

“Las 13 Competencias del Facilitador Profesional”¹

Mauricio Espina Voglio, 2012

Adaptado de “Magic of Facilitator”, de Brian Stanfield, miembro de la International Association of Facilitators.

Una nueva disciplina intelectual y práctica, la facilitación profesional de procesos participativos, ha emergido como respuesta a los desafíos de desarrollo de las organizaciones. Existe en muchos líderes la creencia de que contratando “consultorías expertas” o implementando “modelos de gestión”, por mencionar sólo dos títulos de la amplia oferta de servicios, el desarrollo está asegurado. Pero la experiencia demuestra que la aplicación de sofisticadas intervenciones no asegura buenos resultados, aunque sí una costosa factura a pagar. ¿Por qué? En la mayoría de los casos la respuesta es sencilla: el proceso no tuvo participación efectiva porque no tuvo facilitación profesional.

Y bien, ¿qué es esto de la facilitación profesional? Usted no encontrará la respuesta en ninguna de las escuelas de administración actuales. La facilitación profesional es la aplicación sistemática de las 14 competencias descritas a continuación.²

Competencia #1 – Por sobre los métodos

El facilitador es efectivo en el uso apropiado y flexible de los métodos.

El facilitador profesional debe ser competente en diseñar y conducir eventos y procesos participativos de mayor o menor escala: desde reuniones, talleres o sesiones de planificación estratégica hasta conferencias, debates o macroprocesos de consulta

¹ Fuente: <https://es.scribd.com/document/235975334/Las-13-Competencias-Del-Facilitador-Profesional>

² ¿Decepcionado con la definición? Al final de este artículo le propongo una definición sintética del Facilitador, pero le recomiendo que lea las 14 competencias para entender cabalmente esta disciplina. Por cierto, el título con “13” competencias me sonaba mejor.

ciudadana, por mencionar algunos ejemplos. Esto implica estar familiarizado con el proceso de crear y secuenciar preguntas que muevan al grupo desde las consideraciones básicas hasta las implicancias más profundas y complejas de cualquier proceso participativo.

Asociado a esto se encuentra la capacidad de distinguir entre el proceso y el contenido, y de discernir qué soportes metodológicos se ajustan mejor a las necesidades del cliente. Más allá de simplemente aplicar los pasos de determinada metodología como un “producto enlatado”, el facilitador debe alcanzar una comprensión profunda del contexto subyacente, con lo que logra adaptarse a las nuevas alternativas que emergen en todo proceso participativo.

Competencia #2 – Dispuesto a entregar lo mejor de sí

El facilitador cuida la relación con su cliente y se prepara a conciencia.

El facilitador profesional debe estar dispuesto a asumir un compromiso con la organización que está apoyando. Esto implica saber personalizar los programas a la situación del cliente, y ser responsable y honesto para decir No cuando la facilitación no se ve como una solución apropiada ni oportuna.

Para personalizar un programa es especialmente importante: preparar todos los aspectos del proceso con suficiente anticipación; lograr un clarísimo entendimiento del propósito y objetivos del evento/proceso; diseñar los componentes y pasos que permitan alcanzar esos objetivos; establecer tiempos realistas para cada parte del programa; desarrollar las preguntas claves con las que el grupo tendrá que trabajar; investigar concienzudamente la situación y necesidades del cliente y seleccionar estratégicamente el lugar donde se desarrollará el evento/proceso participativo.³

³ ¿Ha estado usted en eventos en que nadie sabe con certeza a qué vino, o se cumple sólo la mitad del programa, o a la hora de inicio los organizadores recién están conectando el proyector... que encima no funciona? ¡Apuesto a que sí!

Competencia #3 – Acomodador y cronometrista

El facilitador usa tiempo y espacio intencionadamente.

No basta con seleccionar un buen lugar para el evento o proceso. El facilitador profesional debe saber crear el ambiente propicio para la participación. Si el conserje no ha despejado o limpiado el lugar, el facilitador tiene que hacerse cargo y, en los descansos, debe seguir haciéndolo para asegurar que el ambiente creado se mantenga hasta el final del evento. Es importante determinar el mejor arreglo del espacio y el mobiliario, de manera que funcione tanto para el proceso como para el grupo. Esto implica verificar el espacio anticipadamente; asegurar que esté disponible una muralla o superficie grande para exhibir los datos; acomodar mesas y sillas para favorecer el contacto cara a cara y facilitar comunicaciones efectivas; decorar el lugar en sintonía con la naturaleza y significado del evento o proceso.

El facilitador profesional debe ser el metrónomo del grupo, propiciando un ritmo adecuado según cada fase del proceso y momento del día; controlando el paso de las actividades a fin de “sacarle trote” al grupo; distribuyendo el tiempo disponible para cumplir con la tarea planteada y cerrar puntualmente, respetando el tiempo de los participantes. El facilitador también debe saber cómo manejar el tiempo para liberar la tensión, ya sea mediante el humor, breves descansos para “estirar las piernas”, juegos breves, música... en fin, lo que sea apropiado para mantener la armonía y vitalidad del proceso. El facilitador profesional debe reconocer y dejar claro que, al fin y al cabo, las decisiones sobre el tiempo y el proceso le pertenecen al grupo.

Competencia #4 – El evocador

El facilitador es hábil para motivar participación y creatividad.

Más que un metodólogo, el facilitador profesional debe ser un evocador y tener la convicción de que en el grupo reside la sabiduría y creatividad necesaria para abordar la situación, por compleja que sea. Lo que está en juego, entonces, es la habilidad de crear y mantener un clima de participación. El facilitador debe saber cómo rescatar la

sabiduría latente en el grupo, catalizando la participación de todos y haciéndoles asumir la responsabilidad por sus propias decisiones. La habilidad de generar un clima grupal conducente a la participación efectiva y creativa es un punto crítico. El nombre del juego es “rescatar la sabiduría del grupo” y es aquí donde la “magia del facilitador” más se necesita. Esto implica desarrollar la habilidad de generar un contexto favorable para acotar y enfocar miradas diversas hacia un asunto específico y una pregunta central.

Competencia #5 – Afirmación constante

El facilitador honra al grupo y reafirma su sabiduría.

Apropiarse de la diversidad de un grupo es mucho más que una habilidad y responde no sólo a una necesidad metodológica, pues parte del reconocimiento de la sabiduría contenida en cada ser humano. Esto implica mantener una postura de afirmación, referirse positivamente a las situaciones y tener el hábito de responder con el “sí” antes que con el “no”. El facilitador profesional está consciente de que los métodos funcionan mejor cuando reconoce el saber de cada persona, considera la información aportada por todos, celebra la tarea terminada por el grupo y, al mismo tiempo, afirma individualmente a cada uno de sus integrantes.

¡Esto no es abstracción! En la práctica, conlleva la habilidad y disposición para escuchar a los participantes tal cual se expresan, para aceptar y comprender su silencio, para sostener el contacto visual con quien tiene la palabra y para tomar nota textual de los aportes de cada uno. También implica enfocar la atención en lo que el individuo está diciendo, más que en aquello que el facilitador piensa decir después. Por otro lado, honrar el aporte de cada participante implica estar presto para dar respuestas aclaratorias puntuales, de manera que el verdadero contenido quede claro para el grupo.

Competencia #6 – Bajo bandera neutral

El facilitador es capaz de mantener la objetividad.

Un rol clave del facilitador profesional es proveer objetividad al proceso grupal. Por un lado, el facilitador es como un director de orquesta afanado en lograr una interpretación impecable y, por otro, es como un árbitro desapasionado que sabe lo importante de mantener una postura neutral frente a lo que está emergiendo del grupo. Para llevar esto a la práctica, el facilitador debe estar dispuesto a dejar a un lado sus opiniones personales, ser cuidadoso en no reaccionar negativamente a comentarios y aportes, y mantenerse imparcial respecto de la información generada grupalmente. En este mismo universo de competencias, el facilitador debe ser capaz de amortiguar la crítica, la rabia y la frustración con una postura no defensiva cuando el grupo se “sobrecalienta”.

Competencia #7 – Antenas encendidas

El facilitador es hábil para leer las dinámicas subyacentes en el grupo.

El facilitador profesional debe ser experto en intuir las dinámicas presentes en el grupo. En particular, el facilitador debe ser hábil para interpretar los silencios, identificar “agendas ocultas” y no sólo detectar incertidumbres, sino que también tomar medidas para clarificarlas. Atento en recoger las pistas no verbales, el facilitador también oye al grupo con su “tercer oído” para identificar aquello que subyace en los comentarios de los participantes. Por el lado más activo, el facilitador debe ser hábil para revelar lo que está detrás de expresiones negativas y para testear respuestas ambiguas hasta dar con su significado profundo y específico.

Competencia #8 – El orquestador

El facilitador es diestro para orquestar la dramaturgia del evento.

La compenetración de la audiencia es primordial para obtener su compromiso con el proceso. El facilitador profesional debe ser capaz de lograr esta compenetración desde la partida, creando rompehielos que “aflojen” las rigideces y resistencias iniciales. Luego, a medida que un grupo pasa por estados de ánimo altos y bajos, el facilitador debe ser creativo para manejar intencionadamente tiempo y energía, a fin de completar la tarea; ágil para dar ejemplos personales, a fin de relajar al grupo, y sagaz para utilizar el humor como un catalizador. Junto a estos talentos está la sensibilidad de darse cuenta cuándo el grupo necesita un receso, cuándo es necesario cambiar el ritmo, cuándo el proceso ha alcanzado un punto crítico que amerita ser relevado, y cuándo dejar que el grupo discuta, si es necesario para avanzar hacia la siguiente fase.

Competencia #9 – El drenaje

El facilitador es creativo para destrabar bloqueos en el proceso.

El facilitador profesional debe implementar maneras creativas para destrabar bloqueos en el proceso. Esto demanda ser sutil para disuadir conversaciones secundarias o irrelevantes. Asimismo, implica manejar tácticas inteligentes para desalentar el discurso, para controlar el predominio individual de ciertos participantes, para manejar a personas problemáticas y para administrar amablemente situaciones de conflicto. Si el grupo lo pide, el facilitador estará dispuesto a disculparse y a hacer todo lo necesario para mantener el avance del proceso. En situaciones complicadas, cuando es meritorio, el facilitador tiene la capacidad de devolver las decisiones difíciles al grupo, de manera que éste se haga responsable de su propio proceso.

Competencia #10 – El equilibrista

El facilitador es hábil para adaptarse a escenarios cambiantes.

La facilitación profesional supone, en ciertos aspectos, un acto de equilibrio sobre una cuerda floja. En complemento de todas las habilidades descritas previamente, está la capacidad de ser flexible ante situaciones cambiantes. El facilitador profesional debe saber cómo balancear el proceso, por un lado, y los resultados del proceso, por el otro; y cómo armonizar en todo momento las necesidades de los participantes con los requerimientos globales de la tarea. Esto se basa en la comprensión profunda de que el proceso para llegar a resultados es tan importante como los resultados en sí.

Adicionalmente, es imprescindible una cierta agudeza mental: cuando sucede lo inesperado, la habilidad de pensar y tomar decisiones rápidamente, de flexibilizar los métodos y de improvisar sobre la marcha, puede hacer la diferencia entre éxito y fracaso.

Competencia #11 – Hombros fuertes

El facilitador asume la responsabilidad por la experiencia del grupo.

Facilitar un proceso para una organización es mucho, mucho más que abrir una maletita con dinámicas para mantener a la audiencia ocupada por un día o dos. El facilitador profesional debe tener la madurez de asumir la responsabilidad no sólo del proceso, sino de la tarea global, de los participantes y del resultado del evento. Lo anterior implica la voluntad de llevar una carga importante, de hacerse responsable de cada aspecto del programa, de manejar la ambigüedad, de ser inteligente para tomar decisiones críticas y de asumir las consecuencias de dichas decisiones. Esto requiere de una firme disciplina personal y de una sólida base espiritual.

Competencia #12 – El documentalista

El facilitador produce documentación poderosa y oportuna.

El punto final de la facilitación profesional es la entrega de un producto refinado y de alta calidad: un registro documental del proceso grupal y sus resultados. Con el apoyo de un ayudante que registra el proceso en tiempo real, cada participante puede tener un producto impreso antes de retirarse. Para producir documentación de calidad es vital la habilidad de registrar toda la información generada por el grupo, aprovechando las tecnologías disponibles. Realizar un poderoso reporte verbal y visual para el cliente, que capture el significado e implicancias del proceso y sea fiel a las conclusiones del grupo -- por controversiales que sean-- es un atributo muy significativo del facilitador profesional.

Competencia #13 – Ejemplo de autenticidad

El facilitador demuestra profesionalismo, autoconfianza y autenticidad.

Desarrollar una imagen profesional, un buen nivel de autoconfianza y un estilo propio son puntos importantes para el facilitador. Aún más importante es la voluntad de desenvolverse como un ejemplo de autenticidad para el grupo. En medio de las tareas prácticas, el facilitador profesional puede apropiarse de cualquier rol que el grupo requiera para proveer una imagen vívida y presencial de un individuo auténtico. Trabajando solo o junto a un equipo, el facilitador puede ser serio, sondeando problemas desconocidos; alegre, haciendo sentir cómodos a los que participan menos; distante, dejando al grupo reflejarse en sus propias conclusiones, o cercano, compartiendo aprendizajes para iluminar a participantes que se sienten nublados. Sin nada que ganar o perder, y capaz de trascender neurosis personales, el facilitador es 100% libre de hacer lo que la situación demande, develando su auténtico potencial humano. Por sobre todo, el facilitador profesional procura ser coherente entre lo que dice y lo que hace. Se regocija con los logros del grupo, da la impresión de estar pasándola muy bien, habla solamente desde su experiencia y prefiere guardar silencio antes que dar consejos que no están basados en vivencias personales.

Competencia #14 – Un pilar de acero

El facilitador mantiene su integridad personal.

Finalmente, el facilitador profesional conoce el secreto para conservar su integridad personal. Ha aprendido realmente cómo procesar y relacionarse con el rechazo, la hostilidad y la suspicacia; cómo dejar ir cualquier dolor personal que surja durante un proceso participativo, y cómo ocuparse de su renovación personal para hacer frente al próximo desafío.

Una propuesta de definición para el Facilitador Profesional

“El facilitador profesional es un diseñador y conductor de procesos grupales, capaz de movilizar el conocimiento y la creatividad de las personas hacia la solución de problemas. Desde su posición imparcial, concentra su energía en que el grupo sea productivo, logre aprendizajes relevantes y tome decisiones acertadas para llegar a donde necesita ir. El facilitador no es un jefe de grupo, tampoco un experto temático. La palabra denota su rol: facilitar interacciones y conversaciones entre individuos y grupos, en quienes reside todo el conocimiento, la experiencia y la inteligencia necesarios para resolver las situaciones que les afectan”.