No fingir o pretender que todo bien y seguir, seguir, seguir, si notas que hay algo allí pues poder parar la situación allí, si noto que hubo un cambio de atmosfera, vamos a ir

más despacio y vamos a mover un momento, ¿qué fue lo que pasó aquí? ¿Qué fue lo que acabas de decir porque no lo entendí muy bien?”.

Por ejemplo, en un caso de una Facilitación muy conflictiva entre dos grupos, Briggs narra que utilizó una técnica a partir de la cual toda persona podía pedir una pausa “en la discusión para reunirse con su bando, porque eran dos grupos muy claros. Y yo también tengo esa capacidad de decir - Ok, ahorita vamos a tomar un descanso, ustedes se pueden ir cada uno por su lado, tienen 10 minutos para discutir porque estamos así de cerca de lograr un acuerdo o desechar y mandar todo por la borda”. El uso de las **pausas** es administrado por el Facilitador con varias funciones: descanso, calma, reflexión, para el diálogo con los pares, entre otras.

Por otra parte, el **parafraseo** es otra de las técnicas que el guía imparcial del proceso debe saber manejar con soltura. Didcoct explica que el Facilitador “repite lo que alguien ha dicho de un modo más claro”.

El **encuadre** es otra de las técnicas utilizadas con frecuencia durante una Facilitación. Esta consiste en tomar las declaraciones de los participantes, repetirlas y enmarcarlas o contextualizarlas dentro de la etapa del proceso que está transitando el grupo. Así, esta técnica permite encauzar las discusiones y situar a los participantes en el tópico decidido para ese momento.

Otra cuestión destacada que los Facilitadores y participantes señalan es el **uso del silencio**, que puede tener diversas finalidades: reflexión, pausa, calma, etc.

Cabe destacar que hay muchísimas técnicas que pueden ser utilizadas en una Facilitación, como por ejemplo el brainstorming, foro, panel, role playing, entre otros, y que abunda bibliografía sobre el tema⁴⁸, pero me he limitado aquí a citar las mencionadas por los entrevistados.

En síntesis, un Facilitador tiene que conocer las dinámicas grupales y saber utilizarlas en los momentos adecuados acorde a cada grupo en particular. Algunas de las técnicas que debe manejar son las específicas para situaciones conflictivas, las pausas, el parafraseo, el encuadre. Además tiene que utilizar adecuadamente el silencio y debe poder ofrecer una gama de formatos de reuniones diferentes.

⁴⁸ Para más ejemplos ver la web de la empresa Gerza, dedicada al desarrollo y enseñanza de dinámicas grupales: http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/tecnicas_grupo_ok.html

Creatividad y Apertura

Briggs comenta que en el trabajo del Facilitador “hay un elemento de creatividad, de crear, de pensar ahí en el momento;-ahora ¿qué vamos a hacer? y tener la flexibilidad (...) en respuesta a lo que está pasando con el grupo.”

En la misma línea los participantes de procesos facilitados señalan como destrezas necesarias del guía la “preparación adecuada en sus recursos y creatividad” (Bilezquer) y la “de trabajar creativamente con aporte diverso” (Schaub).

Así, un Facilitador debe tener entrenada su creatividad y estar abierto a recibir la diversidad de aportes que implica el trabajo grupal y participativo.

Recapitulando

Un Facilitador tiene que tener desarrolladas destrezas comunicacionales que le permitan ser claro, conciso, organizado y memorioso con sus dichos y con los de los participantes del proceso; debe ser creativo, respetuoso, flexible ante el proceso participativo y tener un buen entrenamiento y disposición para desarrollar la escucha activa.

Además, debe ser “un arroyo cristalino” en el cual el grupo pueda encauzar sus conversaciones de manera fluida. En este sentido, el guía imparcial del proceso tiene que tener un recorrido previo de autoconocimiento que le permita posicionarse equilibradamente de forma neutral y sin implicancias personales que puedan obstaculizar el desarrollo del intercambio.

A su vez, el Facilitador tiene que tener la habilidad de conducir de manera saludable las emociones de los participantes, sin tampoco irse al extremo y convertirse en un terapeuta grupal. Debe ser paciente, saber utilizar el humor y poseer una fortaleza física que le permita llevar adelante el proceso.

En relación a las técnicas de Facilitación, tiene que conocer las dinámicas grupales y saber utilizarlas en los momentos adecuados acorde a cada grupo en particular. Algunas de las que debe manejar son, por ejemplo, las específicas para situaciones conflictivas, las pausas, el parafraseo, el encuadre. Además debe saber cómo utilizar adecuadamente el silencio y debe poder ofrecer una gama de formatos de reuniones diferentes.⁴⁹

⁴⁹ Sobre los elementos recomendables con los que debe contar un facilitador para ejercer su tarea ver el artículo “El Maletín del Facilitador” de Beatrice Briggs publicado en la revista digital Fogata, IIFAC.

D. Grupo

“Nunca dudes de que un pequeño Grupo de gente unida pueda cambiar el mundo.

De hecho es la única manera de hacerlo.”

Margaret Mead, citada por la Directora de IIFAC Beatrice Briggs. México.

¿Por qué hablar de Grupo?

En primer lugar, porque la mayoría de los entrevistados habla de ese concepto al referirse al conjunto de personas que participan de un proceso de Facilitación. No optan, por ejemplo, por pensar en agrupación, organización, comunidad, personas, participantes, facilitados, etc.

En este sentido, Briggs explica muy bien la elección de la noción por parte del Instituto que dirige: **“Grupo es un término que puede existir dentro de muchos contextos,** puede ser un Grupo dentro de una empresa, de una dependencia del gobierno, de una ONG, de una familia, de una comunidad. Grupo es el término más amplio y neutro y sí, es cierto que **implica más de uno.”**

De todas formas, creo que es interesante recordar aquí lo expresado por Avelluto “detrás de las organizaciones hay personas”. Es decir, que utilicemos la noción que utilicemos para referirnos a los participantes de un proceso de Facilitación, siempre estaremos hablando de sujetos que, como tales, son seres complejos y únicos que establecen relaciones particulares entre ellos.

¿Qué tipos de Grupos pueden ser facilitados?

La Directora de IIFAC aclara que pueden ser facilitados Grupos de diversas características, en cualquier ámbito, privado, ONGs, organismos del Estado.

Incluso a partir de los Diálogos entablados sobre el proceso de investigación nos desafiamos buscando entrevistados que pertenezcan a Grupos variados: hospitales públicos, un Grupo de sanación con manos, dos comunidades ecológicas. También los ejemplos de trabajos que los facilitadores mencionaron hablan de la posibilidad de utilizar Facilitación en Grupos con cualidades muy distintas: supermercados, vecinos (Abrevaya); universidad y facultades públicas (Tauber); foros, casas estudiantiles, institutos de Facilitación, partidos políticos (Briggs); organizaciones de base y pueblos indígenas (Emslie).

Entonces, pueden ser facilitados Grupos de diversas características, con variados objetivos organizacionales y de distintos ámbitos.

¿Cuántas personas tienen que haber para llevar a cabo una Facilitación?

Más arriba Briggs decía que “Grupo es el término más amplio y neutro y sí, es cierto que implica más de uno” pero en otro momento de la entrevista dice, entre risas, “he facilitado a una sola persona, un amigo que tenía un conflicto interno(...)Fuimos a caminar un rato por el bosque y utilicé exactamente las mismas destrezas: por qué estas pensando que es una buena idea, bueno, ahora la otra parte que no está pensando que es una buena idea, qué quiere decir esa persona interna..”

Didcoct dijo prácticamente lo mismo “He ayudado a una persona sola a tratar sus propios conflictos interiores para tomar una decisión” y que “se puede facilitar un proceso entre dos personas, un Grupo de aproximadamente cualquier tamaño, o cualquier organización. “

Llambías sigue la línea de Briggs y Didcoct “el mínimo de personas son dos. (...)Podría entenderse también una Facilitación individual, cuando uno “facilita” la comunicación entre diferentes partes internas de una misma persona.”

Escorihuela en cambio descarta la posibilidad de facilitar a una sola persona y plantea que “la Facilitación se aplica a cualquier Grupo, desde una pareja, familia, Grupo de amigos, organización o comunidad. “

Briggs aclara que los Grupos típicos que facilita tienen entre 20 y 50 miembros y Didcoct habla de un número similar: entre 12 y 60. Pero esta última también explica en su manual que pueden facilitarse pequeños Grupos (de aproximadamente 5 a 10 personas) y Grupos grandes (de 60 a 70 personas o más).

En síntesis, un Facilitador puede aplicar sus destrezas específicas con una sola persona, aunque no sea lo habitual, o con Grupos de numerosos integrantes.

¿Cuál es el máximo de personas que pueden ser facilitadas?

Briggs cuenta que facilitó a un Grupo de 600 personas, aunque “no fue tan terrible como piensas, en el sentido que fue poco participativo. Me contrataron demasiado tarde para hacer más participativo un foro que realmente fue académico y no hubo mucho que pudiera hacer, pero hice lo que pude para hacerlo menos aburrido.”

Por otro lado, la Directora de IIFAC narró otra experiencia de Facilitación de 350 personas y dijo que “fue uno de los retos de mi vida (...) Era un partido verde de Estados Unidos, en su

convención para nombrar a su candidato para Presidente de la Nación. Los 350 verdes, todos emocionados, todos con su pasión. Es un Grupo que le encanta discutir. Tuvimos una agenda que fue casi misión imposible, pero lo logramos. Y no me quedó una gota de energía. Por fin logramos lo que teníamos que lograr.”

No parece haber un tope máximo de personas que puedan participar a la vez de un proceso de Facilitación aunque queda claro que pueden llegar a ser cientos. Inevitablemente, a mayor cantidad de participantes más se complejizará el intercambio, lo que implicará más preparación por parte del o los facilitadores –ya que con Grupos muy numerosos suelen facilitar el proceso varias personas, aunque siempre posicionándose uno como guía principal o facilitador central-.

¿En qué regiones del mundo hay Grupos que utilizan Facilitación?

A lo largo del proceso de investigación he tomado contacto con facilitadores que viven y trabajan en distintas partes del planeta: Estados Unidos, México, Argentina, España y Escocia.

La escocesa Emslie nos da un ejemplo del amplio alcance geográfico de su trabajo con Facilitación: “Gran Bretaña, en Europa del Norte y en España un poco (...) este año y el año que viene voy a trabajar en Asia, casi siempre trabajo en Tailandia, en Myanmar (Birmania), en Malasia, el año que viene voy a estar trabajando en la India (...)”

Por su parte, la página web de IIFAC plasma un nutrido recorrido de actividades de cursos y Facilitación de Grupos a lo largo de varios años en Paraguay, Colombia, Estados Unidos, Uruguay, México, Cuba, Ecuador, España, Brasil, Honduras, Canadá, El Salvador, Costa Rica, Argentina, Marruecos, entre otros.

Teniendo en cuenta los ejemplos mencionados la Facilitación puede ser utilizada en todo el mundo.

¿Qué es el convocante?

A partir del relato de los entrevistados la mayoría de las veces la convocatoria de un facilitador externo es una iniciativa del Grupo que participará del proceso o, en otros casos, se designa a un integrante del Grupo como facilitador (en este caso sería interno), pero también existe la posibilidad de que la propuesta para trabajar con Facilitación provenga de un actor u organización externa al Grupo.

En este último sentido, por ejemplo, el Dr. Lavena narra que fue el Centro de Gestión y Participación Ciudadana del barrio, que depende del Gobierno de la Ciudad de Buenos

Aires, quien invitó a los dos hospitales a un espacio de intercambio para optimizar su funcionamiento y coordinación. En la misma línea, Briggs comenta otra experiencia laboral en la que fue convocada por una ONG que subsidiaba a “un grupo de científicos metido en el tema de ecosalud, de toda América latina y Canadá”.

Entonces, el convocante es la persona o institución que cita a un facilitador para realizar su trabajo pero que no integra el Grupo que participará del proceso de Facilitación.

¿Cómo deben comportarse los miembros de un Grupo en un proceso facilitado?

Al consultar a los integrantes de organizaciones que trabajan con Facilitación acerca de qué actitudes debían adoptar en un proceso de estas características, el Dr. Lavena dijo que deben tener “la **apertura** necesaria de un negociador, saber cuándo ceder y cuando no, y mantener una **conducta coherente, tratando de generar pequeños logros**, para que se estimule el proceso y se retroalimente”

Con la claridad de su vasta experiencia como miembro de comunidades ecológicas que trabajan con Facilitación, Schaub expuso que “se espera que los participantes de las reuniones den al facilitador la oportunidad de llevar adelante la reunión con un determinado **estilo**. Si no funciona bien para los participantes, ellos tienen el derecho y la responsabilidad de decirlo y **pedir un cambio**. (...) Se espera que los participantes **se mantengan en el tópico y que traten de no repetirse a sí mismos. Que escuchen con cuidado los aportes de otros y, con optimismo, que piensen más sobre lo que es mejor para todo el Grupo en lugar de lo que ellos prefieren personalmente.** “

En la misma línea Bilezker, miembro de The Reiki Alliance, expresa que el participante “**debe tener conciencia de parte y confiar en la posibilidad de que la Facilitación mejore la calidad de los procesos que ese Grupo realizará.**”

En este sentido, a partir de los dichos de los entrevistados y complementándolos con bibliografía consultada⁵⁰, sintetizaré algunas de las actitudes favorables a la hora de participar de un Grupo facilitado. Dados los alcances y limitaciones de esta investigación no profundizaré demasiado en este punto pero considero importante señalar que escasea bibliografía sobre el tema⁵¹: la mayoría de las veces los manuales de Facilitación o tips sobre el proceso van dirigidos a los Facilitadores, mientras que se dejan de lado las recomendaciones para los participantes.

⁵⁰ Sánchez, Carlos. Cómo ser un buen participante de reuniones. Material inédito para capacitaciones que recopila recomendaciones de, entre otros autores, Betty Didcoct. Argentina. 2009.

⁵¹ Ver el apartado Cabos Suelto, donde se propone un interrogante en este sentido.

En relación al Proceso

- Mostrar interés por la Facilitación y sus características.
- Estar informado sobre el proceso en todas las etapas y estar dispuesto a socializar todo los datos implicados en la toma de decisiones.
- Ser puntual y estar presente en todo el proceso.
- Confiar en el proceso, es decir, confiar en las posibilidades individuales de todos los participantes y en el impresionante poder de las ideas grupales.
- Respetar los roles establecidos.
- Pedir cambios en el estilo de Facilitación si se cree que no es el adecuado para el Grupo.
- Desechar los supuestos o prejuicios que subyacen en las decisiones, pensamientos y juicios acerca de las personas.
- Evaluar las soluciones y decisiones tomadas a partir dos interrogantes: ¿Puedo convivir con esta decisión aún si los detalles no cumplen mis mayores deseos? Y ¿Servirá al equipo? (en vez de ¿me servirá a mí?)
- Estar abierto a aprender de los lugares más inesperados.

Sobre la conciencia de Grupo

- Tener presente que las ideas no son individuales si no que, desde el instante en que son expresadas, son propiedad del Grupo.
- Estar dispuesto a ver lo bueno en cada persona y comprender que cada persona tiene una parte de la verdad.
- Ser responsable en relación a las decisiones grupales. Esto no significa que todos deben hablar pero, si alguien tiene una idea u opinión que no fue expresada debe comprometerse a contarla, ya que las decisiones no son todo lo buenas que pueden ser si los participantes retienen sus aportes.
- No quedarse con el cómodo “No sé”, sin generar expectativas ni trabajar para ellas.
- Saber distinguir el desacuerdo del conflicto, pero en los dos casos, verlos como una oportunidad para entender mejor las inquietudes subyacentes en la cuestión tratada y como abono para encontrar soluciones creativas.

- Celebrar la conexión con los otros. Alegrarse por la posibilidad de compartir conversaciones productivas con los pares puede ser el mejor aliciente para optimizar un proceso grupal.
- Estar abierto a la magia y esperar milagros. Una buena conexión grupal puede superar todas las expectativas racionales.

En lo vinculado a la Comunicación

- Escuchar de manera atenta y respetuosa todas las contribuciones.
- Brindar aportes constructivos: pensar las ideas antes de hablar, ser conciso y claro y ejemplificar siempre que sea posible.
- Buscar primero comprender y luego ser comprendido.
- No repetir ideas y esperar los espacios indicados para señalar acuerdos.
- Expresarse en torno a los tópicos establecidos para el momento y ajustarse a los tiempos pactados.
- Mantener una actitud abierta, flexible y estar listo para cambiar la perspectiva.
- No interrumpir, ya que cuando una persona está hablando y otra superpone su voz, puede desviarse del punto que están tratando de explicar. Además, las interrupciones a menudo surgen del deseo de competir, o del temor de quien interrumpe a no ser oído. Ninguna de las dos cosas deben suceder en un proceso de Facilitación, donde todos tienen igualdad de oportunidades de participación.
- Realizar afirmaciones en primera persona, en lugar de en tercera, que es más impersonal. Por ejemplo en vez de decir “La gente no va a hacer cambios así”, sería conveniente “A mí me resultaría difícil hacer este tipo de cambios”. La primera afirmación puede provocar uno de esos intercambios de opinión improductivos que hacen perder tiempo, mientras que la segunda obliga al hablante a hacerse cargo de su argumento.⁵²
- No tomar los dichos de otros en forma personal (Tú no eres el blanco).
- Estar dispuesto a admitir errores y pedir disculpas.
- Tratar a otros de la forma en que uno quiere ser tratado.
- Renunciar al deseo de control.
- Dejar ir las pequeñas heridas, ya que cuanto mayor sea el nivel de madurez del equipo, más eficiente será el proceso.
- Dejar tu ego en la puerta

⁵² Langford, Andy. Dos Principios para Mejorar la Comunicación en Reuniones. Boletín digital Fogata. IIFAC. Agosto 2010.

- Estar dispuesto a tratar lo oculto. ¿Cuáles son las reglas no habladas, las agendas ocultas? ¿Tengo el coraje de decir lo que estoy viendo?
- Estar abierto a compartir emociones: alegrías, dolores, daños y amor, entre otros.
- Utilizar el humor cuando sea posible.
- Ser conscientes del rango que poseemos en general como miembros de la sociedad y del Grupo en el que integramos en particular para enmarcar la participación de manera equilibrada.⁵³

⁵³ Sobre el concepto de Rango ver "Sentados sobre el fuego: cómo transformar grandes grupos mediante el conflicto y la diversidad" de Arnold Mindell. Icaria. 2004.

E. Ahora sí: hacia una definición propia de Facilitación

-¿Cómo definirías facilitación?

- No puedo definirla, no soy muy buena para definiciones. Puedes pasar a las siguientes preguntas.

Facilitadora Gill Emslie. Escocia.

Hipótesis sobre la incomodidad a la hora de definir Facilitación

Es interesante reflexionar acerca de la dificultad de definir un concepto central en su trabajo por parte de personas que se dedican profesionalmente a clarificar y organizar ideas y conversaciones.

En primer lugar, creo que esto se debe a que la Facilitación es una propuesta relativamente nueva⁵⁴, en permanente construcción –al igual que el campo de la Comunicación Organizacional- y compleja, que involucra diversas aristas temáticas referidas a dinámicas grupales, capacidades y deseos personales y hasta de utopías⁵⁵.

En segundo lugar, la mayoría de las respuestas en torno a qué es la Facilitación fueron orientadas hacia el rol del facilitador. Es decir que para definirla, los entrevistados necesitaron recurrir a la figura del guía imparcial del proceso. Esto es lógico en tanto que el facilitador es una pieza clave, pero cabe destacar que no es posible el desarrollo de una Facilitación sin un grupo que estructure sus diálogos y comportamientos acorde a las pautas específicas de este proceso.

Por último, creo que las personas que trabajan con Facilitación, sea como facilitadores o como miembros de un grupo facilitado, son conscientes de la complejidad del proceso que implica una serie de convicciones personales y sociales, de destrezas que deben ser desarrolladas y de la importancia del rol del guía imparcial, aunque el intercambio no pueda ser explicado de ningún modo reduciéndolo a su figura y alcances. En este sentido, considero que éstas pueden ser algunas de las razones por las cuales los entrevistados muestran cierta dificultad al responder qué es Facilitación.

⁵⁴ Ver en el apartado Cabos Suelto una serie de interrogantes posibles sobre el surgimiento de la Facilitación.

⁵⁵ Sobre este tema ver el capítulo Horizontes Utópicos.

Ahora sí

Luego de establecer que la Facilitación no requiere un conflicto previo para ser utilizada, de desarrollar las cuatro grandes categorías –Comunicación, Proceso, Facilitador y Grupo-, en las cuales englobé los conceptos expresados por los entrevistados, y habiendo llegado a algunas conclusiones al respecto, construiré una definición propia del concepto central de la presente investigación.

Al momento de elaborar el Plan de tesis, expliqué en Mi Caja Inicial de Conceptos que entendería “inicialmente a la **Facilitación** como “el arte de guiar el proceso de un grupo hacia el logro de sus objetivos”[1]. Así, el facilitador se presenta como el responsable de cuidar y optimizar los modos en que las personas conversan, evitando influir en el contenido de sus intercambios y acuerdos.”

Creo que esta definición es muy cercana a la que he arribado luego de haber desarrollado la investigación y considero que es interesante cómo posiciona al grupo como protagonista del proceso. Sin embargo, tuve la necesidad, al igual que mis entrevistados, de ampliarla con una línea sobre el rol de facilitador, que ya intuía como fundamental en este tipo de prácticas.

Considero que la nueva definición que he construido –que reviste por supuesto un carácter provisorio- y que presentaré a continuación, complejiza la inicial, en especial en relación al concepto de Proceso, logrando un equilibrio de protagonismo entre el Facilitador y el Grupo y que, por último, le aporta una mirada comunicacional a la práctica:

La Facilitación es un metaproceto comunicacional, en el que un sujeto encauza de forma imparcial -facilitador- el encuentro de un grupo en pos de sus objetivos.

Metaproceto Comunicacional

Tal como dije anteriormente, la Facilitación es un proceso en tanto se desarrolla en distintas etapas (preparación, reunión, cierre) con el involucramiento de personas que persiguen un futuro deseado o una visión compartida.

A su vez, el proceso de Facilitación tiene como objetivo orientar los procesos comunicacionales y propiciar la generación de otros nuevos, entre los miembros intervinientes del grupo, en pos de sus metas. En este sentido, la Facilitación es un Proceso de segundo grado o un Metaproceto.

Así, el objetivo de la Facilitación es optimizar el diálogo, la interconexión, las conversaciones, las relaciones, es decir, crear un ambiente de confianza para perfeccionar los procesos comunicacionales de un determinado grupo de personas.

En este punto, puedo decir que la Facilitación es un Metaproceso Comunicacional porque es en sí misma un proceso de comunicación con características propias –como la existencia de un guía imparcial del encuentro del grupo- y a su vez, su objetivo es el de mejorar la comunicación entre los involucrados.

Para llevar a cabo el Metaproceso Comunicacional, el facilitador debe utilizar y enseñar determinadas habilidades o técnicas comunicacionales que el grupo tendrá que aprender y llevar a la práctica. Así, en este Metaproceso, lo que se facilita es la Comunicación entre un conjunto de personas, a partir de una propuesta comunicacional específica, en tanto se establecen ciertas pautas o condiciones a partir de las cuales se desarrollará el intercambio.

Facilitador

Tal como señalé en el apartado dedicado al Facilitador, el trabajo del guía imparcial de la comunicación en un encuentro es hacer más fácil el intercambio del grupo participante del proceso.

¿Por qué a la hora de definir facilitación digo que el Facilitador “encauza” el encuentro del grupo? La elección de este concepto -y no el de guía, por ejemplo- remite a las metáforas “acuáticas” de tres de los entrevistados. Briggs y Didcoct citan a su maestra y dicen que “El facilitador debe ser como un arroyo cristalino para traslucir el grupo” y LLambías que “la comunicación es el agua donde nada el facilitador”.

En este punto me parece interesante hacer un paralelismo y ahondar en la metáfora: tal como ya dije la comunicación podría ser, en algún punto, el agua donde vive la sociedad, es decir, que las interacciones grupales se dan esté o no presente el Facilitador. Pero por otra parte, este guía “nada” en el agua y para ello despliega destrezas particulares que hacen que el caudal comunicacional se ordene o se encamine para aumentar o potenciar los resultados del encuentro. Así, las conversaciones serían corrientes de agua que podrían encontrar su cauce o encauzarse en ese “arroyo cristalino” que debe ser el Facilitador.

La labor del Facilitador consiste en seleccionar y aplicar de manera adecuada herramientas específicas para dinamizar el contenido de una reunión grupal determinada. El sujeto que ocupa ese rol se centra en las formas en las cuales se da la conversación, en el proceso de intercambio del grupo y no interviene en el contenido o en los tópicos del mismo. Es decir, busca intervenir de forma imparcial en el encuentro.

En lo que atañe a su formación, un Facilitador tiene que tener desarrolladas destrezas comunicacionales que le permitan ser claro, conciso, organizado y memorioso con sus dichos y con los de los participantes del proceso; debe ser creativo, respetuoso y flexible ante el proceso participativo. A su vez, tiene que tener la habilidad de conducir de manera saludable las emociones de los participantes, ser paciente, saber utilizar el humor y poseer una fortaleza física que le permita llevar adelante el proceso.

En relación a las técnicas de Facilitación, tiene que conocer las dinámicas grupales y saber utilizarlas en los momentos adecuados acorde a cada grupo en particular. Algunas de las que debe manejar son, por ejemplo, las específicas para situaciones conflictivas, las pausas, el parafraseo y el encuadre. También tiene que saber cómo utilizar adecuadamente el silencio y poder ofrecer una gama de formatos de reuniones diferentes.

En síntesis se puede decir que para ser un Facilitador hay que conocer el rol y sus técnicas y responsabilidades, tener interés por los procesos grupales y mantener un equilibrio emocional que permita posicionarse desde la neutralidad.

En esta línea, el Facilitador debe preparar de forma sistemática y planificada el Metaproceto Comunicacional y, en especial, concentrarse en la etapa preparatoria o diagnóstica anterior al encuentro con el grupo.

Grupo

El concepto de Grupo remite al conjunto de personas que participan de una Facilitación, pudiendo ser de diversas características, con variados objetivos organizacionales, de distintos ámbitos y de cualquier ubicación geográfica.

La idea de Encuentro en la definición propia de Facilitación remite a dos cuestiones: por un lado a la necesidad de que el facilitador y el Grupo se reúnan en un lugar y en un tiempo específico acordado con antelación y por otro lado, al intercambio comunicacional que se dará de manera obligada en ese ámbito. Es decir que el concepto de Encuentro refiere a la reunión planificada del Grupo y a sus conversaciones.

Por último, cabe aclarar que el Metaproceto Comunicacional de la Facilitación siempre apuntará a lograr la optimización de la productividad del Grupo reunido para alcanzar determinados resultados que habrán sido establecidas de antemano –existiendo la salvedad de que uno de los objetivos del encuentro sea el de delinear propósitos grupales-. Es decir que la Facilitación se lleva a cabo de forma planificada, con el objetivo de mejorar la comunicación de los involucrados para alcanzar propósitos grupales establecidos en un tiempo y espacio determinados.

Tejiendo puentes



No somos famosos

Considero oportuno sincerar una cuestión cruel: nuestra profesión es muy poco conocida por la comunidad y por lo tanto su legitimación, tanto en el campo de las Ciencias Sociales como de la sociedad en general, es un objetivo aún muy lejano. Incluso dentro del mismo campo de la Comunicación Social, los espacios dedicados a la temática de la Comunicación Organizacional representan solo una pequeña porción de las temáticas abordadas en congresos⁵⁶.

En este sentido, al realizar un ejercicio de búsqueda de las palabras Comunicación Organizacional, Comunicación Institucional y Comunicación Empresarial en las versiones digitales de los principales diarios nacionales de la actualidad –Página 12, Clarín, La Nación, Ámbito Financiero, El Cronista Comercial, Tiempo Argentino y El Argentino- durante el último año, los resultados son nulos.

Por otra parte, he sufrido personalmente la pregunta permanente de los que me rodean acerca de qué significa ser un Comunicador Social, y en el mejor de los casos, el interrogante es en torno a cuál es la labor de los Planificadores Comunicacionales. Sé también que la mayoría de los estudiantes que optan por la Comunicación Organizacional pasan por esta misma situación de tener que explicar a qué se dedican, que además les resulta una tarea compleja, y hasta que en los espacios de estudio se convierte en tema de bromas.

En esta línea, demás está decir que todos los entrevistados y consultados para la presente investigación no conocían nuestro campo de estudio y desempeño.

Cabe señalar que los parámetros mencionados no son los únicos para evaluar cuál es el grado de conocimiento de la sociedad acerca de los alcances del rol de los Comunicadores Sociales o del trabajo de los Comunicadores Organizacionales y que el tema merecería una investigación específica. Sin embargo, considero relevante señalar que, desde mi percepción, aún queda un largo camino por recorrer para difundir y posicionar nuestro trabajo.

Más cerca de lo que pensaba

Cuando consulté a los Facilitadores acerca de cómo definirían su profesión, sólo Escorihuela limitó su respuesta a la de Facilitador, el resto la definió con conceptos más generales. En este sentido Didcoct dice, por ejemplo, “mi profesión es llamada Asesor de Desarrollo

⁵⁶ Por ejemplo en Redcom 2010, uno de los congresos del campo de la Comunicación más importantes de la Argentina, de un total aproximado de treinta mesas de trabajo sólo tres estuvieron dedicadas a la temática.

Organizativo (OD). Un Asesor OD puede especializarse en muchas áreas diferentes: finanzas, reestructuración organizativa, reunión de diseño y facilitación, evaluación, diseño de sistemas, desarrollo personal, etc. Me especializo en el diseño donde se encuentran la facilitación, dirección de conflicto y habilidades de comunicación.”

Por su parte Briggs explica sobre sí misma que es “un tipo de consultora en procesos participativos y a veces, desde este paraguas más amplio que es el de consultora, dedico una parte de mi tiempo a lo que es Facilitación en sí, frente a un grupo y la otra parte a la capacitación en procesos participativos, entre ellos la Facilitación. Pero cuando paso por migración, entrando en un país, en profesión yo pongo consultora.” En la misma línea, la facilitadora Emslie se presenta como “consultora y psicóloga”.

Las presentaciones de Didcoct, Briggs y Emslie están muy emparentadas con el rol del Comunicador Organizacional, que muchas veces se presenta como consultor o asesor, cuando es contratado para trabajar de forma externa en una organización, es decir que no es un miembro estable de ésta.

Tal como lo definí en Mi Caja Inicial de Conceptos el Comunicador Organizacional es, en términos generales, el responsable de la política de comunicación y las relaciones institucionales; quien gestiona y desarrolla las políticas y estrategias de comunicación desde una perspectiva global, vinculado directamente con las decisiones de la organización[2]. Así, analiza, planifica y gestiona los discursos que la entidad produce de manera más o menos consciente, y que van definiéndola y estableciendo, por lo tanto, una relación particular con el exterior y con su interior.

En este sentido, aunque las facilitadoras mencionadas no hayan cursado una carrera universitaria llamada Comunicación Social, considero que su formación y desarrollo profesional tienen una vinculación inexorable con la disciplina, ya que persigue los mismos objetivos –optimizar la comunicación en las organizaciones para arribar a más y mejores logros- y para ello se nutren, a su vez, de un abanico de contenidos teóricos y prácticos provenientes de diversos campos de conocimiento.

¿Comunicador Organizacional o Facilitador Comunicacional?

Los dichos de las personas consultadas para la presente investigación coinciden en muchos aspectos, lo que me permitió construir una definición posible de Facilitación. Sin embargo, uno de los entrevistados, el Presidente de la Universidad Nacional de la Plata, brindó una perspectiva distinta que posibilitó pensar el concepto desde un lugar más amplio, en vinculación estrecha con la Comunicación Organizacional.

Cuando le pregunté al Dr. Tauber si creía que en su cargo él era un facilitador en la institución me dijo que “creo que un actor institucional como un Presidente de la Universidad o un Rector es esencialmente un facilitador (...) del desarrollo de la institución, de que los procesos sean armónicos, que puedan construirse desde una base de consenso o de búsqueda de consenso”.

Tauber señala que las Facultades, que se engloban en la Universidad, tienen autonomía y que ante conflictos entre sus actores internos, explica sobre el rol del Rectorado “presionamos para que se dialogue, generamos las condiciones de diálogo, convocamos a las partes, generamos alternativas.”

Sintetizando el Presidente de la UNLP declara que “entendemos que hay que intentar por todos los medios armonizar una institución que en esencia no es armónica, es heterogénea por intereses encontrados permanentemente, superpuestos permanentemente, y (...) interesante pensarlo, porque nosotros tenemos que facilitar procesos que es difícil que se produzcan naturalmente”.

Teniendo en cuenta los dichos de Tauber podía conceptualizar al Facilitador desde un lugar más general, como miembro o no de una organización o grupo que a partir del lugar que ocupa y de su legitimidad genera condiciones de diálogo entre los distintos actores, facilitando la comunicación y en consecuencia, el desarrollo del grupo.

Utilizando el concepto de Facilitación, sería interesante pensar si en términos generales, más allá de la dinámica específica estudiada⁵⁷, no podríamos definir al Comunicador Organizacional como Facilitador de la Comunicación, ya que -como plantea Tauber- nuestro objetivo no debería ser comunicar los discursos de las organizaciones sino colaborar, propiciar y hacer más fácil la generación y difusión de esos textos.

En este sentido, es imposible que una persona pueda hacerse cargo de todas las comunicaciones de una organización, como parece indicar el nombre de Comunicador Organizacional, que en todo caso –sea un consultor externo o no- tendrá a su cargo la tarea de supervisar, orientar o promocionar la creación e interacción de determinados sentidos discursivos, que necesariamente serán impulsados por los miembros de la organización.

⁵⁷ La primera acepción de Facilitación se refiere a una técnica, entre otras, que podrían utilizar los Comunicadores Organizacionales para su intervención y esta segunda, equipara su significado al trabajo en las organizaciones por parte del Comunicador. En este último sentido, Facilitador sería otra forma de nombrar a un Comunicador.

Posibles aportes de la Facilitación al campo de la Comunicación Organizacional

Luego de haber arribado a una definición propia de Facilitación propongo reflexionar en torno a los posibles beneficios de la utilización de la técnica por parte de los Comunicadores Organizacionales.

En primer lugar, me gustaría destacar que tanto la Comunicación Organizacional como la Facilitación son espacios de conocimiento y desarrollo profesional novedosos, que se basan en principios de transdisciplinariedad y que buscan comprender y contribuir a la evolución de las relaciones sociales.

Por otra parte, tal como dije en Mi Caja Inicial de Conceptos la denominación Comunicador Organizacional, que comenzó a utilizarse en los años '80, hace referencia al responsable de la política de comunicación y las relaciones institucionales; quien gestiona y desarrolla las políticas y estrategias de comunicación desde una perspectiva global, vinculado directamente con las decisiones de la organización⁵⁸.

Así, los Comunicadores Organizacionales focalizamos la mirada en los discursos que atraviesan y constituyen a la sociedad y a sus organizaciones; observamos los nudos significantes y las conversaciones que forjan la vida cotidiana y el futuro de la comunidad. Al igual que nosotros, los Facilitadores trabajan con material simbólico, con las conversaciones y los diálogos.

En esta línea, también la formación del Facilitador es muy similar a la de un Comunicador, en tanto que los dos deben desarrollar destrezas comunicacionales que le permitan ser claros, concisos y organizados. También deben tener entrenada la creatividad⁵⁹ y ser respetuosos de las diferencias en los procesos en los que intervienen.

Los dos tienen que estar bien entrenados y dispuestos a desarrollar la escucha activa y deben poder conducir de manera saludable las emociones de los actores involucrados. Además deben ser pacientes, saber generar empatía y utilizar el carisma para orientar a los participantes.

En relación a las reuniones grupales, tienen que conocer diferentes dinámicas y saber aplicarlas en los momentos adecuados. Otro gran punto en común entre los Facilitadores y los Comunicadores Organizacionales es la necesidad de conocer y saber aplicar de forma flexible pero sistemática la planificación y el diagnóstico de la situación que atraviesan los sujetos implicados.

⁵⁸ ídem.

⁵⁹ Sobre Comunicación Organizacional y Creatividad ver el texto de cátedra "Pensar fuera de la caja" del Taller de Producción de Mensajes, FPyCS, UNLP. 2010.

El punto diferencial parece ser el posicionamiento neutral. Como Comunicadores Organizacionales no estamos acostumbrados a no incidir en los contenidos de las decisiones de los grupos con los que trabajamos. Creo que puede ser un interesante desafío desarrollar nuestras habilidades para colaborar exclusivamente en las formas conversacionales de los grupos, lo que implica especialmente confiar de manera plena en las capacidades de éste y correremos de un lugar protagónico en la construcción de los discursos.

A lo largo de mi formación he escuchado pregonar que nuestro rol como Comunicadores es dar voz a los que no la tienen y promocionar la participación de la mayor cantidad de gente implicada en la situación u organización sobre la que estemos trabajando. Sin embargo, la mayoría de las veces “dar voz” significa construir con “nuestra voz” los discursos del/los grupo/s involucrados. Es difícil que los participantes de estos procesos se sientan parte cuando al final de los encuentros las palabras que quedan plasmadas, que construyen acuerdos no son sus palabras, si no las de los Comunicadores o las de los líderes grupales que condujeron el proceso comunicacional.

La Facilitación puede ser una práctica saludable para que los Comunicadores Organizacionales podamos acercarnos más a la transformación social que perseguimos, posicionándonos al servicio de la sociedad, confiando y colaborando en las capacidades de los sujetos para lograr más y mejores acuerdos.

Cabe aclarar que esto no quiere decir de ningún modo que los Comunicadores Sociales deberían ser profesionales “neutrales” frente a los hechos u organizaciones sociales, por el contrario, la Facilitación sería una herramienta más para nuestro trabajo, que siempre requerirá una formación caracterizada por la construcción de sujetos críticos, que busquen intervenir en el plano comunicacional para lograr una transformación concreta en la comunidad. En este sentido, la Facilitación puede ser una de las posibles dinámicas útiles a la hora de un abordaje comunicacional en las organizaciones.

Teniendo en cuenta que, tal como dije con anterioridad, la Facilitación puede ser utilizada por grupos de cualquier característica –pero que inevitablemente deben estar predisuestos a transitar este proceso-, en diversos lugares geográficos y con distintos recursos los Comunicadores Organizacionales podemos utilizarla en todos los encuentros que lo consideremos apropiado.

De esta manera y tal como expresé al comienzo de la presente investigación, el campo laboral de los comunicadores puede ampliarse de forma considerable haciendo uso de la Facilitación. Además, abocarnos a este tipo de prácticas puede resultar un aporte enriquecedor para la comunidad ya que, como bien sabemos, las conversaciones, los acuerdos y desacuerdos marcan el camino y el crecimiento de nuestro transcurrir social.

Si logramos orientar de manera estratégica y consciente a las conversaciones que nos

movilizan podremos comenzar a construir mejores formas de vida, ya que lo que hablamos y escuchamos, lo que nos decimos a nosotros mismos, determina el mundo de acciones posibles. Por ello el desarrollo de las competencias conversacionales a partir de la Facilitación puede aportar a nuestra vida mayor efectividad y bienestar.

Horizontes utópicos

10

¿Qué tienen en común los Facilitadores entrevistados? Las ganas de cambiar el mundo. Suena gracioso y utópico, y lo es. Creo que es interesante retomar hoy el concepto de utopía, ya que éstas son ideas inalcanzables, movilizadoras, zanahorias sociales que generan acciones hacia un lugar y no otro.

Delimitar nuestros horizontes deseados, los paraísos que queremos construir nos permitirá acercarnos más a ellos. Sin una meta clara y una estrategia delineada –sacando la connotación bélica del término- jamás podremos llegar a dónde queremos. Es decir, debemos saber primero qué anhelamos y ponernos de acuerdo sobre ello para luego empeñarnos en alcanzarlo.

Luego de haber indagado en las implicancias de la Facilitación no puedo reducirla a una práctica comunicacional con determinadas características. La Facilitación es una dinámica que se enmarca en una visión particular de mundo, que surge de determinados marcos de pensamiento y que busca trabajar en pos de ciertos ideales de vida que fueron expresados de diversas maneras en las entrevistas y cuestionarios por los Facilitadores.

No creo que sea casual el interés de las personas por la Facilitación. Desear explorarla y practicarla tiene que ver con la visualización de ciertos horizontes utópicos particulares. En lo que a mí respecta, en la Presentación busqué dar cuenta de ellos a partir del recorrido personal.

A continuación, agruparé y explicitaré muy brevemente estas grandes ideas-guía que hipotetizo comparten las personas interesadas en conocer y desarrollar la Facilitación:

- **Convivencia en armonía con el medio ambiente.** Una muestra clara de este precepto es que seis de los entrevistados viven en comunidades ecológicas o trabajaron para ellas: Didcoct, Briggs, Emslie, Escorihuela, Schaub y Larkin. Estos pequeños grupos de personas construyen y habitan casas que respetan los recursos naturales y buscan convivir en armonía con el medio ambiente que los rodea, velando por la ecología.
- **Creencia en las capacidades humanas.** Trabajar con Comunicación implica pensar en sus posibilidades, confiar en el diálogo para el acercamiento y logro de acuerdos que posibiliten acciones conjuntas en pos de determinados objetivos. Además, como expliqué anteriormente, los Facilitadores deben creer en las capacidades de los Grupos –el todo es mayor a la suma de las partes-, en primer lugar porque ésta no tendría sentido si pensáramos que las decisiones individuales pueden ser mejores que las tomadas en conjunto, y en segundo lugar, para que el guía imparcial del meta-proceso pueda sostener su neutralidad tiene que creer en las habilidades de los participantes para acordar y generar sus propias ideas.

- **Mirada integral del sujeto.** La Facilitación es un campo concebido transdisciplinariamente que trabaja teniendo en cuenta que las personas son seres complejos que transitan sus vidas desde diversos planos: racional, emocional y espiritual.
- **Confianza en la suma de pequeñas voluntades.** La idea de que cada granito de arena es un aporte para luchar por otro horizonte social está presente en la mayoría de los consultados. En este sentido, utilizar la Facilitación para que los Grupos se desarrollen es uno de las contribuciones posibles.
- **Interés por la generación de redes y relaciones.** Los facilitadores entrevistados están agrupados en distintas redes e instituciones. No trabajan solos porque consideran necesaria la cooperación e integración de las personas afines para optimizar el trabajo. En esta línea, los Facilitadores recomiendan el ejercicio de su rol bajo la supervisión de pares que puedan, posteriormente al proceso, enriquecer con sus observaciones el trabajo realizado.
- **Inquietud intelectual.** Todos los entrevistados se han preocupado por formarse a nivel teórico y práctico, para obtener herramientas que les permitan ejercer mejor su profesión. Todos me recomendaron bibliografía y comentaron los últimos textos que habían leído. La Facilitación necesita ser nutrida de nuevos conocimientos de manera permanente, ya que la complejidad de las relaciones humanas, por su carácter dinámico, nunca podrá terminar de ser estudiada o comprendida.
- **Convivencia pacífica.** La Facilitación, al igual que otras dinámicas de diálogo persiguen el acuerdo, buscan el mayor acercamiento posible al consenso de los sujetos involucrados. Esto implica creer en la posibilidad de la paz en y entre las sociedades. En este punto por ejemplo, el mediador Avelluto propone el término de “Pacificador” para todas las personas dedicadas al empleo de técnicas grupales que busquen generar condiciones de diálogo para llegar a acuerdos.
- **El mundo es dinámico.** Las relaciones que construyen nuestro planeta están en permanente movimiento y transformación. En esta línea, debemos buscar construir horizontes teniendo en cuenta que las conversaciones y las acciones no son elementos estáticos, sino que constituyen procesos que requieren un esfuerzo de sistematización pero también de flexibilidad, por su carácter dinámico.

11

Facilitacion.com.ar

Tal como dije anteriormente la presente tesis se plasma en el sitio web www.facilitacion.com.ar. Los contenidos de la web se constituyen de una selección de capítulos de la investigación, que fue escrita desde el comienzo teniendo en cuenta su futura publicación en la red. En este sentido, se buscó generar textos cortos, ordenados con subtítulos que propusieran una lectura entretenida y ágil.

¿Por qué un Weblog?

Siendo consciente de que la presente investigación es sólo el inicio de un camino de conocimiento interesante de ser explorado, el objetivo de este producto comunicacional es generar un espacio para profundizar las indagaciones en torno a la temática, a partir del debate y el intercambio de sujetos que estén involucrados o atraídos por los alcances de la Facilitación de grupos.

En Facilitacion.com.ar los visitantes tienen la posibilidad de generar comentarios sobre los contenidos expuestos -que serán moderados por la tesista-. Esta modalidad permite recuperar los sentidos producidos por los lectores en relación a los temas propuestos, así como manifestar sus dudas o generar preguntas.

Además, la web propicia la construcción colectiva del conocimiento y su continua realimentación y optimización, ya que es concebida bajo un paradigma que entiende que el saber no está restringido a ciertos objetos o personas, sino que se produce de forma relacional, se co-construye colectivamente.

Sobre la estrategia de difusión

El weblog fue generado inmediatamente luego de que el Plan de Tesis fuera aprobado en mayo de 2010, dejando de lado sólo algunos de sus apartados⁶⁰ a la hora de subir los contenidos online. La web, que fue desarrollada íntegramente por la tesista utilizando el sistema de gestión de blogs Word Press, sirvió de plataforma para que los entrevistados pudieran hacerse una idea acabada del diseño y los objetivos de la investigación y a su vez, para dar a conocer el sitio.

A modo de ejemplo, transcribo el esquema de mail que fue enviado a los entrevistados y a los consultados, en casi todos los casos como segundo contacto ya que por lo general existió un contacto telefónico previo:

⁶⁰ No se subieron al sitio los capítulos relacionados con el estado del arte y el marco metodológico, aunque sí una síntesis de sus contenidos.

Asunto: Investigación sobre Facilitación-Paloma S.

-----: tal lo conversado telefónicamente, le cuento que actualmente estoy trabajando en mi tesis de grado, para la obtención del título de Lic. en Comunicación Social, con orientación en Planificación Comunicacional en Organizaciones, en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, de la Universidad Nacional de La Plata.

Mi tesis se titula "Facilitación: un desafío para el cambio" y tiene por objetivo indagar en torno a la noción de Facilitación para, posteriormente, vincularla con el campo de la Comunicación Organizacional. Si está interesado, los avances pueden verse plasmados en mi weblog www.facilitacion.com.ar.

En este momento estoy realizando entrevistas a profesionales de distintas disciplinas, buscando clarificar el concepto de facilitación para pensar sus posibles aportes al campo de la Comunicación Institucional. En este sentido, ----- me recomendó que lo consultara, es por ello que me tomo el atrevimiento de enviarle en archivo adjunto un cuestionario de preguntas por si su predisposición y tiempo le permiten responderlo.

Por otra parte, estoy interesada en conocer las visiones de personas que hayan participado de procesos facilitados, que hayan o sean miembros de grupos que utilizan la dinámica de la facilitación. De esta manera, completaría las visiones sobre la Facilitación con todos los actores involucrados en el proceso.

La idea es buscar gente que esté interesada en opinar al respecto -hayan quedado conformes o no con la/s experiencias de Facilitación- y enviarles un breve cuestionario por mail para que puedan contar sus experiencias como miembros de grupos que utilizan o utilizaron a la facilitación.

Solo necesitaría sus mails y por supuesto, la confirmación de que están dispuestos a brindar su opinión.

Espero su respuesta y agradezco desde ya su tiempo y atención!

Saludos,

Paloma Sánchez

De esta manera, el producto comunicacional estuvo en circulación desde el inicio de la investigación, y en cierto modo, forma parte de ella al ser una puerta de vinculación con personas relacionadas a la temática.

En este sentido, además de ser una herramienta de contacto con los consultados y entrevistados, la web permitió que, por ejemplo, una Psicóloga que trabaja como

mediadora en Chubut visitara el sitio y se pusiera en contacto pidiendo recomendaciones acerca de dónde capacitarse en Facilitación.

Además el sitio inicial, que solo contenía el diseño del plan y un camino propuesto de investigación, recibió un promedio de 23 visitas mensuales de usuarios únicos -este número no contempla las visitas repetidas de un mismo usuario-, lo que hace un total de 118 personas que conocieron la web entre mayo y septiembre del corriente año.

De este modo, la puesta online del sitio antes de la finalización de la investigación permitió poner a prueba la construcción de un determinado esquema de web, dar a conocer la dirección actual y generar un espacio de vinculación con personas interesadas en la temática.

¿Qué espero de Facilitación. com.ar?

En primer lugar, dar a conocer la investigación a través de un soporte agradable que invite a su lectura. Como ya expresé anteriormente, considero que el conocimiento existe en tanto es puesto en circulación y utilizado de ciertos modos por otras personas. En este sentido, espero que los contenidos del sitio inviten a la reflexión en torno a la temática y que sean incorporados a partir de una plataforma ágil.

En esta línea, me propongo generar un espacio de intercambio de opiniones y experiencias sobre Facilitación de Grupos y Comunicación Organizacional, que enriquezca mis conocimientos y los de los visitantes de la web y que invite a la expresión de problemáticas y desafíos comunes, en pos de buscar más y mejores propuestas para el trabajo comunicacional en la sociedad.

Por otra parte, quisiera que este producto comunicacional de a conocer a la Facilitación en el campo académico, en especial en el espacio de la Comunicación Organizacional, y que atraiga a profesionales de otras disciplinas que se dediquen al arte de la orientación de grupos.

Otra de las metas de la web es ser un punto de referencia en la temática en Argentina, y a largo plazo en Latinoamérica, que aglutine y vincule las diversas perspectivas e instituciones abocadas a facilitar la comunicación.

Por último, quisiera que Facilitación.com.ar sea una puerta para impulsar capacitaciones sobre la temática en el país, posibilitando más adelante nuevas experiencias laborales a partir de la promoción de la dinámica y de la conexión de actores interesados en la temática.

Cabos Sueltos

12

Teniendo en cuenta que la presente tesis tiene por objetivo vincular dos campos de conocimiento surgidos recientemente y pocas veces relacionados y siendo conscientes de los alcances y limitaciones de la investigación me propongo en este apartado plantear preguntas que delinee caminos de inquietudes surgidas a partir de la misma, que pueden convertirse en el futuro en nuevas metas de indagación sistemática:

Comunicación Organizacional

-¿Qué lugar ocupa la comunicación organizacional dentro del campo de la Comunicación Social?

-¿Cómo podría difundirse el trabajo de los Comunicadores Organizacionales?

-¿Cómo podría repensarse el nombre de Planificadores Comunicacionales?

Origen de la Facilitación

-¿Cuándo, dónde y por qué surgió la Facilitación?

-¿Qué rol cumplieron los Cuákeros en su surgimiento?

-¿Qué relación tienen los grupos ecologistas con el surgimiento y la práctica de la Facilitación?

-¿El origen de la Facilitación tiene vinculación con una nueva concepción de política, más participativa?

-¿Qué relación tiene la Facilitación con el Coaching y la Mediación?

Formación de los Grupos

-¿Por qué escasean los textos que hablan de las actitudes que deben adoptar los miembros de los grupos facilitados? ¿Cómo podrían sintetizarse estas actitudes favorables al proceso comunicacional?

Formación del Facilitador

-¿Cómo pueden sintetizarse las competencias básicas que debe tener un Facilitador para ejercer su trabajo?

-¿Qué carreras universitarias o terciarias contemplan contenidos referidos a estas competencias o conocimientos con los que debe contar un Facilitador para desempeñar bien su rol?

-¿Cómo sería un programa de estudio que contemple las competencias básicas de un facilitador?

Comunicación y Facilitación

-¿Es la Comunicación Social una carrera que enseña aspectos centrales a la hora de orientar diálogos y conversaciones?

-¿Por qué no se han vinculado anteriormente los campos de la facilitación y la Comunicación Organizacional, teniendo tantos puntos en común?

Facilitación en Argentina/ Comunicadores y mediadores

-¿Cómo puede desarrollarse la Facilitación en la Argentina?

-¿Qué similitudes y diferencias hay entre la noción de Facilitador y la de Operador de Grupos, propuesta por el médico argentino Pichon Rivière?

-¿Por qué en Argentina escasean los mediadores que tengan como profesión de origen la Comunicación Social?

-¿Cómo puede propiciarse la formación de mediadores cuya profesión de origen sea la de Comunicadores Sociales?

Consenso, Facilitación y Comunicación

-¿Qué es el consenso?

-¿Cuál es la relación entre la Facilitación y el Consenso? ¿Cuáles son sus similitudes y diferencias?

-¿Cómo puede promocionarse la formación de profesionales del consenso en las carreras de Comunicación Social?

Bibliografía

13

Abrevaya, Sergio y Basz, Victoria.

Facilitación en Políticas Públicas, una experiencia interhospitalaria. Colección Visión Compartida. Argentina. Ed. Histórica. 2005.

Avelluto, Osvaldo Daniel.

Artículo *Resolución de Conflictos, mediación e interdisciplina* en *La Trama, revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos N° 27: Un debate necesario: mediación e interdisciplina.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Mayo 2009.

Bergé, Rocío y De Cortazar, Virginia.

Material de Guía para Docentes de Eureka! (www.ingresoalacomunicacion.blogspot.com), blog generado por alumnos del Profesorado en Comunicación Social de la FPyCS de la UNLP dirigido a ingresantes de la misma casa de altos estudios. Argentina. 2007.

Borrini, Alberto.

Pasado, Presente y Futuro del Director de Comunicación. UNLP, FPyCS. Taller de Producción de Mensajes. La Plata. Argentina. 2003

Briggs, Beatrice.

Artículo *El Maletín del Facilitador* publicado en la revista digital *Fogata*, del Instituto Internacional de Facilitación y Cambio. México, 2009.

Briggs, Beatrice.

Programas de Capacitación IIFAC. México. 2010.

Caram, María Elena.

Artículo *Algunas ideas sobre Facilitación.* Buenos Aires. Argentina. Revista Mediadores en Red. 2009.

Díaz, Esther.

Posmodernidad, 2da edición, Ed. Biblós, Buenos Aires, Argentina. 1999.

De Bono, Edward.

Seis Sombreros para Pensar. Ed. Granica. Argentina. 1998. Edición Original: Viking, England, 1996.

De Bono, Edward.

Conflictos, una mejor manera de resolverlos. Ed. Planeta. 1990. Argentina.

Didcoct, Betty.

Apuntes del Curso de Consenso Dinámico dictado en Santiago de Chile, 1996.

Didcoct, Betty.

Manual para Facilitadores. EEUU. 2010.

Escorihuela, José Luis "Ulises".

Manual para Facilitadores. Selba. España. 2010.

Flores L., Fernando.

Creando organizaciones para el futuro. Chile. Dolmen Ediciones S.A. Quinta edición. 1997.

Foucault, Michael.

Curso del 14 de enero de 1976 en Microfísica del Poder. La Piqueta, 1992.

García, Alexandra; Massa, Ivana Eleonora y Vega, Cecilia.

Tesis de grado para la obtención del título de la Lic. en Comunicación Social en la FP y CS de la UNLP. *Pensar la comunicación: Centro Institucional de Mediación del Colegio de Escribanos de la Provincia de Buenos Aires*. Director: Lic. Florencia Censi. La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina. Mayo 2007.

Hunter, D.; Bailey, A. y Taylor, B.

Managment Zen, Facilitación y eficiencia de grupos. Buenos Aires, Argentina. Ed. Troquel S.A. 1996.

Kelsey, Dee y Plumb, Pam.

Artículo *Por Qué el Contenido Necesita un Proceso* publicado en *Fogata* (IIFAC). Originalmente difundido en el boletín mensual de Great Meetings! Inc. www.greatmeetingsinc.com, compañía fundada por las autoras.

Langford, Andy.

Dos Principios para Mejorar la Comunicación en Reuniones. México. Boletín digital Fogata. IIFAC. Agosto 2010.

Mata, María Cristina.

Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva. Curso de especialización "Educación para la Comunicación". Buenos Aires. Centro de Comunicación Educativa La Crujía. 1994.

Mindell, Arnold.

Sentados sobre el fuego: cómo transformar grandes grupos mediante el conflicto y la diversidad. Icaria. 2004.

Morín, Edgar y otros.

Carta de la Transdisciplinariedad firmada en el Convento de Arrábida, en noviembre de 1994.

Robledo, Oscar Rodríguez.

Artículo *Las técnicas estructuradas en la Facilitación en La Trama*, revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos N° 9: *Facilitación*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Febrero 2004.

Sánchez, Carlos.

Cómo ser un buen participante de reuniones. Material inédito para capacitaciones que recopila recomendaciones de, entre otros autores, Betty Didcoct. Argentina. 2009.

Schvarstein, Leonardo.

Diseño de Organizaciones, tensiones y paradojas. Argentina, Ed. Paidós, 1998.

Taller de Producción de Mensajes, FPyCS, UNLP.

Al abordaje de las organizaciones: algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional. Documento de cátedra. La Plata. Argentina. 2007.

Taller de Producción de Mensajes. Sánchez, Paloma y Bergé, Rocío. FPyCS, UNLP.

Pensar fuera de la caja. Creatividad y Comunicación. Documento de cátedra. La Plata. Argentina. 2010.

Tapia, Gachi; Spadoni, Eliana y Leivi, Tomás.

Artículo *La Facilitación Comunitaria: una urgencia en los bordes de la facilitación, la mediación comunitaria y la planificación colaborativa en La Trama*, revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos N° 9: *Facilitación*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Febrero 2004.

Anexos

14

Modelo de Entrevista y Cuestionario para Facilitadores

Nombre:

A)

1. ¿Cómo definiría su profesión? o ¿a qué se dedica?
2. ¿Cómo llegó a trabajar con la Facilitación? ¿cuál fue su recorrido profesional y/o personal? ¿Qué hechos o personas influyeron en su trabajo? ¿por qué?

B)

3. ¿Podría definir a la facilitación?
4. ¿Qué es lo que se facilita?
5. ¿Cuál es el objetivo de la facilitación?
6. ¿Cuál es el mínimo de personas que debe haber para que se pueda realizar un proceso de Facilitación? ¿A qué nivel se puede realizar la facilitación: individual, grupal, organizacional?

C)

7. ¿Cuáles son las tareas y/o responsabilidades de un facilitador?
8. ¿Puede un facilitador ser externo al grupo facilitado? En caso de que sí, ¿es mejor para el grupo?
9. ¿Qué habilidades, conocimientos o destrezas debe poseer un facilitador para ejercer su rol?
10. ¿Cree que un facilitador debe tener características particulares para ejercer su profesión adecuadamente?
11. ¿Cuáles son las dificultades que atraviesa recurrentemente a la hora de facilitar?

D)

12. ¿Qué es la comunicación para usted?
13. ¿Qué lugar ocupa la comunicación en los procesos de facilitación?
14. ¿Conoce algún facilitador profesional cuya profesión de origen sea la de Comunicador Social?

E)

15. ¿Quisiera agregar algo?

16. ¿Podría sugerirme bibliografía y /o personas que considere interesante entrevistar, ya sea porque comparte sus ideas o porque se oponen a las suyas?

Cuestionario para participantes de procesos facilitados

Nombre y apellido:

Edad:

Profesión:

1. ¿Cuándo y dónde fue el proceso de facilitación del que participó?
2. ¿Participó del algún proceso que no haya sido presentado o descrito como facilitación pero que usted entienda que incorpore herramientas o técnicas propias de la misma?
3. ¿Podría describir brevemente el proceso de facilitación y sus características?
4. ¿A qué grupo pertenecía Ud.? ¿Había otras personas o grupos involucrados en el proceso?
5. ¿Cómo llegaron a trabajar con facilitación? ¿Qué razones, hechos o personas les presentaron esa alternativa?
6. ¿La facilitación sirvió? ¿Para qué?
7. ¿Qué dificultades tuvieron a la hora de ser “facilitados”?
8. ¿El grupo quedó conforme con la dinámica utilizada?
9. ¿Qué podría haberse hecho mejor?
10. ¿Qué valor agregado le generó a la organización en la que se desarrolló el proceso de facilitación?
11. ¿El proceso de facilitación solucionó alguna problemática concreta de la organización?
12. ¿Cuántos facilitadores había?
13. ¿Cuál era la tarea del /los facilitador/es?
14. ¿Cuáles cree usted que deberían ser las competencias básicas de un facilitador?
15. ¿Qué es la Facilitación? ¿Qué cree usted que es lo que se facilita?
16. ¿Para qué sirve la Facilitación? ¿Cuáles son sus objetivos?
17. ¿Cuáles son las tareas y/o responsabilidades de un facilitador?
18. ¿Qué habilidades o conocimientos debe poseer un facilitador para ejercer bien su rol?
19. ¿Cómo debe comportarse un miembro de un grupo en un proceso facilitado? ¿Por qué?
20. ¿Qué lugar ocupó la comunicación en el proceso de facilitación?
21. ¿Quisiera agregar algo?

Entrevista por videoconferencia a la Facilitadora Beatrice Briggs⁶¹ (México)

¿Cómo te definirías? ¿Cuál es tu profesión?

Hoy en día lo veo como un tipo de consultora en procesos participativos y a veces, desde este paraguas más amplio que es el de consultora, dedico una parte de mi tiempo a lo que es Facilitación en sí, frente a un grupo y la otra parte a la capacitación en procesos participativos, entre ellos la Facilitación. Pero cuando paso por migración, entrando en un país, en profesión yo pongo consultora.

¿Cómo llegaste a trabajar de consultora, y específicamente, con el tema de la Facilitación?

Fue un camino. Yo creo pase, por lo menos, más de la mitad de mi vida sin saber que la facilitación existía. Mi currículum laboral empezó con trabajos en publicidad, relaciones públicas, marketing, comunicaciones y ese tipo de cosas. Trabajé en eso muchos años hasta que me di cuenta de que estaba ayudando a medio mundo a articular su sueño, su visión, lo que sea, pero no tenía idea de lo mío, del mío y entonces decidí, bueno, hubo un proceso, pero ya tenía años de estudiar yoga como estudiante común y corriente, pero de repente decidí que quería enseñar, y empecé a tener una práctica un poco más disciplinada, más fuerte, me capacité más, aunque ya estaba bastante capacitada, fue más tomar un primer paso. Entonces empecé a trabajar enseñando yoga y guardé uno o dos de los mejores clientes del pasado que tenía en publicidad, los que pagaban más por un mínimo de trabajo. Después de un año despedí a todos ellos y seguí con yoga muchos años, muy comprometida, con estudios en la India y todo eso. Me gustó mucho, pero en un momento me di cuenta de que aunque en yoga se busca la transformación, yoga es para eso, pero la mayoría de la gente no viene a la clase de yoga para transformarse, vienen para relajarse, estirarse un poco, aguantar, pero luego para seguir haciendo lo que estaban haciendo y entonces en un momento descubrí facilitación, a través de un interés que tuve y tengo en un movimiento ecológico que se llama el bio-regionalismo, que tiene que ver con vivir en tus bioregiones, la región donde vives, donde está tu vida y entenderlo en todos los sentidos, es una visión muy holística. El movimiento bio-regional contemporáneo, se puede decir, tomó forma en los ochenta en Estados Unidos, Canadá y otros lugares y desde el

⁶¹ Todas las entrevistas, el envío y recepción de cuestionarios de la presente tesis fueron realizados entre marzo y agosto de 2010.

inicio tenía un proceso de toma de decisión que se llama consenso, y este se forma con facilitación. Entonces, había una mujer que fue mi primera maestra de facilitación, que estaba ya como la “diosa” de la facilitación, en nuestros encuentros, que no fueron tan frecuentes, pero...

-¿Cómo se llamaba?

Caroline Estes. Ella ya tiene setenta y no sé cuantos años, pero es una mujer impresionante, que capacitó a mucha gente. Yo vivía en Chicago y una amiga que vivía en un estado cerca me dijo sabes que en nuestra bioregión no tenemos facilitadores capacitados, entonces nos acercamos a ella pidiéndole el curso y dijo OK, si ustedes pueden conseguir diez personas que quieran hacerlo durante una semana, yo vengo. Ahí pensamos ¿para qué tanto y cómo conseguimos tantas personas? Y fue una experiencia que realmente me cambió la vida y yo no soy un tipo de persona que dice eso muy fácilmente. Fue una iniciación para todos los que estuvimos ahí. Y con otra amiga de Chicago fuimos a Chicago y trabajamos un año y medio practicando con nuestro grupo local bioregional y después dijimos, bueno, ya tenemos experiencia suficiente de la teoría para empezar a compartir, capacitar a otros. Empecé a trabajar como facilitadora principiante en el '91, '92 y en el '94 impartí el primer taller y tuve que inventar todos los materiales, porque la capacitación de esta señora fue 100 por ciento tradición oral, en una semana nunca repartió ni una hoja de papel y el Power Point no existía...pero bueno, fue muy fuerte. Al poco tiempo decidí dedicarme a la Facilitación porque hay muchos maestros de yoga buenos, pero casi nadie está enseñando Facilitación y posiblemente pueda llegar a más gente y ayudarles más en procesos de transformación con facilitación que con yoga. La decisión de dedicarme a la facilitación sí fue muy consciente, pero el proceso de llegar ahí fue un proceso.

¿Cómo definirías a la Facilitación?

La definición más simple es hacer más fácil el trabajo de un grupo, otra manera de definirlo sería que el facilitador es la guía imparcial del proceso, pero la palabra clave es proceso.

¿Estos grupos pueden tener diversas características, en cualquier ámbito, privado, ONGs, organismos del Estado?

Sí, de todo tipo. Hay un dicho de una antropóloga, Margaret Mead, que dice nunca dudes que un pequeño grupo de personas comprometidas pueden cambiar el mundo. El punto es que hay grupos que están intentando mejorar la situación y yo realmente creo en la

posibilidad de colaboración de toma de decisiones que lleguen a la implementación de cosas que podrían ayudar, pero lo que se ve en todos lados es que los grupos fracasan al poco tiempo por falta de procesos, falta de facilitación y ese me parece un desperdicio tan grande como cualquier otra destrucción ecológica que estamos viviendo. Ese desperdicio de esperanza, de tiempo, de buena voluntad también es un desperdicio grave, que no podemos dejar de remontar. Hay un doble desperdicio, de los grupos que no accionan, y también el desperdicio de las personas mismas porque se desesperan.

¿Qué es lo que se facilita?

Muchas cosas, desde grupos, foros, encuentros de cientos de personas

Claro, yo me refiero a qué es lo que se facilita, si es el diálogo, la energía del grupo...es decir, cuando uno dice voy a facilitar un grupo, ¿qué sería lo que uno estaría facilitando en ese grupo?

Ok. Ya entiendo la pregunta. Un poco de todo. La palabra que te va a cansar es que facilito su proceso. Y para hacer esto necesito tomar en cuenta el contexto del grupo, sus antecedentes, lo que se pretende lograr, los objetivos del evento, la dinámica dentro los miembros del grupo, si hay conflictos, si hay tensiones muy fuertes de rango, privilegios, el estado de ánimo del grupo, todo eso lo intento captar de alguna manera antes, yo digo que el 80% del trabajo de facilitación sucede antes del inicio de la reunión. ¡Es cómo una gran sorpresa! Mucha gente piensa que empiezas cuando ya estás, muy espontánea. No prepararse bien es una receta para el fracaso, que no te conviene ni a ti como facilitadora ni a al grupo, entonces para mí la preparación es una herramienta fundamental. Si no (te preparas) te caen sorpresas no muy gratas.

Hace años tuve un amigo que fue invitado a facilitar a una ciudad universitaria donde había muchas casas rentadas a grupos de 10, 12, 15 estudiantes y siempre tienen problemas, bueno, lo normal, que fulanito no limpia bien el baño, pero él fue invitado a facilitar uno de estos grupos pensando que era un grupo común y corriente y llegó y descubrió que en realidad el tema principal de la reunión era que querían echar a uno de los residentes, eso fue otro problema, otra conversación, no te conviene descubrirlo en la conversación misma. Para mí esta investigación es la única manera de realmente entender al grupo, porque si hay que definir algo, que muchas veces no es tan obvio, es cuál es el objetivo principal de esta reunión, qué se espera lograr ,y realmente definir esto ayuda mucho a ubicar al grupo y a definir.

Hay dos partes, el qué y el cómo de una reunión- el qué es cuáles son los temas y el cómo, el proceso es cómo lo vamos a abordar y es otra dinámica si es el tratamiento de un conflicto o es planificar algo. Donde no hay conflicto es más administrativo o algo así.

¿Cuál es el mínimo de personas para que se realice una facilitación?

Yo he facilitado a una sola persona, un amigo que tenía un conflicto interno.

-¿Y a eso lo llamas facilitación?-

Fuimos a caminar un rato por el bosque y utilicé exactamente las mismas destrezas: por qué estas pensando que es una buena idea, bueno, ahora la otra parte que no está pensando que es una buena idea, qué quiere decir esa persona interna...

¿Es bueno comenzar por lo bueno?

Si hay una propuesta, y a veces es todo un proceso para llegar ella, sí. Estamos hablando basándonos en Edward De Bono, en Seis Sombreros Para Pensar, donde dice que alguien del grupo tiene que pensar en el proceso, el sombrero azul, pero luego si estás hablando de una situación muy..., bueno, el orden no es obligatorio, pero en muchos casos empiezo con un análisis de cuáles son los resultados positivos que podemos esperar si vamos por este lado, si aceptamos la propuesta, que cosas buenas podrían suceder. Y empiezo con eso por varias cosas, uno porque si uno no encuentras ni un solo beneficio ¿para qué lo estamos evaluando? Entonces se puede ahorrar mucho tiempo en eso.

Segundo, nos cuesta muchísimo trabajo, y él (De Bono) lo explica muy bien en la introducción del libro, centrarnos en valores positivos. Nuestra formación ancestral es la de pensar en el peligro, en qué puede andar mal (lo que él llamaba antes sombrero negro y que ahora por razones de racismo se llama el sombrero morado, que mira todo lo negativo). Porque la característica de una conversación en un grupo no facilitado es que se mira todo al mismo tiempo, es como tener desechos sólidos, si se tira todo al mismo basurero no sirve de nada, pero si clasificamos la basura, se puede reciclar, se puede trabajar con eso. Entonces ordenar la conversación y mantener a todos hablando de lo mismo, al mismo tiempo, no es una definición completa de lo qué es la facilitación, pero es algo básico. Establecer en dónde estamos, o qué estamos haciendo o en qué parte del proceso estamos, y mantener al grupo ahí, porque si no se van por las ramas y se van desviando por todos lados y luego se desesperan, y con razón, porque nunca se llega a una conclusión. Entonces ordenar la conversación y aunque no siempre es importante o

apropiado empezar con lo positivo, muchas veces sí. Lo otro que casi siempre hago antes de llegar a esto es revisar, lo que se llama el sombrero blanco, qué sabemos, con qué datos contamos, cuál es la información que tenemos y qué tan confiable o controvertida es. He visto muchas situaciones en las que todos piensan que tienen un conflicto hasta recibir los datos “Ah, oh, es esto, ah, entonces yo no tengo problema”. (risas)

Estuve leyendo los textos y las presentaciones de las capacitaciones del instituto y ustedes hablan siempre del concepto de grupos, de la facilitación de grupos, no de organizaciones o de personas por ejemplo, esa elección ¿es azarosa o la eligieron a propósito?

Grupo es un término que puede existir dentro de muchos contextos, puede ser un grupo dentro de una empresa, de una dependencia del gobierno, de una ONG, de una familia, de una comunidad. Grupo es el término más amplio y neutro y sí, es cierto que implica más de uno. De hecho he sido facilitada, una vez con un grupo de tres amigos intentábamos emprender algo y contratamos a alguien, yo siendo facilitadora, contratamos un facilitador para facilitar nuestro proceso de discusión y planificación porque yo quería participar. Esa es otra cosa que para mí es muy importante, dejar en claro con los grupos y con las personas: si estoy facilitando, no estoy en plan de participante, aunque sea miembro del grupo. Entonces a veces no es conveniente que yo facilite si tengo mucho que decir sobre los temas de la agenda de un grupo donde soy miembro. Si estoy como facilitadora externa no opino sobre los temas, y a veces me preguntan “¿Tú qué opinas, que debemos hacer?”- No caigas en la tentación, es una trampa (risas). Todo lo que ganas al momento de establecer tu imparcialidad lo pierdes al momento de opinar, y los que están de acuerdo contigo van a estar felices, pero los demás no, entonces tienes que confiar ¡pero como si fuera una creencia religiosa! en la capacidad del grupo de solucionar su problema, y ayudar a hacerlo, pero no opinando y votando como participante.

¿Qué otras responsabilidades, además de la imparcialidad, tiene un facilitador en su rol?
Muchas, muchas, muchas. Una es amar al grupo, tienes que estar al lado del grupo en su conjunto. Siempre se transmite un tipo de meta habilidad, se puede decir, algo que va más allá de lo que puedes escribir en un rotafolio...

Parte de la responsabilidad es lo que ya mencioné, de mantener a todos trabajando en el mismo tema, con el mismo proceso, nada fácil...ese es uno.

Otro es animar y equilibrar la participación. Porque en cualquier grupo si hay algunos que siempre hablan mucho y otros que si no abres el espacio para ellos nunca van a hablar. No es que no tienen opinión, pero no van a compartirla públicamente sin antes crear la

posibilidad y la confianza. Y esta es la tercera responsabilidad, crear un ambiente de seguridad y confianza.

Una pregunta sobre las tareas del facilitador...si las puedes describir.

Bueno, sí. Una que está implícita, con el grupo que está convocando la reunión: planificar la agenda. Hay todo un arte en eso.

Segundo, pensar o planificar un poco el arreglo del espacio físico. Para proteger la participación.

Otra tarea es: con la agenda ya definida hay que mirar los tiempos. Establecer la reunión y fijar los tiempos, que suceda que la gente dice-bueno se acaba la reunión y ya me voy- y no hay resolución. Entonces, manejo del tiempo es otra responsabilidad del facilitador. Y se puede tener otra persona que está ahí cuidando con el reloj, pero la persona que tiene que fijar eso es el facilitador.

Otra tiene que ver con establecer y hacer respetar las normas de comportamiento, se puede decir, que el grupo quiere respetar y llamar la atención cuando no están siendo respetadas. Por ejemplo, una muy común es no interrumpir, que cada uno tiene que respetar la palabra del otro. Se dice de muchas maneras, pero que es lo más común de romper porque la gente se emociona, pero tienes una obligación de decir: -tienes la palabra- o lo que sea, pero es una responsabilidad.

Asegurarse que se trate de tomar notas, minutas, que haya un encargado de esta tarea. Y asegurarse que esa persona está captando qué se está diciendo, que hay realmente una decisión tomada. Pero no es buena idea que la facilitadora sea la persona tomando las notas, porque no se puede.

Y otra tarea es resumir o parafrasear la discusión, apuntando los puntos principales en un rotafolio. Que nos son las minutas para las memorias, esto es distinto, lo que va saliendo, apuntando "aquí me parece que hay acuerdo sobre esto y aquí todavía hay diferencias de opinión" o lo que sea. Resumir. "Lo que estoy escuchando es que hay mucho acuerdo para esta propuesta pero preocupaciones en cuanto a si el presupuesto lo permite o no." Algo así. Ayudar al grupo a seguir lo que está pasando porque requiere mucha atención en todo momento.

-Claro, por ahí se pierden en el dialogo-

Por ahí se pierden, o piensan en otra cosa, o salen para hacer una llamada y luego...bueno, es parte de cómo se mantiene a todo el grupo en el mismo tema, es seguir resumiendo y

confirmando que estamos en esto ¿verdad? y no en esto. O “hemos llegado a esta conclusión ¿estamos listos para tomar la decisión?”.

Seguir aclarando donde estamos, como en un tren, estamos llegando a la estación tal...

Hay muchas, pero estas son algunas de las más básicas.

Antes hablaste de cuando tuvieron que convocar a una facilitadora para que te facilite a vos con tu grupo y me preguntaba si también el facilitador puede ser miembro del grupo.

Claro, y es lo más común. Porque la mayoría de los grupos no tiene acceso a facilitación externa ni recursos para contratar a uno, por eso me gusta cuando puedo capacitar a gente que vive en la misma zona donde pueden hacer seguimiento de un grupo al otro y ayudarse mutuamente. Pero en la realidad muchas veces uno está facilitando un grupo del que es miembro y en esos momentos es muy importante aclarar al inicio: - estoy dispuesto a facilitar la reunión si ustedes están de acuerdo- , y con este permiso del grupo entras, pero tienes que estar en doble de cuidado, no ceder a la conversación, no opinar, no manipular, porque hay gente que realmente no son facilitadores, son manipuladores del proceso.

Pero sí es posible y es lo más común. Pero requiere que tienes mucha conciencia de lo que vas a hacer y de lo que no vas a hacer. Y si ocurre un momento en donde, por cualquier motivo realmente tienes que opinar, yo insisto en que tienes que salir del rol del facilitador y dejar a otra persona en la situación física donde tú estás, porque generalmente estamos de pie todo el tiempo, para ver lo que está pasando, entonces yo digo que quiero participar y opinar, entonces digo:-Fulana ¿tú puedes tomar el rol de facilitadora? Tú pasas, yo te paso mi marcador y me siento. No me mantengo de pie, porque eso es aprovechar mi lugar de facilitador para hablar, porque todos ustedes están sentados y yo estoy de pie y desde aquí voy a decir que tenemos que hacer tal o tal cosa. No. Si voy a opinar me siento como cualquier otra alrededor de la mesa, otro mensaje. ¿Me explico?

Si, si, debe ser muy difícil de hacer. Me imagino que uno tiene que ser muy consciente para poder cambiar en ese rol, ahora no quiero ser el facilitador, quiero decir esto porque no aguanto más...

Lo que he aprendido con el tiempo es si logro aguantar, y no decir, no compartir esa idea, por lo general otra persona lo dice. Casi siempre.

¿Qué habilidades tiene que tener un facilitador?

Paciencia.

No se la palabra en español, tiene que ver con una fuerza física. Estar física y mentalmente fuerte. Saludable. Porque si te sientes mal, no es un buen día para facilitar.

Esta maestra de facilitación Caroline Estes dice, esa fue su descripción del rol del facilitador: "el facilitador debe ser como un arroyo cristalino para traslucir el grupo. Esto quiere decir que hay que sacar los troncos y las hojas y todo que está formando el flujo de este traducir el grupo, necesitas quitar los obstáculos que están dentro de sí que pueden impedir este flujo. Está bonito ¿eh?"

Un sentido del humor ayuda, pero no para estar compartiendo chistes como cómico, pero para relajar al grupo así como relajándose, así también...

Ayuda mentalmente si la persona, el facilitador, realmente debe tener una buena memoria porque tienes que mantener un poco en tu cabeza lo que dice, por ejemplo- A, recordás que ayer te comprometiste con otra persona- o hasta mantener el hilo de la conversación.

Y destreza de comunicación, como escuchar y luego sintetizar.

¿Qué más? Y, como dije en el inicio, la capacidad de realmente creer que el grupo puede, en la capacidad del grupo de nombrar lo que quiere nombrar, pero es importante no desesperarse, lo que uno no debe hacer es abandonar el grupo. Tabú. Porque si tú dices- ahora me voy- eso es terrible para el grupo y tampoco así, como salir, como decir bueno ya me voy, y otra persona va a estar ahí porque es una relación muy fuerte con el grupo. El grupo está diciendo la verdad en relación con el grupo, el grupo está realmente dependiendo de ti, entonces no para solucionarle pronto, pero para ayudarles en todas las cosas que he comentado, entonces romper eso de repente, metiendo dos personas, normalmente echa para atrás el trabajo grupal. Es lo contrario de lo que tienes que hacer. El punto de confiar.

Y luego hay un elemento de creatividad, de crear, de pensar ahí en el momento,- Ahora ¿qué vamos a hacer?- Y tener la flexibilidad, yo creo que hay un equilibrio interesante entre dar línea y luego estar flexible cuando es importante, en respuesta a lo que está pasando con el grupo.

Y todas estas cosas que vos me mencionaste ¿son todas posibles de aprender? ¿O hay alguna característica muy particular que un facilitador tenga que tener naturalmente, o en su carácter?

Bueno, creo que todos tenemos un pequeño dictador interno. Entonces creo que todos tenemos un dictador que queremos imponer.

¿Decís todos? ¿O los facilitadores?

Todos, todo el mundo tiene esa parte del dictador interno. Y comprobarlo muchas veces, que hay que reconocer que nadie es perfecto. A veces hay temas que por nivel personal o cualquier causa o razón, nos afecta, entonces no nos conviene facilitar este tema o ese grupo por historia personal. Y eso para mí no es un signo de debilidad, es un signo que esa persona es muy consciente del rol del facilitador y de su propia historia interna.

Creo que... ser un poco extrovertido. Creo que si uno es muy introvertido es mucho más difícil. No imposible, pero te cuesta más a nivel emocional. Es un rol muy expuesto. Estás ahí, y no puedes facilitar si estás en el interior. Estás ahí a la vista de todos. Ahí me ayuda mucho esta capacitación de formación de maestra de yoga, se pone el cuerpo a veces para enfrentar a una persona que se está saliendo de las normas o lo que sea. Es un rol muy visible, pero no es el show de uno, estás ahí al servicio del grupo.

Entonces para mí, uno de los 2 criterios para evaluar mi propio desempeño después de una facilitación, una de las preguntas que hago a mi misma es: ¿El grupo tiene la más mínima idea de lo que yo opino sobre las decisiones, o en fin, lo que sea? Lo que yo espero es que la respuesta es que no, que no hay manera que pueden decir, ah, pero ella opina tal cosa. Es un criterio.

Y el otro es que al final el grupo está feliz con el resultado pero no necesariamente agradecido a mí, porque no es que este rol no fue clave, pero no se percibe porque es casi invisible. Hay un elemento común, sí, estoy muy a la vista pero el proceso a veces y lo que yo contribuyo pueden ser invisibles, uno no debe estar ahí esperando actuar.

Después de tanto trabajo debe ser lindo que te aplaudan un poco.

Lo que digo es que no debemos dejar huellas digitales en todo el resultado, que quiere decir que es manipulación del facilitador.

-Claro, y además que vos te puedas retirar de ahí y el grupo pueda seguir llevando a cabo esas decisiones, que es el común.-

Pues, sí.

¿Y cuáles son las dificultades más recurrentes que te encuentras a la hora de facilitar el grupo?

Iniciar a tiempo. Es un poco un reto en todos lados. Y es una dificultad.

Otro, bueno, hay algunos comportamientos de participantes que son típicos y recurrentes como está uno que quiere hablar todo el tiempo...

Y ¿qué más? Bueno, en muchos grupos el grupo no tiene un proceso bien establecido. Es la parte del grupo. No durante la facilitación, pero cuando estás reunido les dices: -¿Cómo se toman las decisiones en el grupo?- Y la respuesta más común es algo como:-Mmmm, bueno... ¿sabes?, bueno, bueno, decidimos-

-¿Se vota?-

- Decidimos por consenso.-

-¿Qué quiere decir eso?-

¡No tienen idea!

Como que no son conscientes de su propio funcionamiento, digamos.

No. No tienen un funcionamiento establecido. No tiene claridad. No es que lo tienen y están ignorándola. No, no existe. Y por eso esto. Eso es muy común.

Y encontrarse con un grupo con normas muy claras y lo que quieren es que ayudes como facilitador para respetar sus propios procedimientos, sus normas, lo que sea y este puede ser un grupo que están gritando y debatiendo, apasionados, pero tienen un proceso, está bien. Ese no es un grupo difícil. Es un grupo apasionado. No es difícil porque tienes como una estructura que puedes seguir.

Y bueno las otras dificultades que he encontrado, algunas son más del tipo ambientales, es decir qué cosas suceden en el ambiente, fuera del control de uno, por ejemplo, estábamos en una situación y de repente, es en México, ahí, en el salón al lado entraron con un cumpleaños o así, un festejo, y llegaron los mariachi ¡imposible continuar! Las cosas que nunca se te ocurre preguntar antes. (risas)

Yo creo que otra cosa difícil y muy común es un líder del grupo que tiene la ilusión que ella o él es muy abierto y quiere escuchar a todos y somos súper democráticos aquí y bla bla bla, pero en realidad no suelta ni una gotita de poder de decisión. Pregunté a un miembro de un grupo,- no sé, estamos en muchas dificultades con el grupo y estoy muy a favor de su visión, pero nuestro proceso es horrible, la señora es fundadora y no suelta nada y tienes que ayudarnos.- Entonces hablé con la fundadora-directora y siempre ella tomó la decisión, y son muy democráticos, todos pueden opinar...

¡Pero no decidir!

Hasta ahí y allí. Opiniones, ¡bienvenidas! ¿Quién decide?

Si lo sabes de antemano, o hay por qué, no vas a cambiar esta persona si este no es un deseo, pero encontrarlo sobre la marcha se hace difícil.

Los grupos que te convocan, generalmente ¿toman las decisiones en conjunto? ¿o a veces haces facilitaciones para, justamente, generar una opinión del grupo aunque no se tomen decisiones?

Los dos. Y lo segundo es muy común. Y prefiero que tengan claro, ustedes van a elegir una recomendación. Ahí vamos. Pero aclarar.

Y a veces para llegar a una decisión, hay muchas otras etapas antes de llegar a la decisión. Como recopilar información, establecer criterios para la toma de decisión, liberar opciones, evaluar las opciones y luego tomar las decisiones, entonces este es otro ejemplo de definir el proceso para ayudar a la gente, porque hay gente que se pone histérica y piensa que: ah, pero tengo que tomar una decisión y necesito más tiempo y no tenemos..y pierde la razón, -paren, no estamos tomando una decisión, estamos evaluando si tenemos la información necesaria o estamos evaluando opciones, para luego tomar una decisión, etc.- Pero ese es otra vez el tema de ordenar, aclarar qué es el proceso, dónde estamos, y muchas broncas van a desaparecer con esto.

Por eso hago eso al inicio, ¿hay decisiones? ¿Es esta una instancia de decisión o no? ¿Cuál es la decisión por decidir? Y muchas veces no es, pero eso no quiere decir que el grupo no puede hacer algo útil para contribuir a la decisión final.

¿Qué diferencia encontrás entre la mediación y la facilitación?

Son muy diferentes. Pero relacionadas. Están como hermanas. Y a veces como facilitadora he tenido que servir como mediadora. Pero normalmente mediación es una función del sistema regulado, son personas reconocidas por el sistema judicial que ofrecen una alternativa a un juicio. Entonces con mediación, ahí divide el conflicto, ya está el conflicto y en vez de ir a un juicio las partes se ponen de acuerdo de usar o abrir mediación y el mediador se pone entre las dos e intenta desplegar un acuerdo.

Muchas de las cualidades o las destrezas son parecidas pero la función es muy distinta.

Y al encontrarse un facilitador, a veces surge conflicto y en ese momento tienes que saber cómo manejar conflicto, pero muchas veces contando con facilitación puedes evitar o minimizar conflicto.

O sea, no necesariamente un grupo tiene un conflicto para convocarte a vos para que facilites su proceso.

Ah, no. No, no. Pero normalmente cuando te contratan es porque tienen una situación, un reto difícil que están intentando solucionar, o es un grupo muy grande y a veces es el grupo grande siente que está para emitir recomendaciones o por el estilo. Pero no, muchas veces no es.

Si es sencillamente resolución de conflictos uso un proceso específico. Si yo sé y el grupo sabe que estoy ahí para resolver conflicto, es otro tipo de reto. Créeme.

Pero lo seguís enmarcando dentro de facilitación, aunque utilices otras técnicas.

Claro, claro. Porque igual no estoy opinando. O bueno, déjame decirte, yo sigo diciendo que es facilitación. Pero es cierto que a veces en mediación uno tiene que...

Yo creo que la responsabilidad es un poco distinta, lo que tienes que hacer ayudar a cada participante del conflicto, cada parte de realmente analizar sus opciones. Y a veces tienes que opinar. –Me parece que estás esperando que tu marido te da todo- No es el mejor ejemplo.

A veces tienes que hablar con un grupo y el otro.

La última vez con una experiencia así, con un grupo que tenía una bronca a tal grado que querían separarse, fue un grupo de padres y madres de familia que fundaron una escuelita ¿te imaginas? Y tenían unos conflictos terribles y de hecho ya se separaron, pero tenían cosas que tenían que solucionar para terminar con este “divorcio”. Porque realmente fue un tipo de divorcio. Y en ese caso utilicé, principalmente, más de un 95 % destrezas de facilitación pero, afortunadamente, al inicio establecen una norma que normalmente no viene al caso, que fue: Cualquier persona puede pedir una pausa. Tipo time-out ¿no? En la discusión para reunirse con su bando, porque eran dos grupos muy claros. Y yo también tengo esa capacidad de decir - Ok, ahorita vamos a tomar un descanso, ustedes se pueden ir cada uno por su lado, tienen 10 minutos para discutir porque estamos así de cerca de lograr un acuerdo o desechar y mandar todo por la borda- Así de claro les dije. -Pero ustedes se van y discuten ahora- Y regresamos y terminamos. Pero ese fue más de mediación que de facilitación, pero en un poco por ciento.

Cuando me decías que has facilitado grupos de mucha gente me dio la curiosidad si habías facilitado grupos de mucha, mucha gente o cuánto ha sido el máximo.

El grupo más grande que he facilitado fue de 600 personas. Muchos, pero no fue tan terrible como piensas, en el sentido que fue poco participativo. Me contrataron demasiado tarde para hacer más participativo un foro que realmente fue académico y no hubo mucho que pudiera hacer, pero hice lo que pude para hacerlo menos aburrido.

Luego, otro grupo grande fue uno de 350 que era un partido verde de Estados Unidos, en su convención para nombrar a su candidato para presidente de la nación. Y ese fue uno de los retos de mi vida. Los 350 verdes, todos emocionados, todos con su pasión. Es un grupo que les encanta discutir. Tuvimos una agenda que fue casi misión imposible, pero lo logramos. Y no me quedó una gota de energía. Por fin logramos lo que teníamos que lograr.

Y a veces grupos, bueno, mis grupos típicos son entre 20 y 50.

Estuve leyendo bastante tus producciones, tus capacitaciones y encontré que tienen capacitaciones con reuniones, para reuniones exitosas, equipos, funcionarios, proyectos exitosos, participación pública, y después la capacitación en facilitación. Todos estos aspectos en los que ustedes capacitan, ¿los englobarían en capacitación en facilitación?

No. No todos, por eso creo que está saliendo formación en específicamente facilitación. Por ejemplo, si estoy impartiendo un curso sobre conflicto, no siempre está enfocado en facilitación de conflicto. Pero dado que todos tenemos conflicto todo el tiempo, negociación es lo mismo, es más de los principios de comunicación, de escuchar, de empatía, y no tanto en la facilitación.

Yo creo que facilitación entra en muchos casos y muchas veces el trabajo es ayudar a un grupo a entender que lo que están llamando facilitación no es.

Por ejemplo, no sé si tienes en Argentina, pero en México hay un rol que es promotor o promotora, y muchas veces trabajan con comunidades y van de parte del gobierno o de una ONG para promover un proyecto, o algo. Y ellos piensan que están facilitando porque convocan reuniones de la comunidad, de la población. Pero viene a vender, realmente, a vender una idea y no es, y luego están muy decepcionados, el grupo no se compromete y no hacen de eso. Por supuesto, no fue su idea. Y eso no es facilitación, es otra cosa y ellos pueden hacerlo de lo mejor, pero no lo llames, por favor, facilitación.

Yo voy a analizar el contenido de tu página web, cuando busque cuestiones relacionadas con la facilitación me centro en lo que es la certificación en facilitación. Las otras capacitaciones podrían ser capacitaciones complementarias, pero que no necesariamente signifiquen el conocimiento en facilitación.

Sí, claro. Y lo otro que creo que es importante entender es la nueva oferta por parte del IFAC de ofrecer certificación. Es precisamente para ir más allá del taller de tres días y nada más, porque hay tres módulos presenciales, pero hay tres meses entre cada módulo para practicar. Esto no es algo del escritorio. Tienes que practicar. Si vas a certificarte, tienes que salir y facilitar. Vamos a ver cómo funciona todo esto.

Hay un proceso de certificación por parte de la Asociación Internacional de Facilitación. Y ellos certifican, pero no capacitan. Yo estoy diseñando el proceso nuestro alrededor de las competencias que ellos identifican, y yo estoy totalmente de acuerdo con ellos, como ser básicas para un facilitador y casi nadie está certificado en facilitación y no es que yo tengo muchos deseos, pero yo soy certificada ahora allá y pensé, precisamente porque quiero ver más gente certificado en el sentido de que tienen algo de experiencia...

¿Cómo se obtiene esa certificación de la Asociación?

Tienes que hacer una solicitud primero en donde tienes que presentar una lista de 7 trabajos de facilitación que has realizado en los últimos tres años y de esos 7, con breve descripción de con quien, cuando fue, tienes que escoger uno, y después un tipo de estudio de casos en donde explicas como mostraste tus competencias en el transcurso del desarrollo del trabajo de facilitación. Y este trabajo tiene que ser cierto. Ellos lo revisan y deciden que sí tienes experiencia suficiente, porque no quieren realmente negar o reprobar a candidatos, quieren tener los que más puedan un poco de éxito. Entonces luego tienes que presentarte a una asesoría, de un día, en donde hay todo un comité y blablabla y estás en grupo de tres otros candidatos y cada uno tiene que facilitar treinta minutos con los otros tres y dos de los asesores como miembros del grupo que estás facilitando y tienes un tema pre asignado y tienes que planificar el proceso de media hora para ellos y te ponen trampas para ver si caes en las trampas y luego deciden si dártela o no. Un proceso muy interesante, interesante. Es en serio, tienes que demostrar que realmente eres facilitadora profesional.

Ya estamos terminando, queda poquito. ¿Te has retirado de alguna facilitación? Has dicho no, no puedo hacer este trabajo.

El año pasado, fue más capacitación, asesoría, pero la lección fue importante en mi ser de facilitación también. No en ese momento. Lo que sucedió fue con un grupo de científicos metido en el tema de ecosalud, de toda América latina y un par de Canadá, y yo fui contratada por el donante que estaba subsidiando ese grupo y el donante, ellos empiezan a pensar en sus otras fuentes de financiamiento, en movilización de recursos, entonces yo fui contratada no para facilitar toda su semana de reuniones, para guiarles en una capacitación y posteriormente yo iba a tener un seguimiento con el grupo y desde el principio, la gente de la ONG, la fuente de financiamiento, me dijo.-este es un grupo muy difícil- Y yo no lo tomé muy en serio. Pero este grupo realmente fue muy difícil, en el sentido que no querían facilitación, capacitación u otra cosa. Querían hacer lo que querían hacer sin nadie que les diga otra cosa. Entonces yo llegué y blablabla y ha estado anunciado durante meses que yo voy a estar allí y entonces, primera cosa: -¿por qué estás tú aquí? ¿Quién te invitó? ¿Para qué? ¡no, no!- y en vez de hacer lo que hubiese hecho ahí, parar el proceso ahí, y si lo hice un poco y pedí que un representante del donante explique por qué pero realmente lo que sucedía, ¿qué está pasando ahí? Yo no estoy aferrada a estar ocupada, a terminar, entonces si esto realmente no es lo que quieren entonces vamos tratar lo que está pasando porque yo no quiero estar aquí 2 días empujando de hacer algo que no quieren hacer ¿no? Realmente hablaron su resistencia. El donante defendió por qué era importante y durante los dos días hicieron mi vida imposible. Y al terminar entregué el informe final a la encargada y puse: yo no creo que soy la persona indicada para seguir con ese grupo. Y tenía contrato para mucho más trabajo y dije; vamos a disolver este contrato y fue mi sugerencia, que fue muy buena y ellos aceptaron. Y ese fue. No en el momento, hice lo que pude, pero fue patético, realmente. Un momento horrible.

¿Qué es la comunicación para vos y qué lugar ocupa en el proceso de facilitación?

Yo creo que es primordial, es de lo que se trata. Realmente uno tiene que mostrar buenas capacidades de comunicación y, en la medida de lo posible, abrir canales de comunicación dentro del grupo. Entonces, ¡es todo!

Comunicación es realmente esencial. Y parte no es verbal, obvio. Hay otras dimensiones de la comunicación, como lenguaje corporal. Y como he platicado, es estar súper atento a lo que está pasando ahí, en el grupo, y lo no dicho, aparte de lo que sí están diciendo.

Pero es comunicación y es relación. En un sentido van de la mano. Pero hay que construir una buena relación. Con el donante y con el grupo. Y esta es otra cosa que ha sido un reto para mí, porque a veces he ido demasiado por el lado de buscar neutralidad, pongo demasiada distancia y son distintas ¿no? Pueden ser cercanos y no opinar ¿no?

Y siempre pido retroalimentación, especialmente en la facilitación. Y cuando recibí esta retroalimentación que estaba como demasiado distante, porque tampoco estoy para hacer nuevos amigos o algo así, pero es importante no estar demasiado distante.

Esta retroalimentación ¿vos la pedís en el medio del proceso o la pedís al final?

Pido al inicio, cuando explico cuál es mi rol y mi intención de ser imparcial y tatatá y digo:- Ayúdenme. Si observan que estoy fallando en algo de esto, háganmelo saber, señálenlo. Si no estoy dando la palabra o apunto mal una idea, me lo dicen. Es entre todos que vamos a lograr esto.- ese es uno.

Otro es, si es un evento que dura más de un día, al terminar el primer día y al fin de cada día realizo una evaluación del proceso y cómo vamos, etc.

Y si es de varios días como una semana, eso son generalmente los cursos, en medio camino paro para un espacio de reflexión.

Pero a lo que me refiero es que la parte escrita es al final. Un documento, un formato que usamos y es útil. A veces no me gusta pero sigo.

¿Conoces algún facilitador que haya estudiado Comunicación antes de convertirse en facilitador? Que su profesión de origen haya estudiado comunicación, no sé cómo se llama allá, acá es Comunicador Social, está muy emparentado con el periodismo también, o con la relaciones públicas. Justamente me dijiste que antes del yoga trabajabas con relaciones públicas ¿no?

Sí, sí. Seguramente hay, cuando estoy pensando en el círculo cercano de amigos, colegas facilitadores, tienen formación en psicología, a veces en literatura, en economía, vienen de todo y seguramente hay algunos que son comunicadores por formación, pero en este momento no me acuerdo pero seguramente hay. Se puede convertirse en facilitadora desde cualquier (origen). Nadie, seguro, que en ninguna especialidad académica realmente te enseñen cómo ser facilitadora.

Y se aprende también en la experiencia ¿no?

Casi todo es. Observando a otros facilitando, aprendí un montón de qué hacer y qué no hacer.

¿Hay algún parentesco entre estas ramas, ecología y facilitación?

Yo creo que sí porque los organismos ecológicos son por su naturaleza complejos, a veces hay muchas dependencias del gobierno medidas entonces, por lo menos en Estados Unidos, fueron muchos de los primeros acercamientos a trabajar con la comunidad, a buscar soluciones a broncas ambientales y todo eso, surgió de parte del gobierno y de las comunidades que tenían que resolver el problema y el conflicto y sabían por experiencia que había que aprender cómo negociar, facilitar los procesos. Yo creo que se puede encontrar gente de facilitación porque cuando hay grupos multisectoriales tienen que encontrar soluciones. Y por lo tanto caen muchos, por desesperación. Es horrible, jóvenes biólogos los mandan al fin del mundo donde hay conflicto en medio del barro con mineros y con cualquier otra cosa y la comunidad y dicen, bueno, no tengo ni idea qué hacer.

¿Vos planteas a la facilitación como una herramienta, como una técnica, como un arte, como una disciplina?

Yo la pienso como un camino de excelencia profesional y de crecimiento personal.

Vos concebís a la facilitación así, pero en términos más teóricos, más conceptuales, no se me ocurre otra manera de preguntártelo, si es una metodología, si es una práctica o si es una nueva profesión.

Hay principios de facilitación, de buena facilitación. Hay técnicas, dinámicas para grupos. Hay herramientas de facilitación como cuál es el mejor marcador y qué tipos de cintas debes usar para pegar cosas en la pared...pero para mí, en su esencia, es un camino, en el sentido que nunca se termina. Y el camino para mí es una profesión, en donde estoy buscando la excelencia. Pero es una búsqueda.

Y también, en cualquier momento, es un camino de crecimiento personal, porque descubres en cada facilitación y yo he facilitado cientos de reuniones, grupos, lo que sea, cada facilitación es distinta y hay algo para aprender de uno mismo en cada situación y esa es la razón porque me encanta, porque sigo en eso, porque nunca es aburrida, nunca.

¿Hay alguien que me podés sugerir para entrevistar? Ya sea porque piensa parecido a vos o porque piensa de manera opuesta a vos.

¿Qué clase de facilitador estás buscando?

En realidad mi investigación lo que busca es clarificar el concepto de facilitación, lo vi en muchas disciplinas, pero con distintos significados. Entonces mi idea es clarificar primero el concepto y ver que aportes le puede dar al campo de la comunicación en organizaciones.

Una persona que yo no sé cómo él define facilitación está en Perú. Y es alguien que está promoviendo mucho en el Perú el tema de la facilitación, se llama Hans Gutiérrez. Y su organización se llama VH facilitadores. El tiene una definición más amplia o más confusa, no sé.

Tengo una colega en Escocia que habla bien el español y es muy buena y tiene otra formación que yo. Yo admiro mucho su trabajo. Nombre...

Un español en España que todos le llamamos...su apellido es Escorihuela...y él está formando un grupo de facilitadores en España.

Y algún libro que te parezca fundamental.

Hay uno que acaba de salir, en inglés. "Sentado en el fuego" de XXXX, sicólogo junguiano, enfocado en proces work, del proces work institute y yo aprendí mucho de él.

Es muy común que una persona opina ttatatta y no hay mucha respuesta y 5 minutos después otra persona dice exactamente lo mismo, pero idéntico, y el grupo dice AHHH, qué brillante es, y yo pensé qué está pasando pero es que el que habló primero va jugando...

Es muy interesante. Te lo voy a enviar.

Mucha suerte. Despedida. Agradecimiento.

Entrevista por video conferencia a la Facilitadora Gill Emslie (Escocia)

Es un campo que está en creación y tiene muy poco muy pocos años, pero tiene que ver con poder administrar, de alguna manera, o colaborar con los diálogos que se generan adentro de la institución o de la organización y con las organizaciones con las que se relaciona esa organización, para mejorar el funcionamiento en general.

Yo soy psicóloga, ¿sabes? Trabajo con el desarrollo comunicacional, veces hablo de comunicación como algo estructural, como procesos para facilitar mejor comunicación de datos, por ejemplo, a través del sistema de comunicación electrónico, pero eso no es mi fuerte, yo trabajo más con la potencia humana de la comunicación.

Bueno, la comunicación organizacional tiene una perspectiva que tiene que ver más con la fortaleza humana, que con la tecnología o los datos o las estadísticas.

¿Cómo definirías tu profesión o a qué te dedicás?

Soy consultora y psicóloga.

Bueno, te voy a contar un poco mi historia. Estoy haciendo un manual cada vez, justamente acabo de empezar un curso de 2 años de facilitación de conflictos, liderazgo y cambio organizacional, del cambio organizacional en España, con un grupo de abogados, entonces forma parte de mi trabajo, o sea, ese es el tema pero desde el punto de vista, bueno creo que el recurso principal, de más valor, que puedes tener dentro de cualquier organización es la persona. Cuesta valorarlos, a veces. Yo creo que nuestra cultura organizacional mundial no valora tanto la persona, lo ve como mercadería pero en realidad creo que la persona es lo que cuenta porque sin personas no tienes nada y siempre está, desde el punto de vista del facilitador, si la persona está actuando de la manera mejor que puede y además si se siente apasionada con lo que hace, va a hacer un mejor trabajo que si no se siente apasionado, si le da igual o si está como deprimido o falto de entusiasmo.

Y ¿cómo llegaste a trabajar en la facilitación? Me gustaría que me cuentes, aunque sea brevemente tu historia y si hubo alguna persona o algún hecho que te marcó para que empieces a trabajar en este camino.

¿Por qué empecé yo a trabajar con la Facilitación? Con 18 años salí de mi casa y de Europa, buscando algo, no sabía qué, pero buscaba algo que me diera más sentido que las opciones que me presentaron al terminar la escuela. Y no sabía qué quería, pero sabía que no quería trabajar dentro de una oficina y no quería vivir en una ciudad, esos fueron mis 2 criterios principales. Con esos criterios, para acortar la historia, llegué a Sudamérica y viví 7 años. En Centroamérica por un año y después en Colombia, Perú, estuve en la Argentina un poco, en Río Negro, vine a hacer la cosecha de manzanas, y en los domingos en el mercado de artesanías de Neuquén. Eso fue en el 82, creo. Hace mucho tiempo. Yo vine a la Argentina a ganar un poco de plata, porque no tenía, pero la mayoría de ese tiempo viví como muy metida en la selva, o en altiplano o en lugares muy, muy lejanos, entonces durante ese período me despertó un gran amor por lo que es nuestro planeta, superlativamente bello y también conocí mucha gente muy bella, gente indígena, de toda clase, pero a la vez también conocí cosas no tan bonitas como dictaduras, tanto chilenos como argentinos, gente amigos míos, de mi edad, que habían sido torturados, por ejemplo, o que habían sufrido, gente española que huían de Franco, de esa época, y después también vi destrucción medio ambiental. Muy fuerte. Destrucción del bosque tropical y eso. Entonces eso, de alguna manera me despertó que hay un problema en nuestro planeta que no es que algo no está bien, o sea, en un lado hay algo súper bello, increíble, milagro, que es la vida y por otro lado los seres humanos lo están destruyendo ellos mismos. Como aparentemente, totalmente sin conciencia, entonces ahí me despertó un gran anhelo de contribuir algo, me despertó la conciencia de la persona, pero sentí que no tenía como habilidades de comunicación.

Otra cosa era que en Perú, en la selva empezamos a crear una pequeña comunidad sostenible o sea auto sostenible y fracasó después de un año porque nos faltó las herramientas de comunicación entre nosotros y fracasó porque hubo tantos juegos de poder y mucho de esto y lo otro y celos y competencia y tuvimos que salir todos. Me di cuenta que el manejo de las relaciones humanas no es tan sencillo.

Después también tuve una historia personal muy fuerte porque volví a Escocia y me enamoré y me quedé embarazada y cuando ya tenía dos meses el padre decidió irse y esto, tal vez, me metió más en lo que es el mundo de la sicoterapia y empecé a estudiar la sicoterapia, al principio para mi propia sanación y después decidí hacer una maestría e hice una maestría inicialmente en lo que es la sicoterapia y después, como trabajo por lo general con grupos, hice una especialización en lo que tiene que ver con grupos, el trabajo de grupos, de comunicación grupal y liderazgo y facilitación de conflicto y todas esas cosas.

Y vine a vivir aquí. Vivo en una comunidad aquí, que es una eco aldea, puedes ver qué es una ecoaldea en la página web, es un lugar que está intentando ser un ejemplo de asentamiento sostenible humano y ecológico, entonces tenemos como un diseño espacial, hemos desarrollado varios, o sea, un currículum y damos muchos cursos, cursos de

educación internacional y viene gente de todo el mundo y aquí, también en otros sitios, tenemos en el currículum hay como 4 áreas definidas, uno es el diseño social que lo requiere para tener una vida más sostenible, un asentamiento humano más sostenible, después está la parte económica, medioambiental y por último la parte que se llama conciencia y paradigma o algo así. Después de haber vivido aquí en comunidad durante 25 años o algo así, se ve que se requiere buena comunicación, si no, no vas a ningún sitio, no importa si tienes la tecnología renovable más maravillosa del mundo pero si la gente no se lleva bien, pues para qué ¿no?

La situación del país que está menos desarrollado, no me gusta mucho llamarlo así, entonces tengo muchas llamadas para trabajar con esos países entonces trabajo por lo menos un par de meses entonces mi trabajo consiste ahora en trabajar de consultora en Gran Bretaña, en Europa del Norte y en España un poco, en todo lo que tiene que ver con Coaching, ¿sabés que es Coaching? Coaching individual y organizacional para facilitar los conflictos, entonces trabajo con varias organizaciones como su coach o como su facilitadora, después doy entrenamiento, para por ejemplo los abogados y otras personas. También enseño psicología, psicoterapia en realidad. Y este año y el año que viene voy a trabajar en Asia, casi siempre trabajando en Tailandia, en Myanmar (Birmania), en Malasia, el año que viene voy a estar trabajando en la India también trabajando todo lo que es, bueno, varios niveles, trabajo con comunidades de base y en lo que es el liderazgo, autoempoderamiento, discriminación, autodeterminación, dignidad, habilidad de comunicación, facilitación, facilitación de conflictos, y para gente de base y también pueblos indígenas y también los grupos de gerencia con varias organizaciones que están trabajando con esa gente. Y me gustaría estar un poco más trabajando un poco más con la conexión que hay entre las diferentes organizaciones. Creo que el mayor problema es que todos estamos educados en un sistema desde un punto de vista reduccionista o que no nos damos cuenta que todo está interconectado, pensamos que no estamos conectados y actuamos de esa manera. Yo creo que por eso nos da la posibilidad de destruir el planeta o de tratarnos tan mal, porque no nos damos cuenta de que si yo mato tu gente eso va a tener un efecto en mí y viceversa y lo voy a sentir por dentro y va a haber efectos exteriores también. Creo que la comunicación en general trata desde un paradigma de full systems, de sistemas sistémicos. Yo creo que hay que pensar de abordarlo desde un principio sistémico...

¿Cómo definirías la facilitación?

No puedo definirla, no soy muy buena para definiciones. Puedes preguntar las siguientes preguntas.

Hoy hablabas de Coaching ¿Qué diferencia habría entre el Coaching y la Facilitación?

No, no hay. Son palabras. Depende, seguramente hay personas que te podrían decir que hay una diferencia, pero yo no te lo podría decir. Por lo general Coaching es con una persona, Facilitar sería...no sé, no te podría decir qué es facilitar pero... es buena pregunta, la voy a pensar.

He preguntado a muchas personas qué es la Facilitación porque no me he encontrado con definiciones muy claras pero sí con perspectivas distintas, y veo como 2 niveles, uno como más técnico y más práctico que tiene que ver con administrar el diálogo de un grupo específico en un momento específico y otro que tiene que ver con un rol más global en una organización. Como vos decías, soy facilitadora de una organización, que va más allá de un encuentro puntual.

Supongo que es algo porque si no, no me pagarán por venir a estas facilitaciones, entonces, ¿qué es lo que hago? A veces siento que estoy facilitando o sea, te puedo mandar lo que enseño a la gente ser facilitadores , qué es lo que les digo, creo que a veces es ayudar que haya mejor escucha y no solamente escuchar con las orejas pero también que haya mejor escucha a todos los niveles, o sea, enseñar también a que la gente preste atención lo que es cómo se siente dentro ese entorno, qué percibe, no solamente a través de las palabras , qué perciben a través de su cuerpo, qué ven, dónde hay dobles señales, dónde hay mensajes cuando estamos comunicando cosas incongruentes qué es lo que nos impide comunicar cosas más profundas, cómo podemos ir más allá de lo fácil de decir, o sea, por lo general únicamente comunicamos una parte de lo que es lo que hay y esto está la parte que por ejemplo comunicamos en un grupo o cualquier persona está determinado por una serie de normas culturales de ese grupo aunque esas normas , por lo general, no están escritas. Entonces, por ejemplo, suponte que trabajamos juntas y entonces en el proceso se puede trabajar en el contexto de trabajo pero suponemos que no hablamos perfecto en el contexto del trabajo, voy a poner un ejemplo un poco duro, pero entonces que tal si tú eres mi jefe y siento que estás persiguiéndome, por ejemplo. Pero no hay posibilidad ni para hablar de esto y también hay el juego de rango de poder en un grupo, tú eres mi jefe y va a ser muy difícil si yo te digo- oye, es que cuando me encuentro contigo me siento incómodo. O sea, ese es un ejemplo, como, obvio de alguna manera. Pero puede haber muchas cosas. O si tú eres mi jefe y veo que no estás haciendo muy buen trabajo. O quizás, abusando de tu poder o que me siento marginada o lo que sea. Pues esas cosas son, por lo general, difíciles de decir. Entonces, por ejemplo, una facilitadora de afuera, ella o él puede ayudar que... bueno, en esto de que haya alguien de afuera, pues, lo hace más fácil yo creo, por lo general poder hablar estas cosas que son más difíciles.

¿Para vos, también puede haber facilitadores que formen parte de la organización? Estás diciendo que es más fácil cuando viene alguien de afuera pero, ¿también se puede hacer facilitación desde adentro? ¿Puede haber un facilitador adentro de la organización? ¿O para vos siempre es mejor tener alguien de afuera?

Depende. O sea, sí, puedes tener una facilitación desde dentro de la organización, sin embargo, a veces dependiendo de las habilidades de la persona pero yo creo que puede ayudar sobre todo cuando es una situación difícil que hay alguien que está un poco fuera del sistema, o sea, porque eso da cierta, una facilitadora no es nunca neutral, no creo, pero da otra presencia y poder.

¿Qué habilidades o destrezas o conocimientos tiene que tener un facilitador?

Puedo mandar la información pero yo creo que tal vez lo más importante es algo que nosotros llamamos meta-habilidad, y esta es la actitud con la cual facilita.

Bueno, lo que yo aprendí, y entonces es mi manera, es que yo necesito cierto nivel de compasión, necesito amar mis participantes, o sea, no estar enamorada pero si me da igual eso va a tener muy diferente efecto de que si realmente estoy ahí para hacer lo mejor que puedo, para ayudarlos en entender lo que está pasando aquí. Entonces una de las meta-habilidades es la actitud con la cual hago todo ¿no? Sería una de ellas curiosidad, no buscar, realmente estar interesado en lo que hay aquí, no venir con un montón de preconcepciones.

Después, cosas más fáciles, como poder nombrar y encuadrar, lo que veo, lo que escucho es esto, lo que acabo de escuchar es esto. Constantemente estar reflexionando lo que acabas de escuchar, porque esto me ayuda.

Y es importante poder notar lo que yo nombro puntos ácidos o cuando hay puntos de tensión. Cuando de repente aparece tensión o algo así, entonces es importante poder notar eso. No fingir o pretender que todo bien y seguir, seguir, seguir, si notas que hay algo allí pues poder parar la situación allí, si noto que hubo un cambio de atmósfera, vamos a ir más despacio y vamos a mover un momento, ¿qué fue lo que pasó aquí? ¿Qué fue lo que acabas de decir porque no lo entendí muy bien? y después si otra persona hablaba otra persona puedes decir ¿a quién hablabas? para aclarar las cosas y después puedes preguntar a otra persona ¿y tú que acabas de escuchar? Parafrasear y ese tipo de cosas son maneras de facilitar.

¿Cuáles son las dificultades con las que te encontrás, en general, a la hora de facilitar?

La gente, la gente son muy difícil. (Risas)

¿La gente en general?

(Risas)

Sí, toda la gente. (Más risas)

Somos muy difíciles. Siento que confundimos de nivel. Yo creo que muchas veces no se resuelve un conflicto o un punto esencial de un grupo porque estamos confundiendo los niveles. Por ejemplo, podemos estar luchando porque no podemos acordar el color de la nueva alfombra que vamos a comprar para nuestra sala de invitados, yo quiero verde, tú quieres rojo, pasamos dos años y nunca llegamos a acuerdo y vamos a facilitar esto y yo digo- bueno, la verdad que me da igual qué color de la alfombra- y me voy, y si algo queda así, como estancado, pues probablemente el problema no es el color de la alfombra solamente hay algún problema subyacente que está impidiendo la resolución porque qué importancia podría tener el color de una alfombra si vamos a pasar como cincuenta mil reuniones tratando de decidir el color entonces el problema es un juego de rango de poder o tal vez que tú eres la ex novia de mi no sé quién o que alguna vez hiciste no sé qué, entonces a veces cosas más personales interfieren o lo que sea. Son ejemplos un poco sencillos pero yo creo que esos son las cosas difíciles, son las cosas que quedan en cuando confundimos el nivel y si la gente no está dispuesta a trabajar su propio, o sea todo, yo creo que todos estamos involucrados en todas las situaciones en todas, todos tenemos un cierto nivel de responsabilidad. Y a veces si una persona no está dispuesta a trabajar, o sea, realmente no está disponible para trabajar su responsabilidad respecto de la situación entonces eso lo puede hacer más difícil. O si tienes situaciones de aprehensión, por ejemplo, trabajando con chicos de todas las razas, trabajando en Bolivia, por ejemplo, encontramos un racismo siempre muy fuerte de diferentes grupos, básicamente pueblos de la montaña, pueblos de la sierra, y detrás el conflicto, ni siquiera es personal, es como histórico. Entonces esas cosas son mucho más complicadas, hay que ir mucho más lento, darle más espacio, dar mayores niveles de comprensión, intentar buscar dónde hay puntos de conexión y reconocimiento y dónde... o sea, hay que construir un container, un contexto dentro del cual puedes trabajar puntos más difíciles, no puedes, así, ir al grano sin tener algo de relación dentro del cual trabajar.

¿Qué lugar ocupa la comunicación en de los procesos de Facilitación?

Qué lugar... ¿eso qué quiere decir?

En realidad lo venimos hablando hasta ahora, pero digo, bueno me dijiste que la comunicación para vos es central en esos procesos porque una de mis preguntas es ¿qué es lo que se facilita cuando uno facilita grupos? Si se facilita energía, si se facilita el dialogo, si es la comunicación.

Todos.

Mira yo te puedo enviar un artículo y tal vez la semana próxima podamos hablar otra media hora si después de haberlos leído tienes más preguntas. Porque entonces te haces una idea como un tipo de introducción a la metodología que yo manejo, y hay varias metodologías pero es más lo que manejo yo.

Entrevista al Facilitador Arq. Fernando Tauber (La Plata, Buenos Aires, Argentina)

Breve introducción acerca de la temática y tiempos de la tesis.

En la universidad se utilizan los facilitadores, nosotros en particular en la construcción del Plan estratégico es decir la construcción permanente del plan es un tema primero en la planificación participativa nadie es experto en metodología salvo los que contribuyen a la planificación por ser expertos en metodología.

Pero la planificación se hace participativamente en un conjunto de personas, en un colectivo de personas, que no tiene idea de cómo construir un plan, sí sabe cuál es el curso en el que tiene que ir la facultad, los objetivos, cuáles son las estrategias que tiene que alcanzar la facultad, pero todo eso hay que construirlo, armonizarlo en un plan de gestión; esa traducción del no experto en planificación a ésta, la construcción sistemática de un proceso de gestión, necesita de facilitadores.

De hecho nuestros funcionarios en las distintas áreas académicas, área de ciencia y técnica, el área de relaciones institucionales y transferencia, el área de extensión, el área económica y financiera no son expertos en planificación, en el mejor de los casos son expertos en gestión de estos procesos pero cuando uno lo tiene que traducir en un plan integral complejo de gestión que tiene que tener un montón de renglones que junten la economía con la ciencia, la academia con la transferencia y la extensión y la producción de conocimientos y se traduzcan en acciones concretas necesitan de aquellos que pueden agilizar un proceso que si se construyera fundacionalmente en forma permanente comería la mitad de la gestión. En realidad los procesos de los ciclos de gestión, que son ciclos electorales ahora cada cuatro años, en la facultad necesitan de un plan sistemático y organizado que además después hay que dar cuentas del plan que permanente hay que rendirle cuentas a la sociedad nosotros hacemos un plan trimestral que lo subimos a Internet que todo esto necesita de una metodología clara y comprensible para todos y después de un proceso sistémico de ejecución que además de capacitar nosotros los que trabajamos sí son algunos técnicos que vienen acompañándonos hace ya algún tiempo, que han recorrido esta construcción otras veces, a los que hemos capacitado nosotros. Yo en particular en este caso porque coincide con que mi perfil es un perfil de planificación de la gestión; yo enseño planeamiento y gestión en mi facultad y en la tuya también, en el Doctorado. Nosotros trabajamos en esas cosas, ahora hay una coincidencia en el cargo pero siempre hay un referente técnico de planificación en la facultad. Lo que hemos hecho es capacitar a la gente para que facilite a los equipos estos desarrollos esto es lo que podemos aportar a la visión que vos estas buscando.

¿Y esas capacitaciones que ustedes han hecho, a los técnicos específicos de planificación, en qué consiste? En qué conocimientos, qué habilidades ¿Cuáles son las herramientas?

Básicamente en comprender la metodología de un plan estratégico participativo como proceso de conducción de la participación creo que lo que es interesante para la visión que vos estás construyendo es que los planes participativos tienen un componente muy fuerte comunicacional porque la participación se verifica en la comunicación, es un par inescindible. Si no nos comunicamos no hay manera de participar en esa condición de sacar a la tendencia natural que tiene un funcionario de ir a la planificación ortodoxa tradicional normativa de encerrarse a construir un plan y llevarlo a un producto y ponerlo en un proceso en donde la consulta, la interrogación de distintos actores, el intercambio de opiniones, la construcción colectiva es un hecho en sí mismo diferente al laboratorio donde el técnico se encierra y arma un plan; esto requiere de una conceptualización que se transmite y cómo se conduce ese proceso, cómo se conduce un taller, un taller de participación. Nosotros tenemos varios tipos de talleres pero entender cómo se conduce un taller, entender que hay una instancia de catarsis que no es que todo el mundo viene con ideas claras a decir cuál es la suya y esto va construyendo una pirámide de cosas muy ricas y muy claras; es un ida y vuelta permanente, es un avance y un retroceso en donde los diálogos son complejos porque en la universidad -como en toda comunidad- existen múltiples intereses, todos genuinos, pero muchas veces superpuestos y esa condición de superposición, de solapamiento necesita de procesos de concertación y la participación arranca en una catarsis. Este se despoja de esa visión romántica de que todos tenemos más o menos una misma visión y de que seguramente vamos a llegar a coincidir inicialmente y se transforma en un proceso de concertación, esto es de negociación para buscar un punto de convergencia, de negociación de los distintos intereses que conviven en la comunidad universitaria como decíamos hoy, de academia o de ciencia o de transferencia o de extensión o de presupuesto en la propia universidad

Entonces eso que antes se realizaba de una forma intuitiva o espontánea que las acumulaciones de fuerzas eran las que decidían una línea bueno el intento o el ensayo permanente es irlo reconduciendo a un proceso de concertación permanente en donde los grandes intereses y los pequeños pueden convivir y encontrar algunos puntos de coincidencia, es decir, no existe la coincidencia total porque no existe y además no promovemos el pensamiento único dentro del sistema universitario sino que existen acuerdos, ciertos acuerdos mayoritarios sobre aspectos fundamentales para definir el rumbo y el desarrollo de la institución eso es lo que uno va construyendo. Sobre esa base se van produciendo y elaborando un conjunto de estrategias que entendemos que son las adecuadas para alcanzar los objetivos que nos proponemos y desde ya la gestión traduce esas estrategias en un conjunto de programas y procesos y de acciones que hacen que el

sistema se mueva y que se puedan ir ejecutando, de los pasos que hagan que la maquinaria mueva a la institución en un rumbo determinado bueno este...esa es la vida, la cocina, la forma del mega organismo que es la universidad que se desenvuelve con un gobierno, una institución como la nuestra y que hemos entendido que es necesario facilitar, ayudarlo a no recorrer un camino que ya está recorrido sino a encontrar un punto este en el proceso de desarrollo que tengo algo ya desarrollado es decir que ya haya transitado la parte de la historia que le tocó transitar y que vaya construyendo las páginas nuevas de la historia. Todo eso en un sistema representativo donde todo se renueva cada cuatro años, los decanos, los consejeros superiores, los consejeros directivos eso quiere decir los asambleístas y los funcionarios este que y una parte importante siempre hay una renovación de los cuadros políticos; lo que necesita es que quede un sustrato de construcción, metodología y de sistematización de procesos y que sea transferido de una etapa a la otra y no que empiece un decano otra vez desde el principio porque les come la mitad de la gestión.

¿Habría como dos roles por un lado estos facilitadores de los grupos en los talleres serían también funcionarios?

Sí, no sólo en los talleres o sea, en los talleres y en la conducción de los propios funcionarios; después la construcción del plan o del proceso de forma participativa de cada una de las áreas también necesita de la facilitación. Esos son los facilitadores de los talleres, después el equipo técnico específico del área académica para decir un ejemplo tiene que construir su plan específico para los próximos cuatro años. Esa construcción metodológica también requiere de un facilitador, los planes tienen pautas, formas de manifestarse hay que hilarlo comunicacionalmente con los que construyen otras áreas es decir, tiene que armonizarlo porque después termina siendo un plan integral eso requiere de gente que en términos metodológicos pueda leer el plan, conducir esa construcción de los equipos que además preguntan a los talleres y además van sacando sus insumos para construir el plan puedan conducirlo a una construcción integral; eso también necesita facilitación...Por ejemplo: Desde esta mañana te convoco a vos a ser funcionaria de la presidencia y te digo bueno estamos en Junio bueno para Julio ordena el plan de gestión de tu área y ¿cómo lo escribo? ¿Cómo lo manifiesto? ¿Cómo lo construyo? ¿Y qué hago?, me pongo a pensar lo que se me ocurre para el área, me pongo a pensar lo que haría yo como secretaria del área de gestión. No... ¿cómo lo construyo? ¿Cómo lo comunico? Tiene sus formas, sus pasos que conviven con otras formas de otros planes sectoriales de gestión que convivan con el plan general ¿Cómo lo comunico? ¿De dónde saco los insumos? Todo eso necesita...No es lo mismo que yo te diga: Bueno listo venite en julio y tráeme el plan. Que te diga el facilitador es el director de comunicación de la universidad; que ante cualquier duda estas son las pautas metodológicas dónde vas a ir yendo y viniendo en la idea de la construcción del

plan, el plan es tuyo pero yo te voy a ayudar a hacerlo y el plan tiene que ser participativo, segunda condición, por lo cual no puede ser una idea tuya tiene que ser una idea del colectivo. ¿Cuáles son los actores clave para la construcción del plan? Hay actores para comunicarle el plan, hay actores para consultarle el plan y hay actores para que te ayuden a construir el plan; la construcción del mapa de actores y cómo los vas a convocar, mediante talleres es una posibilidad, electrónicamente vas a hacer una plantilla de cien consultas electrónicas a actores clave a los cuales les vas a preguntar personalmente puntos clave que te ayuden a construir el plan; los artefactos comunicacionales para esa construcción, yo te tengo que decir si son posibles, alguien te tiene que decir si son posibles y esta persona ¿quién es? El facilitador.

¿Y estos facilitadores, su profesión de origen...son diversos, no?

Sí, sí, ahora hay dos facilitadoras: una es la directora general de comunicación este que tiene tu profesión y la otra es una pedagoga. Una tiene a cargo dos secretarías, otra tiene a cargo otras dos y yo soy el facilitador del área política y económica-financiera de la universidad. Nosotros somos seis áreas madre: académica y ciencia y técnica que tienen facilitador, son las áreas de producción interna de la universidad; relaciones institucionales y extensión que tienen otro facilitador, que son las áreas de vinculación externa de la universidad; economía y finanzas, administración y finanzas, secretaría general del área política son las áreas de gestión, cada una tiene un facilitador especialista que es un referente, que en esta etapa que la que estamos en el inicio de una gestión los estamos ayudando a la construcción de su parte del plan en el marco que es más general, pero después los vamos a tener que asistir permanentemente en el proceso de ejecución y rendición de cuentas acerca de quién es el plan, de ellos, quién lo ejecuta y rinde cuentas, ellos, el facilitador los ayuda a cumplir con esas responsabilidades.

¿El rol del facilitador en este caso está más relacionado con la forma que con el contenido...?

Está relacionado con la metodología, no con la forma, con los pasos a dar con las tecnologías utilizadas con los actores a convocar...

¿Tiene una participación de parte el facilitador? ¿O también interviene...?

No, no, el contenido es de los especialistas del área, del preocupado por el área, el facilitador no tiene como rol -más allá de que su perfil lo llevara a incidir en las políticas académicas- el facilitador lo que ayuda es a que la discusión sobre la política académica sea

próspera y fértil; lo que hace es facilitar la discusión. Después si además de facilitador es un pedagogo este...o tiene un rol específico bueno, se involucrará pero esto...es una circunstancia personal...yo me involucro, pero es un problema mío.

Bueno y ahora ya saliéndonos un poco de la cuestión más específica de la facilitación te quería preguntar por tu formación profesional con el Doctorado de comunicación social ¿Cómo influyen en tu gestión, qué aportes le ha dado?

Totalmente, porque una cosa fue adaptada a la otra. Yo tengo una historia de gestión tanto desde mi producción académica científica y mi actividad profesional, es decir, yo enseño planificación y gestión, investigo planificación y gestión y además de la universidad hago planes o sea ayudo a los municipios, a las regiones, integro equipos de planificación por lo cual mi vida está enfocada para este lado; tengo un fuerte involucramiento en la gestión universitaria hace muchos años...Por lo cual en algún momento y uno frente a estos procesos va sacando sus propias conclusiones, es interesante cuando uno no se transforma en un ejecutor de políticas sino que puede intelectualizar estos procesos, poder transferirlos, poder enseñarlos, poder investigarlos...En algún momento comencé a tomar una posición en cuanto a cómo son los procesos de desarrollo institucional de organizaciones complejas como las universidades públicas y en esto entendía que estos procesos tenían que tener una articulación armónica entre política, planificación, gestión y comunicación, que son vasos comunicantes cada uno con factores que se comunican entre sí necesariamente y que tiene que encontrar un equilibrio. Un aporte excesivo de la política en detrimento de la gestión o de la planificación desbalancea el proceso de desarrollo y una gestión desentendida, no entendiendo los procesos de política institucional, se transforma en una tecnocracia que busca la satisfacción por el avance de los sucesos y no por éste, el contenido de lo que tiene que construir y que todo esto, hecho en forma desorganizada sin planificación recorre un camino mucho más corto porque se vuelve errático, tanto el proceso de construcción política como el de gestión y que justamente en una institución cogobernada los procesos comunicacionales no son un accesorio sino que tienen un contenido del mismo peso es decir si lo que yo pienso, alcanzo a entender y quiero transmitir, no es decodificado del otro lado de una manera clara y si al revés yo no puedo, no tengo como parte de mi sistema de construcción política de planificación y de gestión el poder escuchar y encontrar una síntesis de ida y vuelta, el proceso se transforma en una disputa de poder porque arranca en la construcción de posiciones diferentes que no se escuchan entre sí entonces el proceso comunicacional es muy importante en la universidad para con la comunidad porque la comunidad los sostiene, hace una apuesta a la universidad para su propio desarrollo por eso la educación superior es gratuita en la argentina y es un proceso importante para adentro de la institución porque la nuestra es una institución de más de 120.000 actores que necesitan comprender cómo van avanzando

y necesitan expresar su opinión de cómo va avanzando y cómo se va direccionado el proceso de desarrollo institucional por eso es que desde esta convicción que es un aprendizaje...o sea que no es una cosa...al menos a mí que no tuve la lucidez de comprenderlo desde el inicio sino que fui construyendo a medida que iban pasando los procesos, las etapas y tuve la suerte de tener la oportunidad de seguir gestionando en los distintos períodos de la universidad. En algún momento entendí que tenía que hacer una indagación específica sobre los procesos comunicacionales que era en donde menos conocimiento tenía pero que tenía mucho para aportar en el resto, por eso es que hice el doctorado en comunicación con una tesis de la comunicación en la planificación y gestión de la universidad pública, éste es el tema de mi tesis y tomé el caso de la Universidad de La Plata en un período determinado, lo cual necesariamente influyó en mí, en mis decisiones futuras en la propia gestión y en la forma en la que nosotros encaramos esos procesos después en la propia universidad el doctorado mas allá de que uno trato...primero que lo disfruté tremendamente, fue una tremenda satisfacción muy complejo porque además yo era secretario general cuando lo hice y estábamos tratando de reelegir a Aspiazu con lo cual fue muy controvertida la re-elección del presidente anterior este nos fuimos...y en el medio estaba cursando y sacaba tiempo de donde no tenía pero lo hice sistemáticamente y cumplí con los seminarios y las materias y me enfoqué muy rápidamente en la tesis porque me sentía muy motivado por mi propio desafío de gestión, es decir, no era una tesis en la que uno podía predisponerse a construirla en cuatro o cinco años sino que yo necesitaba los insumos de esa tesis para poder gestionar, y me dio mucha satisfacción este año dar un seminario en el propio doctorado que yo hice sobre la experiencia porque ese tipo de experiencias porque este bueno...eso es la universidad, uno no solamente aprende sino que también transfiere...multiplica el conocimiento y desde ya ha sido como mi profesión de arquitecto en el manejo de temas complejos me han servido así mismo en la planificación y la gestión. El doctorado en comunicación tiene una influencia directa en la forma de que me toca encarar esta representación institucional.

En el cargo que está ocupando hoy ¿Su rol es de facilitador en la institución?

Sí, hay dos maneras de mirarlo...desde ya en todo lo que estábamos hablando en la primera parte de la charla yo asumo el rol de facilitador...ahora es interesante tu pregunta porque...Yo creo que los actores institucionales como un presidente de universidad, un rector, es esencialmente un facilitador, tiene que serlo. Un facilitador del desarrollo de la institución, de que los procesos sean armónicos, que puedan construirse desde una base de consenso o de búsqueda de consenso...Las facultades son académicamente autónomas, por ejemplo: Medicina ha tomado una decisión controvertida pero la asiste su propia autonomía académica, tiene su facultad para poder hacerlo. Si esto es validado por el Consejo Académico como gobierno de la facultad ahora esta decisión ha generado una

reacción en uno de los claustros, el claustro estudiantil, que se siente amenazado y perjudicado y sobre todo atropellado por una decisión que no se construye en el consenso, en la comunicación previa de los procesos de intercambio sino que se construyó sobre el argumento de una disposición nacional en una decisión del ejecutivo, es un conflicto propio de esa facultad...esa facultad el año pasado tuvo un mismo conflicto con el tema del buffet y el anteaño con el tema del ingreso, es decir, es una facultad donde evidentemente hay que ayudar a la búsqueda de consenso entre dos grupos que tienen grandes dificultades para poder consensuar, encontrar la lógica del cogobierno en su propio sistema, uno a uno nosotros hemos ido desandando y desanudando esas, algunos con más dificultad, otros con menos; ahora estamos con más dificultad y estamos tratando de desanudar este proceso coyuntural pero me parece que en esta promoción de diálogo que no es una bula papal que salimos y decimos "Promovemos el diálogo" sino que presionamos para que se dialogue, generamos las condiciones de diálogo, convocamos a las partes, generamos alternativas. Es un ejemplo nada más pero me parece que en instituciones donde hay tantos actores que tienen la posibilidad de incidir con su voto y su opinión en el desarrollo propio de la institución hay múltiples caminos y uno podría tomar posición y declarar la guerra al otro sector. Esto en términos de planificación es una forma de gestión que se usaba en la década del 70' y del 80' que es la planificación estratégica situacional en donde el actor este...tomaba partido con respecto a este proceso...eh...nosotros entendemos que hay que intentar por todos los medios armonizar una institución que en esencia no es armónica es heterogénea por intereses encontrados, permanentemente superpuestos y que vos lo pones en el término de la facilitación que es interesante pensarlo porque nosotros tenemos que facilitar procesos que es difícil que se produzcan naturalmente...

Pensando la planificación y lo complejo que es pensar la planificación estratégica en estos momentos en los términos que se pensaba en el 70 y el 80 de una manera tan estructurada... ¿Qué lugar ocupa la improvisación y los procesos creativos en el plan estratégico de la universidad...?

Los procesos creativos son un espacio muy importante en la universidad...Primero hay que partir de algunos procesos que te ponen en un camino o te ponen en otro...primero la planificación es un hecho imaginativo, uno planifica el futuro no planifica el pasado; es una construcción incierta, vos planificás lo que se supone que va a suceder, La planificación normativa que fue la que condicionó a casi todo el siglo XX suponía que el futuro era ...iba a ser el resultado de una tendencia, o sea que si uno entendía bien el presente, tenía un buen diagnóstico, podía proyectar, o sea que con un diagnóstico se podía hacer un plan. La planificación tradicional tenía diagnóstico, plan y ejecución porque tenía una visión positivista inductiva en donde no encontraba razones para pensar que el futuro se alterara en función de lo que uno imaginase. En un momento un tipo, un politólogo alemán que se

llama xxxx dio una definición de futuro que transformó esta condición. Planteó que el futuro era la suma de las tendencias, más los imprevistos, más las decisiones del hombre, las decisiones políticas. La definición de él fue contemporánea del paso del modernismo al postmodernismo, del paso de la sociedad post industrial a la sociedad red globalizada, a la sociedad del conocimiento. Me interesa plantearla como sociedad red, esta condición distinta donde incorporo la incertidumbre como un punto determinante de la imaginación del futuro. Dijo que había un fuerte componente incierto, hizo que los procesos de planificación tradicional que venían de fracaso en fracaso, hizo que entraran en crisis y tanto en el campo empresario como en el campo institucional, como en el campo comunitario se ensayaron procesos de planificación estratégica que comprendieran que entre el diagnóstico y el plan había una construcción de escenario que tenía que ser colectiva y por eso el pronóstico entró en los pasos metodológicos del proceso de planificación, es decir la construcción prospectiva entró justamente por la difícil predicción del futuro, entonces cómo hacés un plan si no podés situarlo en un escenario que haga que ese plan se puede desarrollar...bueno esta figura eh...fue ...es la que hoy...el debate más rico en los procesos de planificación es la construcción de los escenarios más que la construcción de los planes. Hay un escenario deseable pero también hay un escenario posible y el escenario posible se construye con variables externas que son en las que vos no podés incidir y variables internas que son en las que vos podés aportar. Esa transformación entonces, la identificación de esas variables y de cómo vos situás esas variables, sobre todo las que vuelven posible determinar el escenario para un plan, por ejemplo: la armonía institucional, tiene o no tiene que ver con un plan. Si construye un escenario entonces, para mí es central la armonía institucional porque si no, no puedo desarrollar un plan; si el escenario de inestabilidad y de permanente cambio y de disputa política, es muy difícil validar el plan en una comunidad; bueno, entonces cambia el concepto de comunicación, como pasar de producto a proceso, es muy importante porque antes los planes eran cosas que se escribían y se publicaban para seguirlos a rajatabla hasta cumplirlos, tratar de cumplirlos hasta que se llegó a la conclusión de que cuando se publican, es viejo, porque el futuro ya llegó y es distinto al que vos imaginaste y que en realidad no es el plan estratégico, sino el pensamiento estratégico de una comunicad, que es lo que hace que las cosas vayan en una determinada dirección y que, en realidad, pensar en la estrategia es que uno piense en caminos, porque cuando hay un obstáculo, un cambio, un imprevisto uno puede cambiar, son parte de la dinámica del plan y ante un cambio de escenarios, de condiciones, cambia el camino, reconstruye el camino pero no pierde de vista el objetivo, que son objetivos institucionales digamos. En planes como los nuestros lo importante es encontrar una noción de rumbo común, definir qué es nuestra universidad pública, definir qué es lo que queremos alcanzar, dónde la queremos situar, cuál es el rol que queremos cumplir con respecto a la comunidad, a la ciencia, a la enseñanza, esos son nuestros objetivos...bueno muy bien, ese es nuestro arco iris: las estrategias para alcanzar esos objetivos son temas que pueden cambiar, que se mantienen constantes cuando hay una

tendencia que se mantiene y que cambian cuando surge un imprevisto o cuando hay una decisión política que hay que tomar.

Bueno esa es la mirada que nosotros tenemos sobre la planificación en los procesos de gestión por eso que la planificación tradicional la hemos visto en muchos territorios y comunidades y la podemos trasladar o tratamos de trasladarla a la responsabilidad institucional que es salir de condiciones formativas de los viejos planes donde además el técnico iba por un lado y el decisor político por el otro, en el cogobierno no existe esa figura y en realidad no existe tampoco la figura del planificador lo que uno es...es un facilitador de un proceso que ...de la comunidad universitaria definiendo su propio destino, sus propios objetivos y definiendo los pasos a dar para alcanzar sus propios objetivos, una figura más relativa.

Agradecimientos, despedida.

Cuestionario traducido del inglés Facilitadora Betty Didcoct (EEUU)

¿Qué hace usted?

Ayudo a grupos a dirigir reuniones más eficientes y a llegar a acuerdos con cuestiones a menudo polémicas y complejas. Ayudo a grupos a desarrollar actitudes y habilidades para hacer su trabajo más armonioso, manejando mejor los conflictos que siempre ocurrirán.

También entreno a líderes de grupos que quieren asistir a sus grupos para trabajar con más colaboración, tratar mejor los malentendidos y las diferencias individuales, manifestando su potencial más alto.

Quiero ayudar a individuos y grupos a desarrollar más espíritu de comunidad y crear una atmósfera que realce su espíritu creativo y crecimiento en conjunto.

¿Cómo definiría usted su profesión?

En el negocio, mi profesión es llamada el Desarrollo Organizativo (OD) Asesor. Un Asesor OD puede especializarse en muchas áreas diferentes: finanzas, reestructuración organizativa, reunión de diseño y facilitación, evaluación, diseño de sistemas, desarrollo personal, etc. Me especializo en diseño, entre lo que se encuentra la facilitación, dirección de conflicto y habilidades de comunicación.

Soy consultora de grupos y organizaciones para facilitar cambios de procesos organizativos más eficaces, con más colaboración y mayor potencial.

Yo también soy consejera de individuos para mejorar sus habilidades en facilitación, dirección de conflicto y actitudes de grupo que realzan y edifican de un sentido de comunidad.

¿Podría usted definir la facilitación?

La palabra "facilita" viene de facilis latino, el que significa fácil. La facilitación y el papel de facilitador deben hacer un proceso más fácil; asistir independientemente al grupo para hacerlo más eficiente.

La facilitación en negocio, desarrollo organizativo, y en la toma de decisiones se refiere al proceso de diseño y desarrollo de una reunión acertada.

Un facilitador ayuda a un grupo de gente a entender sus objetivos comunes y tener un diálogo eficaz sin tomar cualquier lado en el contenido del tema. Un foco del papel del facilitador debe ayudar a la gente a comunicar con eficacia el uno con el otro.

¿Qué es facilitado?

Esto varía – un proceso, una reunión, un proyecto, un conflicto, la dinámica de grupo puede ser toda facilitada. Las habilidades diferentes son necesarias en áreas diferentes. Limitaré mis comentarios en estas respuestas en las áreas de dinámica de grupo, reuniones, y la dirección de conflicto – no proyecta la dirección.

¿Cuál es el objetivo de facilitación?

El objetivo puede variar pero debe avanzar por lo general con eficacia el grupo hacia un convenido objetivo – como la planificación de un acontecimiento, aprobación de un presupuesto, visión para el futuro de la organización, clasificar opiniones diferentes, o alcanzar una decisión o acuerdo, por ejemplo.

¿Hay un mínimo la gente para ser capaz de facilitar un proceso? ¿En qué nivel puede una facilitación ser hecha (individuo, grupo, organización)?

Un facilitador puede facilitar un proceso entre las dos personas, un grupo de aproximadamente cualquier tamaño, o cualquier organización clasificada. He ayudado a una persona sola a tratar sus propios conflictos interiores para tomar una decisión. Más grande el grupo u organización, más creativo el facilitador tiene que poder diseñar caminos para participantes para hacerse significativamente contratado en el proceso.

¿Cuáles son las tareas y/o responsabilidades de un facilitador?

Ver el extracto de mi manual (adjunto al final de la entrevista).

¿Puede un facilitador ser externo al grupo facilitado? En caso de que sí, ¿es mejor para el grupo?

Generalmente, tener una facilitador externo al grupo es mejor. Ellos no estarán emocionalmente atados al contenido que está siendo discutido, entonces será más fácil sostener una posición neutral- una responsabilidad clave.

Habiendo sido dicho esto, también diría que puede ser desafiante facilitar una agenda compleja de reunión con un grupo que tiene una historia de trabajar juntos durante un largo tiempo (las personalidades jugarán un rol fuerte en este caso) y los detalles del tópico son bien conocidos por los participantes pero no por el facilitador.

Encontré la mejor situación para un grupo que se reúne regularmente durante un periodo de tiempo largo, ofrece mejor servicio un facilitador externo que sea la misma persona durante tanto tiempo como sea posible. (Fui facilitadora externa de las reuniones del directorio de The Reiki Alliance durante 10 años, por ejemplo).

Es definitivamente posible para un facilitador sostener una posición neutral, incluso si ellos tienen un fuerte prejuicio de que el resultado vaya en una cierta dirección. Como sea, ellos necesitan ser muy habilidosos y sensibles a las formas posibles en que podrían manipular la dirección de la discusión.

De manera que no hay respuesta fácil. Muchas cosas necesitan ser sopesadas cuando un grupo está decidiendo usar un facilitador externo o interno. Algunos grupos entrenan un pequeño grupo interno de gente interesada en ser facilitadores. Este equipo puede monitorearse unos a otros y darse retroalimentación cuando ve que el facilitador está mostrando sus prejuicios.

Otra opción es que ellos pueden elegir un facilitador que tiene el mínimo interés en un tópico para hacer la facilitación.

¿Qué habilidades, conocimientos o destrezas debe poseer un facilitador para ejercer su rol?

Ver el extracto de mi manual (adjunto al final de la entrevista).

¿Cree que un facilitador debe tener características particulares para ejercer su profesión adecuadamente?

- Necesita poder mantener un espacio calmo y centrado, incluso si la reunión tiene conflicto y emoción. Si hay sentimientos emocionales, necesita sentirse cómodo ayudando al grupo a tratarlos.
- Necesita honrar la opinión de todos como una contribución válida para el grupo. Esta no es una cualidad fácil de encontrar en alguien. Todos tenemos una tendencia a hacer de aquellos que no acuerdan con nosotros el “enemigo”.

¿Cuáles son las dificultades que atraviesa recurrentemente a la hora de facilitar?

- Animar a la gente callada a estar cómoda haciendo una contribución.
- Controlar a los participantes dominantes.
- Hacer que la gente continúe con sus tareas entre las reuniones.

¿Qué es la comunicación para usted?

Comunicación es la forma en que nosotros expresamos y compartimos nuestras ideas. Buena comunicación requiere habilidades- como la habilidad de escuchar realmente no dejando que las opiniones y prejuicios se interpongan en la manera de escuchar cuál es el mensaje. Esto es más que escuchar sólo el significado de las palabras, sino también escuchar al contexto, los sentimientos detrás de las palabras y lo que está siendo comunicado en el “tono”.

¿Qué lugar ocupa la comunicación en los procesos de facilitación?

El proceso de facilitación es totalmente sobre buena comunicación. Si los participantes tienen habilidades de comunicación pobres, entonces será muy desafiante tener éxito en las reuniones, decisiones y relaciones.

¿Conoce algún facilitador profesional cuya profesión de origen sea la de Comunicador Social?

Comunicador Social es un término nuevo para mí. ¿Cómo lo defines?

Adjunto-Extracto del Manual

7- EL ARTE DE FACILITACIÓN – un extracto de mi definición

Facilitación-a manual que se entrena;

El sentido de diccionario de la palabra facilita medios de 'hacer fácil'. Como un facilitador su trabajo debe servir el grupo y hacer el proceso de decisión que hace tan liso y fácil como posible.

El facilitador no conduce el grupo a una decisión, pero asiste al grupo en el descubrimiento de sus soluciones y decisiones.

El facilitador es el encargado del centro del proceso de discusión. El poder en este papel es sobre el proceso, no la cuestión.

I. Responsabilidades de un facilitador

A. Ser neutro en contenido, pero ser informado sobre contenido.

B. Ser un criado del grupo, ayudar al grupo a venir a sus propias decisiones. El mando descansa en el grupo, no en el facilitador.

C. Animar la entrada de todos. Honre cada contribución tejiendo las ideas de los individuos para que se fundan. Cuando usted funde las ideas es realmente un facilitador del grupo.

D. Animar contribuciones a ser recibidas sin el juicio.

E. Prestar la atención a las contribuciones tácitas. Los mensajes en el lenguaje corporal y las “vibraciones” juegan una parte en el descubrimiento de una decisión buena.

F. Ir sólo como por lo que usted tiene el acuerdo trabajando en cuestiones emocionales. Usted no es un terapeuta. Los grupos variarán en cuanto a cómo profundamente ellos quieren ir con la exploración del contenido emocional.

G. Marcar unas pautas abiertas y guardar la corriente de energía. Cree un ambiente seguro para compartir, saber la lengua y la cultura del grupo, si posible (lengua de edad espiritual, nueva, anti espiritual, etc.)

H. Guarde la discusión en la pista.

I. Escuche con cuidado para encontrar el acuerdo y concernir

J. Asegúrese que la decisión es exactamente registrada

K. Refuerce 'la propiedad' del grupo de la reunión

L. Maneje el conflicto. Explore el desacuerdo de iluminar cuestiones más profundas y clarificar diferencias.

M. Dirigir el proceso para moverse por el orden del día. Esto es el trabajo del facilitador para hacer la reunión fácil y dar la dirección al camino los trabajos de grupo juntos. El facilitador trabaja con el permiso del control de grupo de ver si el grupo va junto con usted.

N. Usar habilidades de comunicación buenas. Siempre esté alerta, escuche con otras palabras declaraciones, clarifique, asegúrese que cada uno entiende, anime la lengua simple clara.

O. Estar sincero y abierto sobre lo que continúa en su proceso. Avise el grupo lo que usted hace. Si usted es aturdido o pegado, diga tan y pida ayuda o ideas del grupo.

P. Sostener acuerdos de grupo — las directrices que se encuentran (ver el glosario), las decisiones anteriores y el 'grupo aceptado' normas culturales.

II. Cualidades de un facilitador bueno

A. La capacidad de ser 'una corriente clara', abierto y en el servicio al grupo no dejó a sus propios 'cantos rodados' entrar en el camino e influir en el grupo. Cuando usted es una corriente clara, será difícil ser 'enganchado' por el contenido emocional.

B. La capacidad de pensar rápidamente a sus pies la diferencia entre un facilitador excelente y un facilitador medio puede ser determinada en 5-15 segundos.

C. Creencia profunda en el proceso y entendimiento de cooperación

D. Capacidad de ser honesto y no crítico.

E. Sentido de humor

F. Capacidad de sintetizar una variedad de ideas en entero completo

G. Oyente bueno

H. La capacidad de parafrasear - repite lo que alguien ha dicho de un modo más claro, y hallazgo de nuevo marco la verdadera cuestión detrás de la declaración emocional

I. La capacidad de oír acuerdo hasta en sitios era participantes no piensan que ellos concuerdan

J. La capacidad de organizar y simplificar ideas complicadas tan participantes puede tratar con ellos más fácil.

K. Humildad para ser sincero sobre su proceso e integrar sugerencias de los otros y críticas

L. La paciencia de pegarse con el proceso cuando el grupo (y usted) sienten

M. El pegado. ¡La posesión de resistencia la energía de una reunión toma mucha energía!

N. Capacidad 'de mudar' reacción negativa en la reunión. Practique la estrategia 'de paraguas' y recuerde-'Usted no es el objetivo. '

III. ¿Quién debería facilitar?

El ideal debe tener a un facilitador que no es la parte del grupo, pero quien es informado sobre las cuestiones. Hacer entrar a una persona exterior podría significar el alquiler de alguien o resolución de un cambio de facilitadores en algún otro grupo.

A. Pequeños grupos (aproximadamente 5-10)

Para pequeños grupos que tienen reuniones en curso, no es por lo general posible permitirse a una persona exterior. Más pequeño el grupo, más difícil debe encontrar la gente en el grupo que no tiene ningún interés concedido al contenido. Incluso con este pequeño número es provechoso tener alguien para enfocar la discusión. Trate de cambiar a facilitadores con otros pequeños grupos.

B. El promedio de grupos clasificados (aproximadamente 12-60)

En un grupo este tamaño es más posible tener un equipo de facilitadores entrenados que pueden hacer girar la función según su nivel del accesorio a varios artículos de orden del día.

C. Grupos grandes (60-70 más)

Con un equipo de facilitadores entrenados, es por lo general posible encontrar alguien que puede ser neutro en cada cuestión, sin embargo, esto toma la habilidad especial de sostener la energía de un número grande de la gente. Cada facilitador desarrollará preferencias para el tamaño y la clase del grupo con el cual ellos se sienten los más cómodos.

Mientras el objetivo de alcanzar acuerdo es el mismo en cuanto a pequeños grupos, no es por lo general posible tener una discusión buena en grupos grandes.

Hay varios modos de dividirse en grupos más pequeños para compartir y trabajar con las preocupaciones. Tener un pequeño grupo conduce su reunión dentro de un círculo más grande de observadores (una vidriera) puede guardar a cada uno informado y todavía tener un ambiente bastante pequeño para una discusión constructiva.

D. Grupos en callejón sin salida o punto del conflicto un exterior, la persona neutra puede ser una gran ventaja para trabajar temporalmente con un grupo para ayudarles a clasificar conflicto y sitios donde el grupo se estanca.

IV. Ética para un facilitador

A. Su trabajo debe servir el grupo. No espere tener sus propias necesidades emocionales encontradas facilitando. (El equipo de su facilitador puede apoyarle en esta cuestión)

B. Apoye los valores de cooperación e igualitarismo. No colóquese en un pedestal, y recuerde que otros no le coloquen allí tampoco. Es importante para usted para ser 'el humano' y desmitificar su papel. Usted ayuda a crear un ambiente para los participantes para trabajar juntos más bien que competir el uno con el otro.

C. Incluso si el grupo viene para depender de usted, continuamente recordarles que ellos tienen la responsabilidad de decisiones y resultado de la reunión.

D. No usar sus habilidades y su papel para controlar o manipular el grupo. Los participantes conducen en la decisión sobre el contenido de una decisión. Usted, como el facilitador, dirige el proceso para alcanzar la decisión.

E. Asegurar que el grupo entiende lo que usted hace con ellos — lo que es sus objetivos para la reunión del artículo de orden del día, y como usted planea hacerlo. Esto es su responsabilidad de estar abierto a la crítica y cambiar sus objetivos de encontrar los objetivos del grupo. Usted está allí para su ventaja.

F. Asegurar que usted está bien listo para cada reunión que usted facilitará.

Entrevista al Facilitador Sergio Abrevaya (Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina)

¿Cómo llegás al tema específico de facilitación? Porque veo que vos te definís como abogado, mediador, facilitador...

Primero, cómo llego a la mediación... de casualidad. Tengo una amiga que un día me llama y me dice -yo trabajaba en el Congreso- que está laburando ahí en mediación, bueno voy a averiguar, y ahí me gustó más, porque profesionalmente unía dos mundos, el político y el profesional. Desde lo profesional era alimentar una metodología que empodera al otro, re empodera, que devuelve la palabra, devuelve el poder de decisión que alguna vez el Estado se apoderó... No era muy caro, muy...muy cercano. Entonces, bueno...mientras terminé el curso. Aprobé lo de Nación para ser mediador pre-judicial.

Hago el curso en el año 95, en Abril del 96 empiezo la mediación prejudicial en Buenos Aires, una ley obligatoria...yo soy uno de los primeros mediadores...paralelamente yo también en julio del 95, dentro de.... Bueno yo soy radical, entonces yo estaba en los equipos de una fundación que era como...digamos...el militante de La Rúa-Olivera, yo era amigo de Olivera....

(...)Propuesta política pública de mediación, era muy gracioso, porque cuando gana de La Rúa yo estaba comiendo con algunos popes del radicalismo y uno dice ¿vos qué querés, qué vas hacer? Yo estudio mediación...me dicen ¿qué es eso? Sos boludo, tenés algún problema, digamos...

(...) en la tecnológica (...) yo era Presidente de la Sección más importante de la Ciudad de Buenos Aires. El radicalismo en ese momento, el radicalismo ganaba con de La Rúa o sacaba el 30% para empezar a hablar...Digamos... Se decía que era el partido dominante en la ciudad de Buenos Aires, el peso era tremendo, después encima la convencional Nacional, tenía un peso dentro del radicalismo, y yo quería mi programa de mediación, que era un intento de construir una fundación con algunos pocos que sabían del tema, porque no había en la Argentina., entonces iniciamos el programa de mediación con Doberkin, uno es de comunitaria y el otro es con la dupla tecnicista, tomando de otros lados también lo de comunitaria, qué se yo.... Acá había empezado una experiencia, cuando nosotros trabajábamos en el Ombudsman, entonces bueno pensamos en mediación. Comunitaria libera, estamos pensando en hacer los CGP, los actuales CGP. Entonces bueno lo más fácil, lo más práctico, es que un centro de mediación lo tenga en cada CGP, después terminé siendo directivo.

Creíamos que había tenido.... Esto empieza en el 96-97 realmente, todo el año 97 se fueron construyendo centros de mediación, que en realidad eran uno o dos mediadores por

centro... Como los CGP arrancaban tenían 3 empleados y un mediador, la mediación era gratuita en los dos sentidos, era gratuita para la gente y el mediador... no había presupuesto en el programa...Se laburaba gratis. Pero en esos años tener práctica, era el sueño de cualquier mediador. Tuvimos un equipo que aguantó así un año y medio.

En el año 98 ¿qué pasa?...se va instalando...por lo cual los directores del CGP se dan cuenta de que muchos conflictos, que en realidad era la propuesta, que se reclamaban en ventanilla, no eran conflictos que el gobierno podía resolver, como ruidos molestos, eran conflictos que había que resolver de otra manera, ¿qué iba a hacer el Ejecutivo?, mandar...que era un viejo problema....mandaba...primero no mandaba a nadie porque era anti economista...al final si la persona rompía mucho las pelotas mandaba a alguien a medir con un aparato los ruidos de cuando hablaban desde arriba, un disparate... se podía resolver. La mediación empieza a resolver esos problemas y empieza a haber muchos problemas a partir de que se fomenta la participación de tipo político, entonces...pero viste...no todos los directores se animan. En el año...al final del 97, a mi además me nombrar director del CGP pos Norte, que es del Barrio Norte, yo acepto a condición de seguir conduciendo el programa... y en Mayo, en realidad antes empieza un quilombo...se arma un quilombo con un supermercado, que es la primera multiparte de dimensiones en la Ciudad de Buenos Aires.

Coto se quiere instalar enfrente a Dorrego, que es una calle en la zona del Barrio Norte, de población fabulosa, entonces el impacto es tremendo. El proceso dura 6 audiencias, con un trabajo en el medio, arranco yo, me doy cuenta que tengo más el rol de convocante y de director, que tengo que mantener ese rol como mediador fuera del programa, mientras tanto todo el gobierno mirándome y el resto de los directores del CGP, por el riesgo... yo tenía 100 vecinos en la audiencia a las recontra puteadas, planteando van a convertir mi casa en un campo de concentración, cualquier cosa.

Termina el acuerdo, Coto cambia de lugar la carga y descarga y ciertas cosas que pedían los vecinos, lo firman, reducen 12 destinos, la distribución en 12 destinos, aparecen...una convención de control, aparecen una serie de...de elementos nuevos, este caso es riquísimo, tiene un montón de aristas y de decisiones, aporta nuevas decisiones.

El asunto es que el caso reproduce la primera reflexión, después aparece otro caso, del supermercado Norte, del CGP de al lado, van a mediación, lo resuelven más rápido porque ya sabían cómo venía la mano, cambia el lugar de descarga.

Vos en tu libro hablas mucho de procesos de comunicación....

Sí, yo creo que...mirá, a mí algunas cosas, que incluso yo...que me resumen. Creo que lo más importante (...), para mí lo más importante en todos estos tipos de

procesos...entender...más que entender los problemas de comunicación perfecta...Digamos... lo que tiene que ver con la dificultad que puede desde lenguajes verbales, más que estudiar todo eso que es central, hay un tema que me es más importante, que es la aceptación de que tenemos, y que esto no tiene que ver con cuestiones culturales, tipo los esquimales ven el mundo diferente que los porteños.

Es cierto, es un nivel de verdad, pero vos y yo vemos el mundo diferente...bueno, vos sos de La Plata, bueno... Marta y yo vemos el mundo distinto, mis hijos y yo vemos el mundo distinto. La experiencia humana es una experiencia única, y el error que nosotros solemos cabalgar es que el mapa que...estructura en nosotros, que... está alimentado por un proceso de percepción único, que es mío. Toda la experiencia de vida arma ese mapa de percepción, como yo te lo cuento. El error nuestro es creer que los 3 mapas son iguales, este es el gran problema de todos los quilombos, de ahí nacen todos los quilombos. Si yo pudiera entender que hay mapas diferentes, me puedo parar de otro lado y a partir de ahí, esto es la clave para poder pensar procesos de facilitación. Entonces, claro, si vos pensás de esa manera, te das cuenta que los mapas también son culturales, en un proceso de facilitación tengo que ver el entorno, el entorno es el sistema en el cual se desarrolla.

Bueno, si yo cuando desarrolle esto hubiera tenido algunas técnicas (...)

Y estas inquietudes que vos decís...Uds. están trabajando en mediación últimamente...se dan inquietudes, como vos decís, la necesidad de construir una agenda coparticipada, el tema de la confidencialidad...que otras cuestiones?

La estructura del proceso es absolutamente flexible...

¿En facilitaciones...?

Si, en mediaciones digamos que de alguna manera el tercero es un pivote en la comunicación, hay toda una discusión sobre si es o no así, pero de alguna forma lo es, aunque físicamente no aparezca el centro o el vértice de las partes, pero la facilitación no. La facilitación es un proceso que se construye a partir de buscar, construir o reconstruir la comunicación...yo creo que además no necesariamente se da en conflictos, la mediación tiene que ver con resolver conflictos, la facilitación no.

Nosotros a partir de estas cosas armamos un programa de facilitación. Nos paso algo muy gracioso, yo agarre a los que me parecían que eran los mejores y mi intención era poner a cargo a uno después medio en el caso Coto, a uno que en el caso Coto era un excelente mediador, era espectacular el tipo, y como facilitador fue un desastre...porque los procesos de mediación le permitía a él una seguridad en el manejo de procesos y liderazgo... y el

liderazgo en facilitadores es diferente, el proceso se va construyendo y es mucho mas caótico...mucho mas caótico que en la mediación, mucho más compartida la construcción de procesos de facilitadores, porque lo que en realidad se está haciendo es promover la posibilidad de que se vaya conectando y vayan aggiornando.

Después de eso, el gobierno estaba...buscaba armar un consejo de reducción del delito y nosotros parte del equipo lo destinamos al consejo, de los cuales se inauguraron 14, y funcionaron verdaderamente para reflexionar sobre facilitación en estos términos. Tuvo muchas dificultades, muchas provenientes de no entender cuál era el rol del facilitador. Suponer que venía desde la política de seguridad pretendía que le haga de apoyo o al revés.

Hubo 4 donde el rol fue claro y ahí nace una parte de este programa que tiene que ver con prevención o diseño de políticas públicas. También trabajamos otros procesos como por ejemplo el posible proyecto de reforma del Código (...) Urbano con organización, como 400.Tendría que mirar en la memoria escrita (...) Pero se desarrolla en estos dos sentidos, resolución de conflictos o prevención o diseño de políticas públicas.

¿Cómo definirías a la facilitación?

Como una técnica pre armada de la mediación...que se yo... una técnica que permite construir los procesos de comunicación. Que lo que hace es comunicar mundos, mundos donde vivimos, mundos individuales que están interconectados y que están buscando resolver conflictos y están buscando pensar hacia adelante, el futuro, entonces que ese facilitador lo que se ocupa es que se puedan comunicar esos mundos, que se puedan encontrar, se puedan conversar y que ese intercambio sea productivo, creo que es la definición más vaga pero que mas sirve.

¿La facilitación busca el consenso, a diferencia de la mediación, o no?

¿Por qué, crees que la mediación no?

No, me pareció cuando leía tu libro que era una de las definiciones...que la mediación no necesariamente persigue al consenso y la facilitación sí.

Ah no pero eso desde el punto de vista de... es un objetivo de navegación que puede alcanzarla, si, pero no es que haya una diferencia de lo que es el consenso y un acuerdo, lo agarré por otro lado yo eh... ¿por qué digo esto? Eh.. nosotros tenemos esta metodología de facilitar que se llama ...una parte de este diálogo apreciativo que lo primero es muy importante y tiene que ver con que...

¿Sería como una línea de trabajo dentro de la facilitación?

Si, lo que dice todas estas metodologías de futuro es que son facilitadas en el sentido en que se organiza la comunicación y se encuentra en uno, lo que pasa es que están organizadas de distintas maneras, el diálogo apreciativo separa. Primero te parás en lo positivo es con que convenís y propones algo donde ya no es tan compartida la construcción de la agenda, no es en otro sentido, pero ahí vamos a pararnos en positivo, vamos a pararnos en el pasado desde lo individual colectivo y de ahí hasta el futuro (...) vamos a trabajar con la historia. La historia es lo que construyó tu manera de ver, yo quiero pensar en hacer otra cosa, más bien para construir una agenda común, una visión compartida que sirva para algo, en cambio el fuerte trabajo con positivo o negativo de hecho...porque lo que hace es una visualización de lo recorrido, acá vamos a recorrer uno.

Hay 4 pasos dentro de la metodología. El primero es que las entrevistas se hacen entre quienes componen ese diálogo apreciativo, supongamos que...supongamos no, es una técnica rica a quienes comparten una identidad de alguna forma, de parentesco, por ejemplo somos de Bs As. Esta entrevista la hace, no la hace el facilitador, la hace el otro, porque tiene un impacto muy grande, primero que pregunta de tu vida, que además te escucha, y después vos me preguntás a mí.

Ah, ¿de los factores involucrados?

Sí, que se organiza de a 4, fue muy importante para ellos. Termina esa parte del proceso, antes del sueño, y quedan todos como locos porque la pregunta es una herramienta de cambio muy grande, de cambio en los dos sentidos, si yo te pregunto... primero vos te exponés en la respuesta y sino respondés, además yo me expongo a la pregunta, vos podés decir cualquier cosa, por eso voy para atrás, la historia. Yo creo que todas estas metodologías y la facilitación entendida de la manera que sea, complicada, de la manera que quieras. Lo primero que empujan es un cambio cultural, un cambio de paradigmas, el paradigma más grande en Latinoamérica y Argentina, que es en donde nos importa, es cultura paternalista, alguien lo resuelve por mí, y en realidad es una cultura de desarrollo en el des empoderamiento, es decir, en la quita del poder, y en la quita de la palabra. La palabra construye realidad, la palabra es lo que te expresa, lo que produce en muchos sentidos la incorporación tuya al mundo, desde muchos lugares y eso te ha quitado el Estado.

A la vuelta de eso, todas estas técnicas te ayudan a re empoderar, esto es el primero de los puntos y a veces el no haber consensuado eh...no es el único objetivo no? El primero más

grande es este...muchas veces se van fascinados con haber logrado un cambio momentáneo de paradigma sin haber completado todo el proceso.

Apuntes de la entrevista al Mediador Osvaldo Daniel Avelluto -no fue grabada- (Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina)

¿Cómo definiría su profesión? o ¿a qué se dedica?

Sociólogo, psicólogo, mediador y docente.

¿Cómo llegó a trabajar con la Facilitación? ¿Cuál fue su recorrido profesional y/o personal? ¿Qué hechos o personas influyeron en su trabajo? ¿Por qué?

Conoció el tema a partir del diario y se interesó en saber más. Además su actitud en la vida en general siempre fue conciliadora, un generador de terceras posiciones.

¿Podría definir a la facilitación?

Hay dos sentidos para distinguir aquí: uno el del facilitador, como el rol que ocupa una persona en la estructuración de un diálogo entre actores del ámbito público y otro el de la facilitación, en tanto área de la resolución de conflictos.

En este segundo sentido, como una práctica (en general los llaman métodos) del "Pacificador" –este concepto es una propuesta personal que se desarrolla en un artículo publicado en la revista La Trama-. Su característica particular es que es una práctica que se desarrolla con actores que pertenecen al ámbito de lo público -sindicatos, organismos estatales, etc.-. La carrera que dirijo forma profesionales con este perfil.

¿Cuáles son las otras áreas de la resolución de conflictos y cómo se diferencian de la facilitación?

Las más conocidas son:

Mediación: dos partes tratan de llegar a un acuerdo luego de un conflicto.

Negociación: el proceso es más libre y puede ser de parte.

Conciliación: el encargado de la resolución del conflicto tiene poder sobre las partes, por ejemplo un juez o un maestro.

Arbitraje: puede ser vinculante o no. El árbitro es elegido por las partes. (Ejemplo conflicto por el canal de Beagle, donde el Papa actuó como árbitro)

Facilitación: se realiza en el ámbito público, no necesariamente tiene que haber un conflicto desatado.

¿Qué es lo que se facilita?

La comunicación. El mediador o el facilitador facilitan la comunicación cuando el diálogo se ha roto.

¿Cuál es el mínimo de personas que debe haber para que se pueda realizar un proceso de Facilitación? ¿A qué nivel se puede realizar la facilitación: individual, grupal, organizacional?

El mínimo de personas para que se pueda ejercer la práctica de la facilitación es dos. Por otra parte, considera que la facilitación siempre se realiza entre personas, individuos, que siempre representan a algo o a alguien.

¿Cuál es el objetivo de la facilitación? ¿Cuáles son las tareas y/o responsabilidades de un facilitador? ¿Qué habilidades, conocimientos o destrezas debe poseer un facilitador para ejercer su rol?

Generar las condiciones para arribar a acuerdos o dar por finalizado el encuentro en el caso de que esto no sea posible. En este sentido, las partes por lo general tienen una predisposición para acordar, ya que el hecho de que estén sentadas en un mismo espacio dialogando habla de un deseo de resolver determinada situación. En este sentido el facilitador utiliza diversas técnicas -que muchas veces corresponden a otras prácticas como la negociación, la mediación, etc.- tales como el Parafraseo, donde se repite lo que expresaron los actores clarificando el asunto y quitando las connotaciones y apreciaciones negativas. Otra de las tareas fundamentales es la de manejar un equilibrio en la atención que se le presta a cada actor, ya que el tiempo de atención dedicado de forma desequilibrada puede posicionar al facilitador o al mediador de un lado o del otro, perdiendo la neutralidad pretendida. Otra cuestión es conocer y tratar de equilibrar las condiciones de poder de los actores a la hora del diálogo. El facilitador o el mediador deben tener en cuenta el rol de inconsciente y debe leer el cuerpo también, que a veces se contradice con lo dichos.

Otras destrezas que debe manejar son la escucha activa, el intento permanente por ser neutral o imparcial (en tanto sabemos que esto siempre es relativo) y saber generar condiciones de respeto mutuo y de igualdad.

¿Cree que un facilitador debe tener características particulares para ejercer su profesión adecuadamente?

Creo que tiene que saber manejar el humor y sobre todo, generar credibilidad en las partes.

¿Cuáles son las dificultades que atraviesa recurrentemente a la hora de facilitar?

Las dificultades dependen del grado de conflicto. Por lo general, los vínculos estrechos entre las partes agravan los conflictos. Por ejemplo los más complicados son los conflictos familiares. En esta línea, si observamos la historia, también veremos que los mayores conflictos se producen entre países limítrofes.

¿Qué es la comunicación para usted?

Tenemos dos concepciones de comunicación, una, la más conocida tiene que ver con el envío de un mensaje de un emisor a un receptor. Otra es pensar que la Comunicación es en sí misma conflictiva, ya que el encuentro de dos seres, será de por sí, el encuentro de dos mundos distintos, y por la tanto, se generará cierto grado de conflicto.

¿Conoce algún facilitador profesional cuya profesión de origen sea la de Comunicador Social?

No, y mediador tampoco.

Sugiere entrevistar al Dip. Sergio Abrevaya y a la Dra. María Elena Caram. Comenta que de todos los métodos de Resolución de Conflictos, la facilitación es la menos teorizada. Queda en enviar un cuento donde narra su primer acercamiento a la mediación de una situación.

Cuestionario del Facilitador José Luis Escorihuela, ‘Ulises’ (España)

¿Cómo definiría su profesión? o ¿a qué se dedica?

Facilitador de grupos.

¿Cómo llegó a trabajar con la Facilitación? ¿Cuál fue su recorrido profesional y/o personal? ¿Qué hechos o personas influyeron en su trabajo? ¿Por qué?

Me interesó la facilitación después de asistir a un taller de consenso dado por Beatrice Briggs en un encuentro en Argentina, en el año 2000. Después, en 2001, conocí la técnica de Trabajo de Procesos, de Arnold Mindell, y me pareció lo mejor que conozco para trabajar las tensiones y conflictos grupales. Mi interés en la toma de decisiones por consenso y en la resolución de conflictos se debió principalmente a la necesidad de resolver dificultades que teníamos en una comunidad en la que quería vivir. Después he incorporado otras herramientas, más orientadas a buscar lo que se conoce como ‘sabiduría colectiva’, como la Indagación Apreciativa, el World café o la Teoría U.

¿Podría definir a la facilitación?

Copio lo que digo en mi curso: La facilitación de grupos es un conjunto de herramientas, técnicas y habilidades para garantizar el buen funcionamiento de un grupo, tanto en la consecución de sus objetivos y realización de su visión colectiva, como en la creación de un clima relacional donde reine la confianza y una comunicación fluida, empática y honesta.

La facilitación ayuda a prevenir conflictos al incidir tanto en los aspectos estructurales y productivos del grupo, especialmente en la toma de decisiones y la evaluación de las estructuras grupales existentes, visibles y ocultas, como en el propio proceso grupal, desvelando problemas relacionales, situaciones de privilegio y abuso de poder y otros efectos no deseados de la cultura grupal. También ayuda a resolver conflictos, en caso de que éstos aparezcan, en combinación con técnicas diversas, como el Foro Orientado a Procesos, FOP, o la Mediación.

¿Qué es lo que se facilita?

Tal y como yo la entiendo, se facilita sobre todo el proceso grupal. La idea es que el grupo, gracias a la facilitación y a la presencia de un facilitador, pueda desarrollar procesos grupales (no sólo para la toma de decisiones, sino en cualquier otra actividad colectiva: comunicación, creación de una buena atmósfera de apoyo y confianza, gestión emocional, búsqueda o redefinición de una visión común, planificación estratégica, etc.) que sean más eficientes e inclusivos.

¿Cuál es el objetivo de la facilitación?

Ver lo anterior.

¿Cuál es el mínimo de personas que debe haber para que se pueda realizar un proceso de Facilitación? ¿A qué nivel se puede realizar la facilitación: individual, grupal, organizacional?

Tal y como yo la entiendo, la facilitación se aplica a cualquier grupo, desde una pareja, familia, grupo de amigos, organización o comunidad. En un taller de facilitación, se dan cambios que son tanto individuales como colectivos.

¿Cuáles son las tareas y/o responsabilidades de un facilitador?

El facilitador cuida del proceso grupal, lo que en un trabajo externo, significa disponer de cierta información y preparar cosas con el grupo antes de la reunión que se va a facilitar, después conduce la reunión y está atento a que el grupo avance en sus objetivos, a la vez que vigila el proceso para que sea realmente participativo y el grupo de lo mejor de sí. Por último, también presta atención a situaciones y personas que, por razones extraordinarias, pueden suponer cierta dificultad en el proceso.

¿Puede un facilitador ser externo al grupo facilitado? En caso de que sí, ¿es mejor para el grupo?

Un grupo debería contar con personas capaces de facilitar la mayoría de las reuniones. Pero si se va a tomar una decisión que presenta cierta dificultad, por haber por ejemplo diversas opiniones fuertemente encontradas o porque hay mucho en juego, o en caso de un conflicto en que todo el grupo está implicado, entonces es mejor llamar a un facilitador externo.

¿Qué habilidades, conocimientos o destrezas debe poseer un facilitador para ejercer su rol?

Son de varios tipos: debe tener un conocimiento de las técnicas de facilitación, debe saber cómo manejarse en situaciones muy diversas, por último debe desarrollar habilidades personales tanto para el conocimiento de sí mismo (conocer sus barreras y sus miedos, al igual que sus fortalezas), como para el trato con las personas (gestión emocional).

¿Cree que un facilitador debe tener características particulares para ejercer su profesión adecuadamente?

Sí. No creo que todas las personas puedan facilitar grupos, como no todo el mundo puede tocar bien un instrumento. Hay personas que se les da mejor que a otras.

¿Cuáles son las dificultades que atraviesa recurrentemente a la hora de facilitar?

La principal es que la gente no sabe bien qué es esto de la facilitación y cuando te llaman es porque ya están inmersos en un algún conflicto prácticamente irresoluble. Yo insisto mucho en que es mejor hacer trabajo preventivo, pero todavía hay una gran resistencia a que alguien de fuera entre en la intimidad de un grupo. La segunda es que se necesita mucho compromiso personal para aprender y crecer en grupo, y no todo el mundo está dispuesto a hacer ese esfuerzo.

¿Qué es la comunicación para usted?

En última instancia es otra palabra para 'interacción'. Todas las personas que forman parte de un grupo interaccionan entre sí de muy diversas maneras, algunas son en abierta comunicación verbal, otras más indirectas a través de algún medio externo, pero en toda interacción, consciente o no, se suelen emitir señales que son un mensaje para otras personas que captan dichas señales. Lo bueno es que no siempre se comprenden conscientemente las señales y muchas interacciones nos pasan desapercibidas en cuanto a su significado, pero aun inconscientes son también procesos comunicativos.

¿Qué lugar ocupa la comunicación en los procesos de facilitación?

Facilitar un proceso grupal es, entre otras cosas, hacer visibles las interacciones inconscientes y las estructuras inconscientes que nos bloquean. Es traer a la consciencia del grupo algo de lo que luego se puede hablar con palabras.

¿Conoce algún facilitador profesional cuya profesión de origen sea la de Comunicador Social?

No.

¿Quisiera agregar algo?

En mi página web: www.selba.org/Ulises.htm puedes encontrar más artículos sobre facilitación de grupos. Tal vez te sean de utilidad.

¿Podría sugerirme a alguien que considere interesante entrevistar, ya sea porque comparte sus ideas o porque se oponen a las tuyas?

No sé si ya has entrevistado a Gill Emslie, que también está en el IIFAC.

Cuestionario del Facilitador Jorge Joaquín Llambías (Argentina)

¿Cómo definiría su profesión? o ¿a qué se dedica?

Tengo el título de Licenciado en Filosofía, actualmente estoy jubilado; durante mi actividad profesional he sido docente universitario y directivo de Recursos Humanos en diferentes empresas. Actualmente desarrollo actividades de facilitación en Visión Compartida, una ONG dedicada a estos temas, realizando un trabajo para la Fundación Imagina Buenos Aires.

¿Cómo llegó a trabajar con la Facilitación? ¿Cuál fue su recorrido profesional y/o personal? ¿Qué hechos o personas influyeron en su trabajo? ¿Por qué?

En mi actividad profesional me especialicé en temas de comunicación. Me recibí de Mediador y profundizando me encontré con los diversos temas de resolución alternativa de los conflictos. En este contexto apareció la facilitación, actividad que ya había practicado en diversos contextos, pero a la que nunca había nombrado de esta manera. No sé si ha habido personas que influyeran de manera decisiva en mi formación como facilitador; sí pienso que haber podido trabajar con el Dr. Abrevaya en el Ministerio de Justicia fue una oportunidad única para familiarizarme con todos los procesos comunicacionales en la sociedad. Si hay algún autor que me parece absolutamente clave como maestro de la facilitación, ése es el Psicólogo norteamericano Carl Rogers. Se puede ver su libro “El camino del ser”, (Editorial Kairós) para vislumbrar apenas la enorme influencia que ha tenido su pensamiento y su testimonio de vida.

¿Podría definir a la facilitación?

Es la actividad que realiza un tercero en un determinado proceso de comunicación entre dos o varias partes, con el objetivo de alcanzar los resultados propuestos en dicho proceso.

¿Qué es lo que se facilita?

La relación y o la comunicación entre personas o grupos de personas.

¿Cuál es el objetivo de la facilitación?

Ut supra, el objetivo es alcanzar los resultados propuestos en el proceso de comunicación planteado, teniendo en cuenta que estos resultados siempre apuntan a dos aspectos: a la eficacia en la consecución de los objetivos de la tarea y a la excelencia del mismo proceso comunicacional entre las personas.

¿Cuál es el mínimo de personas que debe haber para que se pueda realizar un proceso de Facilitación? ¿A qué nivel se puede realizar la facilitación: individual, grupal, organizacional?

El mínimo de personas son dos.

La facilitación puede realizarse a nivel grupal, a nivel organizacional, a nivel social.

Podría entenderse también una facilitación individual, cuando uno “facilita” la comunicación entre diferentes partes internas de una misma persona. Sería esto “facilitación” en un sentido muy amplio.

¿Cuáles son las tareas y/o responsabilidades de un facilitador?

La tarea de un facilitador es coordinar el proceso de comunicación. Sus tareas son promover la participación de la mayor cantidad de personas, actuar para que puedan escucharse las diferentes opiniones, lograr que exista un clima de respeto y confianza para que puedan expresarse con fluidez, limitar las intervenciones que considera atentatorias a la comunicación, promover la clarificación de los diferentes temas y la búsqueda de consensos para conseguir los fines.

¿Puede un facilitador ser externo al grupo facilitado? En caso de que sí, ¿es mejor para el grupo?

Considero que el facilitador debe ser externo al grupo. Si es un miembro del grupo, al cumplir con su rol de facilitador debe actuar como si fuera externo.

¿Qué habilidades, conocimientos o destrezas debe poseer un facilitador para ejercer su rol?

Mucho conocimiento propio, considerarse en camino y en búsqueda de sí mismo y de los demás. Como habilidad, la de saber escuchar. Como conocimiento, “sólo sé que no sé

nada”, a fin de sacar de en medio de su tarea la mayor cantidad de prejuicios o preconceptos. Como destreza, la de comunicarse con autoridad y coherencia, sin sentirse afectado por nada de lo que ocurre en el proceso.

¿Cree que un facilitador debe tener características particulares para ejercer su profesión adecuadamente?

No; simplemente tener claro cuál es su rol y cómo ejercitarlo.

¿Cuáles son las dificultades que atraviesa recurrentemente a la hora de facilitar?

Uno aprende a tener paciencia y a permitir que las personas y los grupos transiten por el proceso que están desarrollando, sin pretender marcarle los ritmos propios.

¿Qué es la comunicación para usted?

El arte de ser transparente para uno mismo y para los demás. Al ser transparentes se produce el encuentro, meta de toda comunicación.

¿Qué lugar ocupa la comunicación en los procesos de facilitación?

Es el agua donde nada el facilitador.

¿Conoce algún facilitador profesional cuya profesión de origen sea la de Comunicador Social?

No.

¿Quisiera agregar algo?

Felicitar a la autora de este trabajo por haberlo elegido.

¿Podría sugerirme a alguien que considere interesante entrevistar, ya sea porque comparte sus ideas o porque se oponen a las suyas?

Podría mencionarle a dos personas de Visión Compartida, que tienen mucha experiencia en este campo: La Profesora Cecilia Ramos Mejía y la Lic. Gabriela Resnik.

Cuestionario de la Facilitadora María Elena Caram (Argentina)

¿Cómo definiría su profesión? o ¿a qué se dedica?

Soy mediadora.

¿Cómo llegó a trabajar con la Facilitación? ¿Cuál fue su recorrido profesional y/o personal? ¿Qué hechos o personas influyeron en su trabajo? ¿Por qué?

Como extensión de mi tarea. Influyeron las personas de Fundación para el Cambio en Democracia.

¿Qué es lo que se facilita?

El dialogo para alcanzar un consenso y generar el mejor resultado de un grupo humano.

¿Cuál es el objetivo de la facilitación?

La facilitación consiste en la intervención llevada adelante por un tercero que permite que un grupo humano alcance mejores decisiones a través de un proceso reflexivo que asegure la participación de todos los interesados, que los mismos se escuchen, comprendan mutuamente sus puntos de vista y alcancen una solución – de ser ese el objetivo- que refleje de modo inclusivo algo de las necesidades de todos.

¿Cuál es el mínimo de personas que debe haber para que se pueda realizar un proceso de Facilitación? ¿A qué nivel se puede realizar la facilitación: individual, grupal, organizacional? Cualquiera, si son pocas personas indicaría un procedimiento más flexible aún que la mediación y no ligado necesariamente a un conflicto.

¿Cuáles son las tareas y/o responsabilidades de un facilitador?

Conducir al grupo en ese proceso de decisión o a la búsqueda del objetivo propuesto, sin introducir sus criterios más que en la organización del proceso.

¿Puede un facilitador ser externo al grupo facilitado? En caso de que sí, ¿es mejor para el grupo?

Si, puede. Depende.

¿Qué habilidades, conocimientos o destrezas debe poseer un facilitador para ejercer su rol? Neutralidad, respeto, tolerancia a la ambigüedad, habilidad en la comunicación, confiabilidad. Transparencia.

¿Cree que un facilitador debe tener características particulares para ejercer su profesión adecuadamente?

Esas.

¿Cuáles son las dificultades que atraviesa recurrentemente a la hora de facilitar?

Superar la desconfianza y la Zona de Queja.

¿Qué es la comunicación para usted?

Intercambio de mensajes.

¿Qué lugar ocupa la comunicación en los procesos de facilitación?

Todo.

¿Conoce algún facilitador profesional cuya profesión de origen sea la de Comunicador Social?

No.

¿Podría sugerirme a alguien que considere interesante entrevistar, ya sea porque comparte sus ideas o porque se oponen a las suyas?

Graciela Tapia. Francisco Diez, Sergio Abrevaya

Cuestionario del participante de procesos facilitados Emilio A. Lavena (Argentina)

Edad: 67

Profesión: médico

¿Cuándo y dónde fue el proceso de facilitación del que participó?

Fue durante los años 1998 al 2000, se presentó el proceso entre dos hospitales del GCBA, Hosp. Bernardino Rivadavia y Hosp. Fernández.

¿Participó del algún proceso que no haya sido presentado o descrito como facilitación pero que usted entienda que incorpore herramientas o técnicas propias de la misma?

...No me resulta clara la pregunta, pero en el hospital ya había propuesto un trabajo de facilitación con una psicóloga institucional en el Dto. de Estadística, pero si estoy seguro que es una nueva herramienta de trabajo.

¿Podría describir brevemente el proceso de facilitación y sus características?

Se inició por iniciativa del director del cgp 2 N, que dirigía el Dr. Abrevaya, citando a los directores de ambos hospitales, siendo el alma Mater del mismo la Dra. Victoria Basz, abogada facilitadora y el convencimiento de ambos subdirectores, el que suscribe `por el HR y el Dr. Lanes por HF. Se generó un acercamiento muy positivo, casi increíble, que dio como fruto una mejor atención, y más rápida de los enfermos, el leiv motiv de nuestros hospitales.

¿A qué grupo pertenecía UD? ¿Había otras personas o grupos involucrados en el proceso?

Al Rivadavia, y teníamos colaboradores, tres que eran los jefes de departamento.

¿Cómo llegaron a trabajar con facilitación? ¿Qué razones, hechos o personas les presentaron esa alternativa?

La propuesta inédita para los profesionales del hospital nace por la propuesta del Dr. Abrevaya. La razones era la necesidad de complementar dos enormes hospitales separados por unas pocas a cuabras y una histórica revalidad de años. Uno era un hospital nacional y el otro el Fernández era de la órbita municipal.

¿La facilitación sirvió? ¿Para qué?

Fue muy positiva, sirvió para conocernos en todos los niveles y permitió que los pacientes tengan una mejor atención. Hubo muchos ejemplos de los que menciono.

¿Qué dificultades tuvieron a la hora de ser “facilitados”?

Todo lo nuevo genera resistencias, muchos médicos se resistían a encontrarse y oponían el aspecto personal al institucional, pero los subdirectores de ambos hospitales, ayudaron con mucha fuerza a que este proceso no se detuviera.

¿El grupo quedó conforme con la dinámica utilizada?

Si la mayoría.

¿Qué podría haberse hecho mejor?

No creo, la facilitadora Dra. Victoria Basz, tuvo mucha cintura para apagar los incendios que muchas veces se generaron en un comienzo.

¿Qué valor agregado le generó a la organización en la que se desarrolló el proceso de facilitación?

Fue una herramienta desconocida por los médicos, y generó una fluida comunicación, personalizada entre los dos hospitales, nació una confianza y reconocimiento de la necesidad de cercarnos.

¿El proceso de facilitación solucionó alguna problemática concreta de la organización?

Sí se resolvieron algunos aspectos, de los hospitales, cubrir al HF de la cirugía de várices, la cobertura odontológica de las embarazadas, y al HR la cobertura del área de alergia por la falta de médicos, como algunos casos.

¿Cuántos facilitadores había?

Una abogada, facilitadora, y 4 médicos de cada hospital.

¿Cuál era la tarea del /los facilitador/es?

De ser los que preparaban las reuniones quincenales, una en cada hospital, elegían los diferentes servicios hospitalarios y convencer a los médicos de ir a las reuniones.

¿Cuáles cree usted que deberían ser las competencias básicas de un facilitador?

Convencimiento de la herramienta a utilizar, capacidad de convencer al médico y/la autoridad para mandar a sus subalternos.

¿Qué es la Facilitación? ¿Qué cree usted que es lo que se facilita?

Un proceso de acercamiento de las partes, para generar el ensamble y o la oportunidad de conocer al otro, un proceso de confianza mutua.

¿Para qué sirve la Facilitación? ¿Cuáles son sus objetivos?

La primera pregunta la contesto arriba, los objetivos de ésta, era el acercamiento y la complementación funcional de dos enormes hospitales, de más de 300 camas cada uno y más de 100 personas trabajando, con total desconocimiento entre ambos, además de una enorme rivalidad, el HF era de cinco bistrú, y el HR de tres.

¿Cuáles son las tareas y/o responsabilidades de un facilitador?

Acercamiento entre las partes, neutralidad, inteligencia de cómo marcar el camino, primero las situaciones, sencillas, y luego las más complicadas. La responsabilidad del mantenimiento de la facilitación por largo tiempo, con el apoyo político esa experiencia se cae cuando una directora del HF, dice para qué una abogada facilitadora si no hay un conflicto, esto bombardeó un proceso de más de dos años de facilitación y con resultados concretos.

¿Qué habilidades o conocimientos debe poseer un facilitador para ejercer bien su rol?

Ya contestada.

¿Cómo debe comportarse un miembro de un grupo en un proceso facilitado? ¿Por qué?

Con la apertura necesario de un negociador, saber cuándo ceder y cuando no, y mantener una conducta coherente, tratando de generar pequeños logros, para que se estimule el proceso, se retroalimente.

¿Qué lugar ocupó la comunicación en el proceso de facilitación?

El proceso se desarrolló entre dos enormes hospitales de la red del GCBA, Hosp. Fernández y Hosp. Rivadavia, durante los años 1998 al 2000, primer gobierno de la ciudad, elegido por los vecinos, el Jefe de Gobierno era el Dr. De la Rúa, y secretario de salud el DDR Lombardo, El Director del HF el DDR Pérez Flores y sub. Dr. Lanes Francisco, por el HR director Dr. Villahoz Jorge y sub. Dr. Lavena Emilio.

¿Quisiera agregar algo?

Comentario sobre lo positivo del trabajo de mediación de la Dra. Victoria. Basz, y del Dr. Sergio Abrevaya, el convencimiento de los dos subdirectores, y los beneficios que la facilitación nos brindó, positivos para el paciente. Un comentario vivido: paciente con cáncer que concurría diariamente al HR, a la bomba de cobalto, era trasladado por una ambulancia del SAME que muchas veces no concurría por otras urgencias y perdía la radioterapia, me llama Pepe Lanes para pedirme una cama en ginecología, de HR, que estaba a 30 metros del servicio de terapia radiante y la paciente concurre todos los días caminando a la terapia. Sencillo, práctico y concreto, para el sistema público, de esos pacientes sin medios. Tengo muchas anécdotas, positivas, que es el momento de referirlas.

Estoy tratando de convencer a las autoridades del HR de retomar esta facilitación. Esto se logra por un conocimiento personal post facilitación

Espero que los políticos se convenzan de este herramienta poderosa, para un cambio organizacional del hospital público, anquilosados un la mecánica de trabajo, como hace mas de 50 años, y perdiendo una potencialidad de recursos profesionales, enfermería, etc.etc, y enormes recursos económicos que no llegan al paciente carenciado.

Cuestionario traducido del inglés del participante de procesos de facilitación Fran Larkin (EEUU)

Edad: 61

Profesión: empresario

¿Cuándo y dónde fue el proceso de facilitación del que participó?

En varias diferentes ubicaciones, la mayoría del tiempo en Casa Verde Cohousing Community, Colorado Springs, Colorado, USA.

¿Podría describir brevemente el proceso de facilitación y sus características?

Mantener el grupo en la tarea y lograr acuerdo sobre propuestas que pueden tener una amplia variedad de niveles de apoyo en el grupo completo.

¿A qué grupo pertenecía?

Casa Verde Commons- Cohousing

¿Había otras personas o grupos involucrados en el proceso?

Tuvimos un grupo que vino e hizo una presentación sobre instalación solar fotovoltaica.

¿Cómo llegaron a trabajar con facilitación?

Luego de que un grupo trabajó sin ella, varias personas acostumbradas a facilitación externa mostraron cómo podría ser si teníamos facilitación. Decidimos como grupo hacer esto.

¿Qué razones, hechos o personas les presentaron esa alternativa?

Razones: como dije más arriba, un grupo de personas dentro de la comunidad vio el beneficio e hizo el compromiso.

¿La facilitación sirvió?

Sí.

¿Para qué?

Para tener la comunidad en el camino de ayudarse a escucharse unos a otros. Para mantener varias piezas que no eran de nivel de reuniones comunitarias o decisiones fuera de la reunión y en comités o procesos de equipos, reducir las minucias y sobre todo hizo nuestras reuniones de comunidad más efectivas.

¿Qué dificultades tuvieron a la hora de ser “facilitados”?

Hacer que el grupo comprendiera que podríamos lograr al hacer este cambio, y por qué esto era necesario.

¿El grupo quedó conforme con la dinámica utilizada?

Creo que sí.

¿Qué podría haberse hecho mejor?

No estoy seguro qué podría haber sido mejor- tal vez pequeñas cosas, al final resultaron probados la necesidad y el beneficio.

¿Qué valor agregado le generó a la organización en la que se desarrolló el proceso de facilitación?

Realizar el trabajo, escuchar diferencias de opinión, sentir más colaboración y mejor preparación para las reuniones de la comunidad.

¿El proceso de facilitación solucionó alguna problemática concreta de la organización?

Sí, las reuniones de la comunidad fueron más efectivas y fue hecho mucho más trabajo. También creo que encontramos una manera de escuchar las voces del disenso.

Cuestionario traducido del inglés del participante de procesos de facilitados Laird Schaub (EEUU)

Edad: 60

Profesión: constructor de comunidades

¿Cuándo y dónde fue el proceso de facilitación del que participó?

He estado viviendo en una comunidad intencional durante 36 años y he participado de cientos de reuniones facilitadas durante este tiempo. Aunque muchas han tenido lugar en la comunidad en que vivo, también he asistido a, tal vez, 100 reuniones de red de trabajo inter comunitario que fueron facilitadas y trabajo personalmente como facilitador y entrenador.

¿Participó de algún proceso que no haya sido presentado o descrito como facilitación pero que usted entienda que incorpore herramientas o técnicas propias de la misma?

Si, no es inusual estar en una reunión donde no hay un facilitador designado, y que aún así se necesiten y ofrezcan habilidades en facilitación. Algunas veces, en una reunión de gente con mucha experiencia, cada uno ofrece ayuda en facilitación, aunque ninguno sea designado oficialmente el facilitador.

¿Podría describir brevemente el proceso de facilitación y sus características?

Es una tarea titánica. Estoy en el proceso de escribir un libro sobre este tema y tengo mucho para decir. Esencialmente, el trabajo del facilitador es ayudar al grupo a mantenerse trabajando (enfocado en la agenda acordada para discutir, y seguir sus acuerdos de procedimiento así como los logros) Un buen facilitador no sólo hará fácil para cada uno ofrecer aporte relevante y ser escuchado, esa persona ayudará al grupo a construir energía hacia una efectiva consideración de los temas a tratar.

¿A qué grupo pertenecía? ¿Había otras personas o grupos involucrados en el proceso?

He vivido por 36 años en Sandhill Farm, una comunidad intencional en el noreste de Missouri. Además, fui delegado de la Federation of Egalitarian Communities (FEC) durante 20 años, y he estado involucrado integralmente con la Fellowship for Intentional Community (FIC) por 24 años. En las 3 entidades ha habido varias otras actividades involucradas para ayudar a hacer funcionar bien al grupo.

¿Cómo llegaron a trabajar con facilitación? ¿Qué razones, hechos o personas les presentaron esa alternativa?

En el caso de Sandhill Farm, no comenzamos con facilitadores designados; esto evolucionó con el tiempo. Ambas organizaciones de redes (FEC y FIC) utilizaron facilitadores desde el comienzo, porque los participantes tenían experiencia previa de un facilitador en las reuniones y todos las preferían.

¿La facilitación sirvió? ¿Para qué?

Ayudó a mantener el grupo enfocado en el tópico, ayudó a reducir la repetición, generalmente ayudó a encontrar un buen formato para explorar un tópico, y ocasionalmente ayudó a articular buenas soluciones.

¿Qué dificultades tuvieron a la hora de ser “facilitados”?

La mayoría de mis desafíos se relacionan con qué tan habilidoso es el facilitador. El mayor desafío es si el facilitador puede trabajar efectivamente con conflicto y aflicción emocional. Si estoy afligido emocionalmente, hace una diferencia para mí si el facilitador puede trabajar conmigo de una manera imparcial y neutral.

¿El grupo quedó conforme con la dinámica utilizada?

Mi experiencia es variada. A veces el facilitador hizo un trabajo magnífico, otras veces mediocre y a veces pobre.

¿Qué podría haberse hecho mejor?

No todos los que facilitan tienen entrenamiento para hacerlo. Entrenamiento podría proveer tanto una mejor comprensión de la teoría de buenas reuniones como la posibilidad para la persona de desarrollar sus habilidades, antes que el grupo dependió demasiado de ellas.

¿El proceso de facilitación solucionó alguna problemática concreta de la organización?

En mi experiencia, buena facilitación generalmente hace una diferencia (positiva) en solucionar problemas.

¿Cuántos facilitadores había?

Aunque alentamos a cada uno en el grupo a aprender herramientas de facilitación y turnarse facilitando las reuniones, es aceptable que haya gente que rehúsa hacerlo. Tanto como es posible, tratamos de seleccionar facilitadores que son neutrales sobre los tópicos que serán discutidos mientras están facilitando la reunión.

¿Cuál era la tarea del /los facilitador/es?

Ver mi respuesta a la pregunta 2.

¿Cuáles cree usted que deberían ser las competencias básicas de un facilitador?

La habilidad de seguir la conversación con precisión, la capacidad de resumir en forma concisa, poder explicar al grupo dónde están en el proceso. El facilitador necesita articular dónde está yendo el grupo, poder ayudar al grupo a identificar soluciones viables basadas en los aportes de cada uno, trabajar imparcialmente con aporte emocional, ofrecer una gama de formatos de reunión (proveer diferentes formas para considerar los tópicos- como dividir en pequeños grupos que reportan nuevamente al grupo total, crear una “pecera” donde un pequeño grupo discute los temas, y todos los demás observan, por ejemplo), y crear un ambiente que funciona para todos y cada uno.

¿Qué es la Facilitación? ¿Qué cree usted que es lo que se facilita?

Ver mis respuestas a las preguntas 2 y 15.

¿Para qué sirve la Facilitación? ¿Cuáles son sus objetivos?

Ver mis respuestas a la pregunta 2. El principal trabajo es ayudar al grupo a trabajar más efectivamente y en forma inclusiva.

¿Cuáles son las tareas y/o responsabilidades de un facilitador?

Ver mis respuestas a la pregunta 15.

¿Qué habilidades o conocimientos debe poseer un facilitador para ejercer bien su rol?

Buenas habilidades de comunicación, la habilidad de trabajar sentimientos intensos, la habilidad de escuchar bien, habilidad de trabajar creativamente con aporte diverso, la habilidad de hablar en forma concisa.

¿Cómo debe comportarse un miembro de un grupo en un proceso de facilitación? ¿Por qué?

Se espera que los participantes de las reuniones den al facilitador la oportunidad de llevar adelante la reunión en el estilo de la elección que han hecho. Si esto no está funcionando bien para los participantes, ellos tienen el derecho y responsabilidad de decirlo y pedir un cambio. Si hay confusión sobre qué hacer en un momento dado, otorgamos al facilitador la deferencia sobre dónde enfocar. Se espera que los participantes se mantengan en el tópico y que traten de no repetirse a sí mismos. Se espera que ellos escuchen con cuidado los aportes de otros y, con optimismo, que piensen más sobre lo que es mejor para todo el grupo en lugar de lo que ellos prefieren personalmente.

¿Qué lugar ocupó la comunicación en el proceso de facilitación?

Los participantes son alentados a ser concisos en sus oraciones y ofrecer comentarios que unan en lugar de dividir. Cuando es posible, los participantes son alentados a unir o combinar sus comentarios a los aportes ya hechos por otros.

Cuestionario de la participante de procesos facilitados Flora Viviana Bilezker (Argentina)

Edad: 54 años

Profesión: Psicoterapeuta y docente

¿Cuándo y dónde fue el proceso de facilitación del que participó?

Fueron varios. Como miembro de The Reiki Alliance participé de numerosas reuniones facilitadas entre 1996 hasta la fecha.

¿Participó del algún proceso que no haya sido presentado o descrito como facilitación pero que usted entienda que incorpore herramientas o técnicas propias de la misma?

No. Siempre fue explicitada la facilitación

¿Podría describir brevemente el proceso de facilitación y sus características?

Consiste en la presencia de una persona con el rol de facilitador, el cual presenta una agenda propuesta o bien abre un espacio para que el grupo defina su agenda de trabajo. Colabora para que el grupo defina sus reglas o normas de trabajo. Luego sostiene al grupo para que cumpla la agenda que éste se propuso y utiliza técnicas diversas para resolver los obstáculos o desafíos que se le presentan al grupo en su proceso. Algunas veces el proceso prevé la toma de decisiones y otras la exploración abierta de temas o el compartir en círculo experiencias personales respecto de temas.

¿A qué grupo pertenecía Ud.? ¿Había otras personas o grupos involucrados en el proceso?

Yo pertenecía al grupo de maestros de Reiki miembros de The Reiki Alliance. Había otros grupos trabajando también con facilitadores en diferentes lugares del mundo.

¿Cómo llegaron a trabajar con facilitación? ¿Qué razones, hechos o personas les presentaron esa alternativa?

Se llegó a trabajar con facilitación porque la organización global quiso implementar la forma de toma de decisiones por consenso. La propuesta fue presentada por la directora ejecutiva de la organización global quien contactó a una facilitadora que nos entrenó como facilitadores de modo que pudiéramos practicar luego en nuestras reuniones locales, regionales e internacionales.

¿La facilitación sirvió? ¿Para qué?

Sirvió mucho. Para ordenar la conversación. Para enseñarnos a escuchar ideas y no personas. Para buscar la mejor decisión posible. Para aprender a sostener procesos grupales y procesos personales.

¿Qué dificultades tuvieron a la hora de ser “facilitados”?

En nuestro caso, el hecho de ser nosotros a la vez facilitadores hizo que algunas veces evaluáramos la facilitación en lugar de entregarnos al proceso. En otro sentido la dificultad es que somos grupos que se conocen desde hace tiempo y cuesta lograr frescura cada vez que se inicia un proceso.

¿El grupo quedó conforme con la dinámica utilizada?

En términos generales sí. Hubo algunas personas que rechazaron la facilitación.

¿Qué podría haberse hecho mejor?

Un tema a mejorar es el desigual nivel de información que a menudo tienen los integrantes del grupo. Eso hace que los que saben más tiendan a influir en las decisiones en forma tendenciosa. Creo que faltó asegurarse que las decisiones tomadas estuvieran realmente claras para todos.

¿Qué valor agregado le generó a la organización en la que se desarrolló el proceso de facilitación?

Le aportó conciencia de proceso. Y la posibilidad de distinguir proceso de contenido.

¿El proceso de facilitación solucionó alguna problemática concreta de la organización?

Sí. Varias.

¿Cuántos facilitadores había?

Siempre uno aunque rotáramos entre nosotros.

¿Cuál era la tarea del /los facilitador/es?

Acompañar al grupo en su proceso y ayudarlo a tomar conciencia de los procesos que se iban viviendo. Colaborar para que el grupo tomara decisiones con las que realmente estaba de acuerdo.

¿Cuáles cree usted que deberían ser las competencias básicas de un facilitador?

Neutralidad en relación a los contenidos que el grupo trabaja, capacidad de escucha y percepción más allá de lo obvio, preparación adecuada en sus recursos y creatividad.

¿Qué es la Facilitación? ¿Qué cree usted que es lo que se facilita?

Es un arte: técnica e inspiración en el momento. Facilita procesos grupales (no contenidos.)

¿Para qué sirve la Facilitación? ¿Cuáles son sus objetivos?

La facilitación apoya, colabora y algunas veces ayuda a los grupos a transitar sus procesos grupales buscando de producir en cada momento la mejor respuesta posible

¿Cuáles son las tareas y/o responsabilidades de un facilitador?

Estar bien informado de la naturaleza, historia y cultura del grupo que va a facilitar. Su responsabilidad es poner al grupo en conciencia del tipo de procesos que está llevando adelante.

¿Qué habilidades o conocimientos debe poseer un facilitador para ejercer bien su rol?

Atención y concentración, fluidez, conocimiento sobre dinámica grupal y procesos grupales clásicos, comunicación clara, protagonismo equilibrado.

¿Cómo debe comportarse un miembro de un grupo en un proceso facilitado? ¿Por qué?

Debe tener conciencia de parte y confiar en la posibilidad de que la facilitación mejore la calidad de los procesos que ese grupo realizará.

¿Qué lugar ocupó la comunicación en el proceso de facilitación?

Es fundamental, la verbal y la no verbal. El proceso de facilitación garantiza que todas las voces sean escuchadas y enseña a valorar la expresión de las ideas propias.