



the POWER of facilitation

**MAKING IT EASY
FOR GROUPS TO ACHIEVE
AMAZING RESULTS**

EDITOR

Kimberly Bain

AUTHORS

Kimberly Bain

Trevor Durnford

Malin Morén Durnford

Mark Bain

Héctor Villarreal Lozoya

Martin Gilbraith

Michael Ambjorn

Barbara MacKay

Kavi Arasu

Stephen Berkeley

VISUAL PRACTITIONERS

Kailin Huang

Rosanna von Sacken

Debbie Roberts

Chitra Chandrashekhar

#FacPower

Recomendaciones

La colaboración, la innovación y la agilidad son fundamentales, y la facilitación es clave. La facilitación tiene el poder de garantizar que se escuchen todas las voces, se exploren todas las posibilidades y no se desperdicie ninguna oportunidad. Este libro es una revelación sobre cómo el poder de la facilitación puede ayudarnos a trabajar juntos/as de forma más eficaz para lograr resultados aún mejores.

Katarina Berg, Spotify, Jefa de Recursos Humanos y Directora Global de Operaciones Estratégicas

Como patrocinadora y facilitadora de Imagine Taiwán, he experimentado cómo el poder de la facilitación y el diálogo proporciona espacio y oportunidades para que personas de diversos orígenes reformulen el espíritu nacional en una fuerza positiva, creativa y motivadora de esperanza. Este libro es una lectura obligada para cualquiera que desee lograr un cambio sostenible, duradero y positivo en todo el mundo.

Jorie Wu, IAF-CPFIM, Directora de la Fundación CP Yen

En una época de transformación global, el éxito dependerá de la unión para innovar y resolver problemas. Este libro te ayudará a poner sobre la mesa lo mejor de ambos mundos.

Bonnie Caver, Presidenta de la Asociación Internacional de Comunicadores de Empresas

Es emocionante ver a muchas personas facilitadoras con talento reunirse y compartir su sabiduría y soluciones prácticas para permitir que los grupos piensen y trabajen de forma eficaz y promuevan un cambio poderoso. El poder de la facilitación aprovecha verdaderamente la experiencia de los autores y es una lectura obligada para cualquier persona que trabaje o esté interesada en explorar el poder de la facilitación.

Vinay Kumar, CPF, Presidente de la IAF y Director de Desarrollo Organizativo del C2C

El mundo moderno presenta una gran variedad de retos importantes que sólo pueden abordarse si colaboramos, ya sea dentro de las organizaciones o más allá de sus límites. La

colaboración no se produce por sí sola, sino que es necesario un estímulo. La facilitación, en sus múltiples formas, puede reunir a diversas personas u organizaciones para lograr un objetivo común. Este libro ofrece una visión reflexiva y bien estructurada del poder de la facilitación. Animaría a cualquiera que se enfrente a grandes retos a leerlo.

Shaun McCarthy OBE, Presidente de Action Sustainability

Titansoft conoció la facilitación cuando nos embarcamos en nuestro viaje de Adopción Ágil en 2014. Para crear un entorno de trabajo abierto y empoderado, es importante que podamos escuchar la voz de todas las personas, y la facilitación fue una de las herramientas que utilizamos para lograrlo. La hemos utilizado a nivel de equipo y de organización; por ejemplo, durante las retrospectivas periódicas de los equipos de mejora continua, la reestructuración de los equipos de desarrollo, en una serie de talleres culturales para crear alineación y comprensión compartida de los valores de la empresa facilitados por un equipo de facilitadores internos. También para eventos de toda la empresa en la renovación de la Visión, Misión y Valores de Titansoft; durante un taller facilitado de dos días en el que participó un grupo de líderes y representantes de cada departamento. A lo largo de los años, hemos llegado a apreciar los beneficios de tener líderes con habilidades de facilitación: no solo mejora la calidad de la comunicación con los empleados individualmente, sino que también ayuda a aumentar la eficacia de nuestras reuniones. La facilitación ha llegado a ser no solo un subproducto de nuestra adopción Ágil, sino que está totalmente integrada en nuestro enfoque de trabajo para construir un entorno de trabajo propicio y seguro para nuestros Titaners. Este libro resume muy bien cómo utilizamos la facilitación y nos da nueva inspiración para seguir trabajando en el desarrollo de la organización.

Jasmine Huang, Directora de Personas y Operaciones, Titansoft Ltd

¡El libro adecuado en el momento adecuado! En esta época de múltiples crisis, El poder de la facilitación nos ofrece una visión de lo que necesitamos desesperadamente: diálogo, escucha, consenso, toma de decisiones y colaboración. Hacer las preguntas adecuadas puede ayudar a cualquier grupo, por muy polarizado que esté a avanzar hacia una visión compartida. He sido testigo del poder de la facilitación, ya que he utilizado estos métodos durante décadas en la formulación de políticas de la ONU y en el desarrollo comunitario, y los he enseñado a estudiantes de postgrado en la Universidad Wagner de Nueva York. La facilitación funciona, así de simple. Es una habilidad fundamental que se necesita en el gobierno, la sociedad civil y las empresas, si la humanidad quiere hacer frente al caos climático, el ecocidio, el racismo, el fascismo y otros desafíos. Gracias por este poderoso libro.

Robertson Work, autor de A Compassionate Civilization, Ex Asesor Político del PNUD, Profesor de la NYU, Nueva York

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

Este libro es un trabajo de amor de todas las personas colaboradoras. Nuestra misión es promover el poder de la facilitación en todo el mundo. Ponemos el libro a disposición del público de forma gratuita para permitir y animar a todos/as a leerlo y compartirlo.

Te animamos a realizar una donación voluntaria a la Asociación Internacional de Facilitadores (IAF por sus siglas en inglés). Únete a nosotros/as y apoya a la IAF para promover el poder de la facilitación en todo el mundo.

Para más detalles y para hacer una donación, visita <https://facpower.org/donors/>

#FacPower

Esta obra se publica bajo una licencia de Creative Commons



Atribución-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional CC BY-NC-ND.

Eres libre de:

- **Compartir** - copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.
- **Adaptar** - remezclar, transformar y construir sobre el material.

Bajo los siguientes términos:

- **Atribución** - Debe dar el crédito apropiado, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se hicieron cambios. Puede hacerlo de cualquier forma razonable, pero no de manera que sugiera que el licenciente lo respalda a usted o a su uso.
- **No comercial** - No puede utilizar el material con fines comerciales.
- **ShareAlike** - Si remezclas, transformas o construyes sobre el material, debes distribuir tus contribuciones bajo la misma licencia que la obra original.
- **No hay restricciones adicionales** - No puedes aplicar limitaciones legales o tecnológicas que restrinjan legalmente a otros/as de hacer cualquier acción que es permitida por la licencia.

ISBN 978-1-9168868-0-3 (pdf)

ISBN 978-1-9168868-1-0 (ebook)

ISBN 978-1-9168868-2-7 (tapa blanda) Publicado por FacPower Press

Publicado por FacPower Press

NOTA DE LOS TRADUCTORES

Estamos felices de poderte presentar la traducción al español del libro “El poder de la Facilitación”.

Ha sido un placer colaborar para hacer posible que personas hispanohablantes como tú podáis aumentar vuestro conocimiento sobre la facilitación.

Gracias también a las personas que han estado implicadas en este proyecto de distintas formas y nos han ayudado en el camino.

Como bien sabes, toda traducción tiene sus complejidades y más si estamos hablando de un idioma que hace diferencias de género. Así que en esta traducción encontrarás distintas maneras de trabajar el género, habrá ocasiones que veas frases como “personas facilitadoras”, en otras aparecerá “facilitador”, en otras “facilitadora” ... sabemos que es un tema delicado y por eso hemos querido dejarte esta nota. Ha sido una decisión del equipo de traducción utilizar la perspectiva de género de maneras distintas.

Esperamos que disfrutes mucho de la lectura y siéntete libre de compartir con quien creas apropiado/a el libro.

¡Gracias y feliz lectura!

EQUIPO DE TRADUCCIÓN:

Ángel Águeda Barrero, España
Ximena Combariza Echeverri, Colombia
Francisco Luis Fernández Correa, Colombia
Maialen Oregi Elizburu, España
Héctor Villareal Lozoya, México
Amaia Zumeaga Hurtado, España

ÍNDICE

Recomendaciones	2
Índice	6
Autores colaboradores y biografías de profesionales visuales	7
¿Qué es el poder de la facilitación y por qué es importante?	14
El poder de la facilitación y la estrategia	21
Facilitando el cambio y la transformación	35
El poder de la facilitación para el pensamiento crítico	51
El poder de la facilitación en la resolución de conflictos	62
El poder de la facilitación para el desarrollo de equipos	75
El poder de la asociación entre la facilitación y la comunicación	91
El poder de la facilitación para la autorreflexión, el cambio y el crecimiento personal	106
Vivir una vida facilitadora	127
Conclusión y reflexiones finales	141
Descripciones, términos y definiciones de los procesos	145
Recursos adicionales y lecturas recomendadas	150



Acerca de las personas co-autoras

Biografías de Co-autores/as y documentadores/as visuales

Editora

Kimberly Bain MA CPFJM

Kimberly Bain es socia principal de Bain Group Consulting. Kimberly es Facilitadora Profesional Certificada | Master por la Asociación Internacional de personas Facilitadoras (IAF), fue presidenta de dicha asociación, nombrada profesora visitante en la Universidad de Queen, profesora adjunta en el St. Lawrence College y ha sido incluida en el Salón de la Fama Internacional de personas Facilitadoras. Es una autora exitosa en Amazon y ha publicado cerca de una docena de artículos en revistas arbitradas sobre la creación de consenso a gran escala. Kimberly es una destacada experta en el desarrollo de consenso a nivel global apoyando el desarrollo e implementación de estándares internacionales.

Kimberly tiene una licenciatura en psicología organizacional y un máster en administración pública. Además, Kimberly es mediadora profesional y ha realizado con éxito más de 200 mediaciones por mandato judicial y docenas de intervenciones en el lugar de trabajo en todo el mundo.

Como facilitadora experta, Kimberly trabaja con grupos de entre 5 y 1200 personas, ayudándoles a alcanzar el consenso. Kimberly ha recibido cuatro Facilitation Impact Awards. Kimberly es conocida por su trabajo en el desarrollo de procesos de facilitación para lograr el consenso de grandes grupos de profesionales multinacionales. Su último proyecto, galardonado con el premio Platino, facilitó el consenso entre más de 2.000 enfermeras de 25 países sobre directrices de práctica médica que han mejorado la vida de más de un millón de pacientes de estomago.

Kimberly trabaja regularmente en Asia y en toda Europa, así como más cerca de casa, en Norteamérica. Ha dedicado su vida y su carrera al poder de la facilitación y es bien conocida por su pasión y dedicación a la comunidad de la facilitación, dirigiendo talleres y seminarios en más de 20 países para difundir su visión y entusiasmo por el trabajo que hacemos.

Autores

Malin Morén Durnford CPF|M & Trevor Durnford CPF|M

En 1995, Malin decidió dedicar su carrera a facilitar el cambio real en organizaciones y fundó Lorensbergs, una empresa de consultoría especializada en facilitación. Junto con su marido, Trevor Durnford, se ha mantenido comprometida con el camino elegido y, en los últimos 25 años, han trabajado con más de 100 organizaciones de todo el mundo.

Malin trabaja como facilitadora en equipos de liderazgo y en intervenciones a gran escala. Es especialista en el diseño de procesos de cambio con la facilitación como eje central, y ha ayudado a muchas organizaciones a formar y desarrollar profesionales de la facilitación a nivel interno. Clientes de todo el mundo han descrito el trabajar con ella como “un milagro”.

Malin es licenciada en Ciencias del Comportamiento por la Universidad de Gotemburgo, Suecia, y tiene una maestría en Pedagogía y Aprendizaje de Adultos. Es facilitadora profesional certificada por la IAF, miembro del Salón de la Fama de la IAF y coach certificada por la EMCC.

Trevor comenzó su carrera como ingeniero mecánico colegiado, aunque poco después se dio cuenta de que su verdadera pasión estaba en el ámbito de las personas. Se convirtió en consultor a principios de los 90, formando a facilitadores y líderes en temas de mejora continua. Con su experiencia en consultoría, Trevor volvió a las organizaciones, esta vez en el ámbito de los recursos humanos. Pasó 7 años como director de RRHH para dos empresas multinacionales con sede en el Reino Unido, poniendo en práctica gran parte de su experiencia en temas de facilitación y cambio.

Al volver al campo de la consultoría en 2005, Trevor ayudó a fundar Lorensbergs junto a su esposa Malin Morén, haciendo que la empresa contara con 25 consultores/as y trabajando con clientes de todo el mundo en facilitación, desarrollo del liderazgo y cambio.

Recientemente, Trevor ha sido presidente de la Asociación Internacional de personas Facilitadoras y ha recibido el premio Gold Award for Facilitation Impact. También es Facilitador Profesional Certificado™ por la IAF y forma parte de la junta directiva de la Solutions Focus in Organisations Association. Ahora vive con Malin en Uruguay, donde sigue trabajando con clientes cara a cara y virtualmente entre la atención a la viña y los animales de granja.

Mark Bain MBA

Mark Bain, MBA, es profesor adjunto en tres instituciones que imparten clases a estudiantes de grado y postgrado sobre pensamiento crítico, análisis empresarial,

ÍNDICE

estrategia de datos y ética empresarial. Mark forma a profesionales de la salud de todo el mundo sobre el valor de las habilidades de pensamiento crítico: las habilidades necesarias para desafiar “la forma en que pensamos” y las herramientas para rediseñar nuestros enfoques de resolución de problemas. Mark utiliza su experiencia en pensamiento crítico, resolución de problemas y análisis de datos para ayudar a los/las profesionales de la salud a cuestionar la forma en que se toman las decisiones de atención al paciente y a desarrollar modelos de atención nuevos e innovadores.

Mark comenzó su carrera en las finanzas corporativas y luego pasó a las políticas financieras gubernamentales. Tras ejercer diversos puestos a nivel de director, Mark decidió dejar el gobierno para satisfacer su deseo de emprender y creó una serie de empresas exitosas en Norteamérica. La larga lista de experiencias de Mark incluye el cargo de asesor para Global Business & New Ventures en el programa de MBA de la Queen's University; asesor empresarial del Turnaround Management Program - European Bank; nombramiento en el Consejo Tributario de Apelaciones y nombramiento en el Consejo de Revisión de Subvenciones de la Fundación Trillium de Ontario. Mark ha recibido el premio del primer ministro de Ontario por su liderazgo y utiliza su amplia experiencia y conocimientos para ayudar a otros a innovar y expandirse a través de su trabajo de consultoría en BainGroup. Mark ha sido autor de artículos de investigación de nivel colegiado y sigue explorando cómo las organizaciones pueden hacer un mejor uso del pensamiento crítico a través de la colaboración para innovar y crecer.

Héctor Villarreal Lozoya MA, CPF

Héctor Villarreal Lozoya trabaja como consultor, facilitador y formador apoyando a equipos y líderes a colaborar a un nivel superior. Cree que la verdadera colaboración es el resultado de un grupo que establece el contexto adecuado para tener éxito. Es socio fundador de Proyectum y Kunlaboro Latinoamérica, empresa cuya misión es el desarrollo de habilidades de colaboración y soluciones de trabajo en equipo aplicadas a gestión de proyectos.

En 2014 comenzó su trabajo de consultoría con proyectos en más de una docena de países de las Américas y el Caribe. Es miembro de la Asociación Internacional de Facilitadores desde 2005 y miembro de la Junta Directiva del 2014 a 2019. Cuenta con una maestría del Tecnológico de Monterrey y una especialización de la Universidad Complutense de Madrid. Es formador autorizado del Método del Facilitador Eficaz, también es facilitador certificado en el Método Lego Serious Play y en la tecnología Stormz de colaboración digital. Tiene un especial interés en el uso de las nuevas tecnologías para enriquecer los procesos de creación de equipos y de colaboración ya sea a distancia o en interacciones presenciales.

**Michael Ambjorn CDir SCMP &
Martin Gilbraith MA CPF|M**

Con más de 20 años de experiencia dirigiendo personas, Michael Ambjorn ha liderado organizaciones, presidido consejos de administración y ha desarrollado a responsables del cambio. Como mentor, ofrece asesoramiento personalizado a presidentes, directores ejecutivos y líderes de alto nivel, así como a la próxima generación de agentes de cambio, en materia de estrategia, cambio y reestructuración. Está especialmente interesado en cómo la alineación estratégica puede centrar a las personas y permitir un crecimiento y una renovación sostenibles. Y es un bebedor comprometido con el café exprés.

Martin Gilbraith trabaja como facilitador, formador y consultor para ayudar a grupos, equipos y asociaciones a trabajar juntos de forma más eficaz para lograr un cambio duradero. Lo que le impulsa es su pasión y su compromiso de marcar una diferencia positiva en el mundo, y de apoyar y permitir que otras personas lo hagan también. Comenzó su carrera en el trabajo de desarrollo comunitario de base en la India, África y Oriente Medio, después de despertar su propia pasión y compromiso como voluntario internacional. Ha estado facilitando y formando, especializándose en la metodología de facilitación ToP de la ACI, desde 1986. Desde 1997 ha trabajado con una amplia gama de clientes en el Reino Unido y en el extranjero. Martin es un facilitador profesional certificado por la IAF, fue presidente del capítulo de Inglaterra y Gales de la IAF, de la Junta de Directores de la IAF y de la región Europa. Es un facilitador certificado por la ICA (CTF) y un proveedor autorizado y formador principal experimentado de los cursos de formación de facilitación de la Tecnología de Participación (ToP) de la ICA:UK. Fue presidente del Instituto Internacional de Asuntos Culturales (ICAI) y antiguo director ejecutivo de ICA:UK, organización benéfica de participación y desarrollo. Es licenciado en Ciencias Empresariales por la Universidad de Portsmouth y tiene un máster en Administración y Gestión del Desarrollo por el Instituto de Desarrollo Global de la Universidad de Manchester (entonces IDPM). Su investigación de maestría se centró en la sociedad civil, el desarrollo y la democratización.

Barbara MacKay MSc CPF

Barbara es facilitadora a tiempo completo, educadora de adultos y mentora-entrenadora de otras personas facilitadoras desde 1995 con su empresa North Star Facilitators. Antes de fundar su actual empresa, Barbara trabajó durante diez años como consultora e investigadora socioeconómica, incorporando sus habilidades de facilitación a las evaluaciones de impacto ambiental y socioeconómico de los proyectos de desarrollo que afectan a tribus y comunidades en Canadá.

Su experiencia y conocimientos abarcan miles de eventos de facilitación y formación impartidos en todos los sectores en Estados Unidos, Canadá, Asia, México, Oriente Medio y Europa. Barbara tiene un estilo enérgico y una entrega clara. Se dedica a su propio crecimiento profesional y personal y al de las demás personas. En la actualidad es mentora de muchos colegas a nivel nacional e internacional en el diseño de la facilitación y el desarrollo de competencias.

Barbara es asesora para la certificación de facilitación con la Asociación Internacional de Facilitadores desde 2002 y fue incluida en el Salón de la Fama de la IAF a finales de 2018. Tiene clientes de todos los niveles de gobierno, del sector corporativo, asociaciones sin fines de lucro, organizaciones de la salud, empresas de TI, financieras y de ámbitos educativos, grupos tribales, empresas grandes y pequeñas, sindicatos y asociaciones.

Es una ávida bloguera y ahora se dedica al podcasting para ayudar a las personas facilitadoras y líderes facilitadores a desarrollar sus habilidades para cambiar el mundo y convertirlo en un lugar más seguro, justo y equitativo. Le encantan las posibilidades de la facilitación virtual y está constantemente practicando y explorando diferentes plataformas para hacerlo. En su tiempo libre, camina, monta en bicicleta, acampa, cocina, sale con su familia y amigos y crea mosaicos.

Kavi Arasu y Stephen Berkeley

A Kavi Arasu le apasiona trabajar con las personas y ayudarlas a ayudarse a sí mismas. El desarrollo de las personas y el diseñar cambios sistémicos le hacen feliz. Su formación multidisciplinaria, que abarca desde las ventas y la publicidad hasta la gestión del talento y otros ámbitos de los recursos humanos, le ha ayudado a experimentar (y aplicar) de primera mano los beneficios del pensamiento interdisciplinario.

Kavi cuenta con cerca de dos décadas de experiencia empresarial, en entornos multiculturales tanto en empresas multinacionales como en organizaciones indias. En su último cargo corporativo en Asian Paints (una multinacional de revestimientos de más de 2.000 millones de dólares con sede en la India), Kavi era el responsable corporativo de Gestión del Talento, Aprendizaje, Liderazgo y Desarrollo Organizacional, Diversidad e Inclusión y Colaboración Social.

Las conversaciones están en el centro de su trabajo, del aprendizaje y del crecimiento y, naturalmente, la facilitación es una parte muy importante de su trabajo.

Tuitea con regularidad (@_kavi) y ha aparecido en la lista de los “20 principales influenciadores de RRHH en la India” anunciada por la SHRM en la India desde 2012. Lleva escribiendo en su blog desde 2005 y su sitio web es www.kaviarasu.com. Kavi fue el presidente de IAF India en 2016.

Stephen es un facilitador del cambio y la cultura y ha centrado buena parte de sus tres décadas de carrera en ayudar a personas, equipos, organizaciones y comunidades de Australia, Reino Unido e India a liberar y desarrollar todo su potencial. Stephen tiene una amplia experiencia trabajando con consejos de administración y altos directivos/as en las áreas de desarrollo de estrategias, gobernanza y mejora de la empresa. Su especialidad es ayudar a las personas a ver el panorama general, a conectar los puntos y a desarrollar estrategias que produzcan cambios sostenibles.

Es miembro de la Asociación Internacional de Facilitadores (IAF) desde 2013 y participa activamente en la promoción del poder de la facilitación en todo el mundo. Ha sido miembro de la junta directiva del capítulo de la IAF en la India y actualmente es miembro

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

de la junta directiva del capítulo de la IAF en Australia.

Cuando no está ayudando a la gente a tener conversaciones difíciles, le encanta pasear por la naturaleza, ya sea por los océanos, los ríos, las montañas o las llanuras, o experimentar con la cocina basada en plantas. Ah, y le encanta empezar y terminar el día meditando.

Kavi y Stephen tienen una amplia experiencia de trabajo conjunto entre culturas. Se diferencian en sus fundamentos filosóficos y en su estilo de facilitación, pero están unidos en sus valores y en su afán de servicio.

Documentadoras/es visuales

Practitioner Kailin Huang

Kailin es fundadora de la compañía de facilitación visual, Picture People Plan. Curiosamente, Kailin no posee ninguna formación artística especial, aparte de la habitual asignatura obligatoria durante los años de primaria y primer ciclo de secundaria. Su brillante descubrimiento de la facilitación visual tuvo lugar en su anterior carrera de desarrollo organizacional y la facilitación de procesos. Fue en 2012 cuando vio a una señora (Wendy Wong, de Welenia Studios) dibujar hermosas notas visuales “en vivo” en rotafolios. Las palabras “registro gráfico” le resonaron, pero no lo entendió del todo hasta ese momento: su potencial para dar vida a una reunión y ayudar a todos a obtener una imagen compartida de lo que han aportado durante ese diálogo.

Kailin adopta un estilo de presentación visual más espontáneo, que fluye y se adapta a la dinámica de cada conversación y reunión. Cree que su mayor fortaleza como facilitadora visual es ser capaz de honrar cada conversación de manera única, en lugar de imponer su estilo favorito. En 2018, Kailin escribió y publicó el primer libro/manual de estrategia visual de Asia, “Let’s Draw, Draw Out, and Draw Together!”.

Rosanna von Sacken MSc CPF

Rosanna es fundadora y consultora principal de Advanced Consulting and Facilitation Ltd., con sede en el área metropolitana de Vancouver, Columbia Británica, Canadá, desde 2001. Su trabajo principal consiste en diseñar y facilitar talleres, reuniones y programas de formación, ayudando a organizaciones, grupos y ejecutivos en el desarrollo de equipos y liderazgo, planificación estratégica, participación de múltiples partes interesadas y de la comunidad, y conversaciones valientes. También entrena a individuos y pequeños equipos de líderes para ayudarles a ver y conectar con las posibilidades, aprender y crecer más allá del límite.

Como facilitadora visual, coach y comunicadora, utiliza su creatividad y sus habilidades de dibujo para complementar su pasión por todo lo visual. Fue coautora del libro *The World of Visual Facilitation* (2019), y es la ilustradora del libro de Rebecca Sutherns titulado *Sightline - Strategic Plans that gather Momentum, not Dust* (publicado en 2020). Rosanna también crea videos explicativos, realiza grabaciones gráficas en estudio y en tiempo real, y forma a facilitadores en el uso de dibujos y herramientas visuales. Aunque

ya no es su trabajo principal, con su título de geología aplicada y sus raíces, Rosanna ha proporcionado y continúa proporcionando consultoría de gestión de emergencias en su negocio.

Debbie Roberts

Debbie es una facilitadora gráfica, documentadora y formadora, con sede en el Reino Unido, que trabaja con organizaciones grandes y pequeñas. Al principio de su carrera se dedicó a la salud mental y el bienestar, y se centró en el empoderamiento, la acción comunitaria y el liderazgo. Durante este tiempo, se convirtió en una experta en dirigir proyectos, organizar y facilitar conversaciones. Aprendió sobre la facilitación gráfica y el dibujo significativo y, con el tiempo, lo incorporó a su trabajo de facilitación a través del mapeo de conversaciones y procesos con los grupos.

En 2009 fundó Engage Visually como facilitadora gráfica y profesional visual. Entre sus clientes se encuentran el Kings College de Londres, la Universidad de Cambridge, Cambridge Neuroscience, el IPE de la UNESCO, el NHS de Inglaterra y muchos centros del NHS y universidades. El trabajo de Debbie está impulsado por la creencia en la justicia social y medioambiental y en el bienestar y el empoderamiento de todas las personas y comunidades.

Chitra Chandrashekhar

Chitra Chandrashekhar es la fundadora y propietaria de Mographies (desde 2011), un estudio de diseño de historias visuales creativas y una micropráctica de consultoría de historias. A través de Mographies, facilita auténticos bucles de conversación, sesiones de co-aprendizaje consciente y conexiones comunitarias co-creativas, con diversas soluciones gráficas/visuales de historias, que han servido a multinacionales de Fortune 500, consultorías, empresas privadas, organizaciones sin ánimo de lucro, instituciones gubernamentales y microempresas.

Chitra ha sido profesora visitante en escuelas/universidades privadas y gubernamentales de diseño, arquitectura y gestión en la región de la capital nacional de la India. Ha presentado escritos académicos en conferencias internacionales sobre arte, educación y diseño, ha representado historias y ha facilitado talleres creativos en festivales de narración y mini-ferias de fabricantes en la India. También ha contribuido de forma habitual con sus habilidades, conocimientos e información en varias comunidades de práctica en línea y presencial para la educación del diseño, la narración de historias y la facilitación gráfica.

Chitra es arquitecta y diseñadora de comunicación visual y ex alumna de la Escuela de Planificación y Arquitectura de Nueva Delhi y de la Escuela de Diseño IDC del IIT de Bombay. Le interesan los proyectos inter/transdisciplinarios que enriquecen la experiencia humana. A través de su práctica, se esfuerza por ver el mundo como microhistorias y macro mitos entrelazados, tendiendo un puente de información entre la teoría y la práctica del diseño sostenible, en múltiples facetas de la vida.



Introducción

¿Qué es el poder de la facilitación y por qué es importante?

Desde el principio de la historia de la humanidad, los filósofos, los académicos y los líderes del pensamiento se han planteado cuestiones sobre cómo nos organizamos, creamos e innovamos, elaboramos estrategias, tomamos decisiones y resolvemos disputas. Desde los escritos de Platón sobre una sociedad justa hasta los métodos de investigación de Aristóteles; desde las funciones de un ejecutivo por Chester Bernard hasta las teorías de liderazgo de Peter Senge, la creencia fundamental es que los seres humanos tienen la capacidad de interactuar y pensar juntos. Y

cuando lo hacemos, podemos lograr resultados sorprendentes. El poder de la facilitación es exactamente eso. Crear el espacio, el tiempo y las condiciones para que las personas piensen juntas, creen juntas, resuelvan juntas los problemas y diseñen juntas un futuro mejor. El énfasis está siempre en el “juntos/as”.

“Una vez que una sociedad pierde esta capacidad [para el diálogo] todo lo que queda es una cacofonía de voces que luchan para ver quién gana y quién pierde. No hay capacidad de profundizar, de encontrar un significado más profundo que trascienda las opiniones individuales y el autointerés. Parece razonable preguntarse si muchos de nuestros problemas más profundos en gobernarnos hoy, el llamado ‘bloqueo’ y la pérdida del respeto mutuo y el cuidado... no podrían derivarse de esta capacidad perdida de hablar unos con otros, de pensar juntos como parte de una gran comunidad”.

Peter Senge

“Nunca dudes de que un pequeño grupo de personas comprometidas puede cambiar el mundo. De hecho, es lo único que ha conseguido hacerlo”.

Margaret Mead

Hay muchos ejemplos en la historia de cómo la mala interpretación, la falta de comunicación y los malentendidos han provocado resultados catastróficos. Guerras, adquisiciones, fracasos, etc., muestran lo que puede salir mal cuando no pensamos juntos/as de forma eficaz. Pero ¿qué pasa con todas las oportunidades perdidas para lograr resultados sorprendentes? ¿Qué pasa con la cura que nunca se convirtió en medicina convencional, el invento que nunca vio la luz, el centro juvenil que nunca se

construyó o la mejora del proceso que nunca fue vista por la alta dirección? No debemos limitarnos a aprender de los errores colosales. También debemos tener en cuenta los “y sí”, esas oportunidades perdidas que aún no conocemos.

Este libro está diseñado para explorar cómo el poder de la facilitación puede ayudarnos a pensar juntos/as de forma más eficaz para obtener mejores resultados. Ofrece ejemplos de cómo el poder de la facilitación puede ayudar a evitar los “fallos”: malas interpretaciones, mala comunicación y malentendidos. La facilitación tiene el poder de garantizar que se escuchen todas las voces, se exploren todas las posibilidades y no se desperdicien las oportunidades.

Entonces, ¿qué es la facilitación

Una pregunta que nos hacen a menudo es: “¿Qué es la facilitación? ¿Es una filosofía, una habilidad, un proceso o una profesión?”. La respuesta corta es “Sí, es todo eso”.

La facilitación es una filosofía. Es la creencia fundamental en la capacidad innata de las personas para colaborar. Es la base filosófica de todas las sociedades civilizadas y de la mayoría de los movimientos políticos. Es la creencia en la sabiduría y las capacidades de las personas. Es también la creencia de que no solo dos cabezas son mejores que una, sino que cuando los grupos de personas comparten ideas, $1+1+1 \neq 3$. Es la comprensión de que cuando tres personas comparten sus ideas, se basan en los conceptos de los demás, amplían su propio pensamiento y el de los demás para crear nuevas ideas. Es la convicción profunda de que $1+1+1 = \text{infinito}$.

“El significado es todo lo que queremos. Decisiones son todo lo que hacemos. Las relaciones son todo lo que tenemos.”

Sandy Schuman

La facilitación es una habilidad. Aunque todas las personas tenemos la capacidad de entablar conversaciones auténticas e intencionadas, no siempre lo hacemos. De hecho, los ejemplos del poder de la facilitación que se ofrecen en este libro son, por desgracia, la excepción y no la regla. Las habilidades de facilitación son un requisito previo para los líderes, comunicadores, educadores y políticos. Sin embargo, las habilidades de facilitación a menudo se pasan por alto, se ignoran o se olvidan en nuestra carrera por la eficiencia,

A menudo sobreestimamos la importancia del líder y restamos importancia al liderazgo.

la perfección, la innovación y el adoctrinamiento. Las habilidades de facilitación se consideran a menudo como simples técnicas que no necesitan realmente formación o práctica, técnicas que son una extensión obvia de la capacidad de la posición de un líder o persona directiva. Este hecho, argumentamos, no podría estar más lejos de la realidad. Como cualquier otra habilidad, la facilitación debe entenderse, aprenderse y practicarse.

La facilitación es un proceso. Para ayudar a las personas a ejercer sus capacidades innatas de facilitación, se han creado, y se siguen creando, procesos específicos. Estos procesos se han desarrollado utilizando conceptos de las ciencias del comportamiento

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

y la antropología. Los procesos se basan en la comprensión del proceso creativo, de la dinámica de grupos y del poder generador de las preguntas originales. A menudo estos procesos son sencillos y fáciles de aplicar, una vez que se comprenden sus bases fenomenológicas. Otras veces tienen requisitos muy sutiles que, si no se gestionan de manera experta, pueden obstaculizar más que ayudar. Algunos de estos procesos se describen en este libro. Otros requieren años de estudio y práctica para perfeccionarlos. Pero a medida que se amplía el conjunto de conocimientos sobre facilitación, esperamos que también se amplíe la comprensión y el uso adecuado de estos procesos.

La facilitación es una profesión. Los individuos que sostienen la filosofía de la facilitación, a veces como una religión, han creado la profesión con el conjunto de conocimientos necesarios, el código ético, las competencias y las certificaciones profesionales, con un organismo internacional que mantiene todo esto unido. Este organismo es la Asociación Internacional de Facilitadores (IAF).

Sus miembros se dedican al arte y a la ciencia de la facilitación y lo ven exactamente así: como un arte y una ciencia. Las personas facilitadoras profesionales son especialistas en aprovechar el poder de la facilitación para ayudar a individuos, grupos, organizaciones y sociedades a entablar conversaciones intencionadas, resolver problemas irresolubles, solucionar conflictos profundos, innovar, mejorar y prosperar.

El poder de la facilitación libera a las personas para que hablen y exploren sus opiniones e ideas. Permite que los resultados surjan en lugar de ser orquestados.

Aunque la facilitación sigue siendo un concepto bastante amorfo, aprovechar su poder no es ciencia espacial. La facilitación reúne a las personas y les da el tiempo y el espacio para interactuar con ellas mismas y con las demás. Empodera la magia del ingenio humano colaborativo. Según nuestra experiencia,

“Las organizaciones ya no son estructuras estáticas y jerárquicas que necesitan ser gestionadas y controladas, sino que son redes dinámicas y fluidas de actores interconectados que deben ser involucrados por la misión y la oportunidad”.

Ming Zeng
en Smart Business

la facilitación tiene el poder de transformar profundamente a individuos, grupos y equipos, organizaciones y comunidades, e incluso sociedades enteras. Incluso para aquellos de nosotros que ya creemos fanáticamente en el poder de la facilitación, no deja de sorprendernos su capacidad para crear un cambio positivo, poderoso y duradero.

Este libro pretende mostrar el poder de la facilitación compartiendo historias y ejemplos de cómo la facilitación ha tenido un impacto duradero en la consecución de una variedad de objetivos, y en una variedad de contextos en todo el mundo.

¿Qué contiene este libro?

Este libro ha sido un esfuerzo de colaboración entre líderes mundiales en temas de facilitación. Cada capítulo examina el poder de la facilitación en los diferentes aspectos de la empresa, la comunidad, la vida y la sociedad. Ofrece ejemplos de cómo ayuda a las

“Lo que se va co-creando será valorado y será valioso para el sistema humano por una razón primordial: la calidad del “espacio relacional” del que se nutren las nuevas construcciones del futuro hace una diferencia que marca la diferencia”.

David L Cooperrider

personas a pensar juntas para lograr resultados sorprendentes e impactantes. También ofrece ejemplos de cómo utilizar su poder para pensar mejor por sí mismo.

Los capítulos están organizados empezando por cómo el poder de la facilitación puede ayudar a crear un cambio positivo y sostenible en las organizaciones, ayudar a las organizaciones a pensar de forma estratégica y crítica y ayudar a resolver conflictos. Los últimos capítulos analizan cómo el poder de la facilitación puede hacer algo más que resolver problemas específicos o alcanzar

objetivos concretos; reflexionan sobre cómo la facilitación puede utilizarse para ayudar a los individuos, a los equipos y a la sociedad en su conjunto a pensar juntos, crecer e innovar.

El primer capítulo se centra en el poder de la facilitación en el desarrollo y la aplicación de la estrategia. Hay cientos de libros sobre planificación estratégica con abundantes herramientas y plantillas que explican cómo definir el futuro y establecer las prioridades estratégicas. Lo que esos libros no dicen es cómo involucrar de forma auténtica y práctica

“Trabajar con grupos puede ser difícil en innumerables formas, pero trabajar sin grupos es casi imposible”.

Sandor Schuman & John Rohrbaugh

a las personas clave de manera que se obtengan más impactos transformadores y mejores resultados. Este capítulo se centra en un proceso colaborativo de ir y venir, basado en una mentalidad de abundancia, con un claro sesgo hacia la acción y la innovación. El poder de la facilitación puede ayudar a garantizar que su plan estratégico o sus objetivos sean respaldados y aplicados por promotores tanto dentro como fuera de su organización.

El segundo capítulo explora el poder de la facilitación en las iniciativas de cambio y transformaciones organizacionales exitosas. Los autores nos llevan a través de tres historias de éxito que demuestran que el cambio se produce debido a conversaciones y que las organizaciones se convierten en líderes mundiales debido a ello. También examinan los beneficios de una mentalidad de abundancia en el crecimiento de las habilidades de facilitación en las organizaciones. Muestran cómo ampliar la comprensión de las personas sobre el poder de la facilitación ayuda a toda la organización a transformarse mediante un cambio sostenible y positivo. La creación de un cambio profundo y duradero

“Lo que odio de un el argumento es que siempre interrumpe una discusión”.

G.K. Chesterton

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

requiere el compromiso de todos los niveles y rincones de la organización. Este capítulo muestra cómo el poder de la facilitación puede hacer que eso ocurra.

El tercer capítulo analiza el poder de la facilitación y el pensamiento crítico, y examina cómo el cuestionamiento de los supuestos y el razonamiento a través de la lógica y la diversidad de pensamiento pueden ayudar a las personas, los grupos, las organizaciones y las comunidades a llegar a conclusiones más sostenibles. El autor nos recuerda que el éxito de las empresas comienza y termina con las personas que están dentro y fuera de

“La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el ‘diálogo’, la capacidad de los miembros de un equipo para suspender las suposiciones y entrar en un verdadero ‘pensar juntos/as’. Para los griegos, los ‘diálogos’ significaban una libertad que fluía de sentido a través de un grupo, permitiendo al grupo descubrir ideas no alcanzables individualmente... También implica aprender a reconocer los patrones de interacción en equipos que socavan el aprendizaje”.

Peter Senge

la organización. Examina cómo el pensamiento crítico, en armonía con la comunicación, la colaboración y la creatividad/innovación, puede amplificar el poder de la facilitación.

El cuarto capítulo explora el poder de la facilitación en la resolución de conflictos. Utilizando la famosa cita de Mary Parker Follett, “Todo lo que se pule se hace con la fricción”, este capítulo muestra cómo el poder de la facilitación garantiza que la fricción pule, en lugar de destruir, las relaciones humanas. Los ejemplos de este campo, incluidos los conflictos sociales a gran escala, muestran cómo la facilitación puede ser un facilitador de diálogos públicos positivos y conversaciones cruciales. La facilitación permite a individuos, grupos y facciones sociales adoptar la noción de conflicto constructivo, pasando del “vencer y perder” al “juntos podemos”.

El quinto capítulo examina el poder de la facilitación en el crecimiento de los equipos de alto rendimiento. El autor explora cómo la facilitación de procesos puede ayudar a un grupo dispar de individuos, reunidos durante un corto período de tiempo, a colaborar fructíferamente como un equipo de alto rendimiento. El capítulo examina cómo los procesos de facilitación pueden influir en el desarrollo y la interacción del grupo, cómo acelera el rendimiento y cómo puede ayudar a los grupos a evolucionar hacia equipos.

El sexto capítulo examina la interfaz entre la facilitación y la comunicación y cómo el poder de la facilitación puede ayudar a difundir el mensaje y a ampliar la comprensión, tanto para el emisor o los emisores como para el receptor o los receptores del mensaje. Los autores examinan lo que se necesita para alinear a la gente detrás del cambio, la importancia del contexto y cómo una visión global puede ayudar a evitar la parálisis por el análisis.

“Es curioso que, para cada nueva pieza de tecnología, recibamos un manual sobre cómo utilizarla. Excepto en el caso de los humanos. Venimos a este mundo a enfrentarnos a los rompecabezas de la existencia sin ningún manual llamado ‘Cómo ser un ser humano’”.

R. Brian Stanfield

¿Qué es el poder de la facilitación y por qué es importante?

El séptimo capítulo trata del poder de la facilitación para promover el crecimiento personal y profesional. Mucha gente piensa erróneamente que el pensamiento facilitador es solo algo que se ayuda a hacer a las demás personas. Este capítulo explora el uso de la autofacilitación para la reflexión personal y para trazar tu propio viaje, y pretende reforzar tu comprensión del poder de la facilitación para crear vidas grandes y significativas. Se analizan en detalle tres procesos diferentes de planificación personal creativa con ejemplos con los que experimentar.

El octavo capítulo concluye nuestra exploración del poder de la facilitación examinando los beneficios de vivir un estilo de vida facilitador. Los autores defienden la facilitación y te defienden a ti. Afirman que, a medida que los seres humanos evolucionan perpetuamente, tendremos que dar sentido a lo que surja. Tendremos que seguir reuniéndonos para dar un sentido colectivo a las nuevas realidades y, a partir de ahí, priorizar nuestras acciones. Este capítulo, que invita a la reflexión, nos devuelve a los primeros principios y nos recuerda el potencial que el poder de la facilitación puede tener en nuestras vidas.

Los apéndices que aparecen al final del libro sirven de referencia a los lectores. El Apéndice A ofrece descripciones de los procesos de facilitación que se tratan en los capítulos en el orden en que aparecen. El Apéndice B ofrece recomendaciones de lecturas adicionales, referencias importantes y sugerencias de blogs y sitios web que los autores recomiendan para quienes deseen aprender más sobre la facilitación de procesos y los procesos de colaboración.

¿Por qué ahora?

Una pandemia mundial, una agitación económica, cambios de liderazgo y cambios a nivel de sistema que rivalizan con los que no se habían visto desde la Primera y la Segunda Guerra Mundial. Pero tanto si pensamos en esto como en una época de crecimiento, de caos o de interrupción, es lo que hacemos a continuación lo que definirá los resultados.

Hoy en día, quizá más que en cualquier otro momento de nuestra historia, la facilitación -la filosofía, la habilidad, el proceso e incluso la profesión- es fundamental para nuestra continua evolución como individuos, como grupos, como organizaciones y como sociedades. Para sobrevivir y prosperar, necesitamos aprovechar el poder de la facilitación para ayudarnos a mantener conversaciones auténticas e intencionadas que nos ayuden a entendernos a nosotros mismos, a los demás y al mundo que nos rodea. Pensar juntos es la única manera de poder crecer a través del caos y los trastornos y terminar en un lugar mejor.

Nuestro propósito colectivo al escribir este libro era inspirarte a ti, el lector, para que descubras y desates el poder de la facilitación en ti mismo y en las demás personas. Todas las soluciones comienzan con una conversación. Este libro pretende ayudarte a iniciar tus propias e interesantes conversaciones y nuestra esperanza es que este libro actúe como catalizador para ayudarte a hacerlo. También esperamos que te sirva de inspiración para entrelazar la facilitación y los principios facilitadores en tu vida, tus interacciones, tu pensamiento, tu toma de decisiones y tus acciones. Pero, sobre todo, esperamos que tomes

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

las ideas, los ejemplos y los conceptos descritos en los siguientes capítulos y los apliques en tus grupos, organizaciones y comunidades.

¡Feliz lectura!

Kimberly Bain



Capítulo 1

El poder de la facilitación y la estrategia

Kimberly Bain

Si buscas “Planificación Estratégica” en google, encontrarás miles de libros, artículos y recursos sobre el tema. Desde las Cinco Fuerzas de Porter hasta las Tormentas de Destrucción de Schumpeter, desde las Estrategias de Océanos Azules hasta las estrategias de Edge y desde Organizaciones Ágiles hasta las Organizaciones de Aprendizaje Continuo, hay cientos de herramientas y plantillas, miles de guías y montañas de consejos sobre cómo crear y ejecutar el Plan Estratégico perfecto. Pero la planificación estratégica no tiene que ver con el plan. Se trata del impacto que generamos cuando pensamos estratégicamente juntos. Se trata de evolucionar y crecer de manera intencionada con un propósito claro y con una dirección marcada. Ello implica pensar de manera crítica y colaborar dentro y fuera de la organización. Porque no se trata únicamente de lo que la organización hace, se trata también de cómo la organización piensa.

K.E. Weick, en su libro Sensemaking in Organisations, cuenta una historia sobre un grupo de soldados perdidos en los Alpes después de una tormenta de nieve. Cuando empezaban a perder la esperanza, una persona del grupo encontró un pedazo de un viejo mapa en su abrigo. Se reunieron, estudiaron el mapa y crearon ideas sobre cómo utilizarlo. Finalmente hicieron su camino, consiguieron refugiarse y fueron rescatados. Descubrieron más tarde que el mapa era de las montañas de los Pirineos. Como el mapa antiguo, el propósito de una estrategia no es conducirte por un camino. Más bien, su intención es unir a las personas en un propósito común, encender su espíritu y su creencia en lo que puede ser, proporcionar enfoque/dirección y generar impulso.

“En la preparación para la batalla, siempre he encontrado que los planes son inútiles, pero la planificación es indispensable.”

General Dwight D. Eisenhower

Cuando los clientes me piden que facilite su planificación estratégica, siempre empiezo explicando mis tres reglas de oro:

1. El posicionamiento y la ventaja competitiva son demasiado estáticas. Un Plan Estratégico debe ser un documento vivo que evoluciona continuamente.

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

2. No hay lugar para el pensamiento de la escasez en la Planificación Estratégica. Lo que se requiere es una mentalidad de abundancia y un enfoque centrado en la solución.
3. Para fomentar una mentalidad de abundancia y mantener un plan estratégico vivo y fresco, debemos centrarnos en el proceso. No solo tenemos que cambiar lo que hace la organización; tenemos que cambiar cómo piensa la organización.

El poder de la facilitación permite y apoya cada una de estas reglas de oro. Proporciona la base y la energía para que las organizaciones y las comunidades vean más allá de los límites. Les permite moverse a lo que podría ser. Y les ayuda a pensar juntos para crear los medios para llegar allí. A continuación, se explora en detalle cada una de estas reglas de oro.

Regla de oro #1: la estrategia es un recurso vivo

“Vivimos en una época de cambios tan dinámicos que nunca hay un futuro por delante sino un desarrollo continuo cada día”.

Lawrence Philbrook

El futuro no es cuestión de tiempo. El futuro es algo continuo que comienza ahora y no tiene un final definido. Hay muchos futuros posibles; hoy no necesita ser una base de referencia limitante.

La planificación estratégica basada en datos a menudo comienza con análisis como el DAFO y el PESTLE ⁱ, basado en las fuerzas de Porter y centrado en eliminar obstáculos. Esto une nuestro pensamiento con las realidades actuales

y pasadas. Ser oportunista es reactivo, ser innovador es proactivo. La facilitación aporta al pensamiento estratégico la posibilidad de abrir conversaciones en relación a lo que es posible, más allá de lo que es, a lo que podría ser.

Fomenta una conciencia en toda la organización de que la oportunidad reside en la ambigüedad.

Elizabeth Gilbert, en su libro Big Magic, declara que hemos pasado de la revolución del conocimiento a la revolución de la creatividad y de la innovación.ⁱⁱⁱ

“El impulso del perfeccionismo es un residuo corrosivo de tiempo”.

E. Gilbert

Continúa diciendo que “el impulso del perfeccionismo es una pérdida de tiempo corrosiva”. Historias de éxito como Alibaba apoyan su afirmación. En su libro Smart Business, Ming Zeng escribe: “Estrategia ya no significa análisis y planificación, sino más bien se refiere a un proceso de experimentación en tiempo real e implicación del cliente.”^{iv}

“Ser oportunista es reactivo, ser innovador es proactivo”.

Zeng

A continuación, explica que “las fuerzas de la competición que conocemos están cayendo y dando lugar a nuevas formas de cooperación entre las empresas y muchos otros actores. Cuando la estrategia ya no se basa en la competencia, sino en la coordinación, las

formas de crear valor se transforman por completo”. Zeng reconoció que ser oportunista es reactivo, pero ser innovador es proactivo.

Los del Agile Movement^v entienden que esto significa que hay muchas maneras de lograr un objetivo. El Manifiesto Agile dice que es mejor elegir un curso de acción, basado en el pensamiento e información. Es necesario que continúe mejorando la ejecución en base a la información que ganas a medida que avanzas. Esta mentalidad “suficientemente buena por ahora” requiere agilidad de pensamiento.

También requiere la agilidad de la estructura y los procesos para que la organización pueda iterar continuamente hasta conseguir la mejor versión de sí misma. La organización debe entender cómo pensar y actuar de manera ágil. Debe analizar su cultura y sus estructuras para garantizar que no haya anticuerpos corporativos que eliminen el riesgo, la creatividad y la innovación.

Es fundamental facilitar el pensamiento estratégico de manera que esto sea posible en toda la organización. Necesitamos reunir a personas tanto de dentro como de fuera de la organización. Tenemos que incluir a las personas que sirven y a las que se sirve. Y tenemos que proporcionar las herramientas y procesos para que todos piensen juntos de manera efectiva. Esto es lo que hace una planificación estratégica facilitada. Ayuda a las organizaciones a pensar mejor juntas.

Regla de oro #2: la abundancia concentra

La mentalidad de la ventaja competitiva, diferenciando entre calidad y costo, trabajando más duro, haciendo más y la distinción de marca se basan en lo que es, en lugar de lo que podría ser. La mentalidad de abundancia utiliza la lógica de atracción, no solo la lógica de empuje, y se centra en el pensamiento impulsado por las fuerzas armadas. Facilitar el pensamiento estratégico que relaja las hipótesis y libera dinamismo permite considerar lo posible. Esto puede ser profundo y transformador.

‘Abordar cada conversación de planificación estratégica con un enfoque de solución nos permite equilibrar la necesidad de una apertura radical a lo posible con una base en la realidad’.

Las personas facilitadoras hacen preguntas originales sobre lo que hace la organización y lo que sus clientes quieren. Esto permite que las conversaciones pasen de la resolución de problemas a la innovación, de basarse en experiencias pasadas a centrarse en el futuro. Puede ser la diferencia entre crear una estrategia que sea la piedra angular de la organización y no la piedra de acabado la organización.

El pensamiento centrado en la solución no es solo identificar lo que funciona y hacer más de eso. Se trata de identificar lo que funciona y aprovecharlo para mejorar todo. Abordar cada conversación de Planificación Estratégica con un enfoque de solución nos permite equilibrar la necesidad de una apertura radical a lo posible con una base sólida en la realidad. La planificación estratégica consiste en acordar un propósito y unos objetivos

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

comunes y avanzar juntos para alcanzarlos. Se trata de crear y mantener una actitud abierta y orientada a la acción.

<i>Apertura radical a lo posible</i>		<i>Basado en la realidad</i>
<i>Orientación a la acción</i>	Equilibrado con	<i>Valores estratégicos fuertes, claros y vividos</i>
<i>Estructuras que posibilitan la innovación</i>	Equilibrado con	<i>Procesos que apoyan la innovación creativa</i>
<i>Experimentación en tiempo real /iteración</i>	Equilibrado con	<i>Misión sólida</i>
<i>Mentalidad de abundancia</i>	Equilibrado con	<i>Enfoque de solución</i>
<i>Organizaciones ágiles</i>	Equilibrado con	<i>Visión integrada en el ADN de la organización</i>
<i>Cultura de colaboración</i>	Equilibrado con	<i>Sistemas de medición pensadas estratégicamente (datos en tiempo real)</i>
<i>Necesidad de exploradores y conectores</i>	Equilibrado con	<i>Necesidad de planificadores y ejecutores</i>

Regla de oro #3: cambia lo que hacemos, cambia cómo pensamos

Muchas tradiciones sabias dicen que no se trata del destino, es el viaje lo que importa. Esto es especialmente cierto en la planificación estratégica. Todos/as hemos escuchado o hemos experimentado situaciones en las que las empresas contratan consultores/as para desarrollar un plan estratégico para ellos/as. Se realizan investigaciones, entrevistas, reuniones. Todo esto termina en un hermoso plan brillante que incluye las últimas teorías de gestión y las mejores prácticas de la industria. El dinero cambia de manos, se hacen anuncios, a menudo con mucha fanfarronería, y se distribuyen copias del plan a los gerentes, el personal y los accionistas. El plan lo colocan en un cajón durante unas semanas y luego lo pasan a una estantería y pasa poco tiempo hasta que se olvida que ese plan perfecto existe.

*Centrarse en el
porqué, ayuda
a superar el
pero.*

Tristemente, esta versión de Planificación Estratégica, o un proceso similar, todavía es real en las organizaciones. No importa si se trata de una consultoría, un grupo de trabajo de la alta dirección o un retiro de la junta. Cuando un pequeño grupo de personas desarrolla

un plan para la organización, están diciendo qué camino debe tomar “el resto”. Es un enfoque de destino no de proceso. Si hay múltiples futuros disponibles, elegir solo un futuro es limitante. Especialmente teniendo en cuenta que el futuro elegido suele basarse en realidades actuales y datos estáticos de archivo.^{vi}

Para que el verdadero pensamiento estratégico ocurra en las organizaciones, es necesario centrarse en cómo se desarrolla el Plan Estratégico, no en el propio plan. ¿Qué proceso o procesos se utilizarán para aprovechar la sabiduría colectiva de la organización? ¿Cómo debemos acceder al sistema en el que vive la organización? ¿Quién necesita ser parte de la conversación? ¿Cuándo deben participar? ¿Cómo debería facilitarse la colaboración? Se trata de cuestiones críticas que deben analizarse con mucha atención.

El objetivo es diseñar un proceso en el que el Plan Estratégico se integre orgánicamente en la organización. Porque, al final del proceso, en lugar de leer el plan, quieres que el personal sea parte del plan. En lugar de escuchar el plan, quieres que entiendan el plan. Y, lo más importante, en lugar de recibir el plan, uno quiere que estén comunicando el plan.

Excusas, excusas

Después de explicar mis tres reglas de oro a los clientes, suelen decirme cosas como...
“Todo suena genial, pero...”

- *queremos tener un nuevo plan en vigor en tres meses, por lo que no tenemos tiempo para hacer todas esas cosas de compromiso;”*
- *no queremos dedicar mucho tiempo a mirarnos el ombligo;*
- *nuestras personas están demasiado ocupadas para participar en ese nivel”;*
- *la gente no tiene conocimiento ni interés en la planificación estratégica;”*
- *nuestro personal y clientes no comprenden la complejidad;”*
- *ya sabemos a dónde queremos ir en los próximos años, solo queremos confirmarlo y consolidar la hoja de ruta;”*

¿Te suena familiar? Créeme, he escuchado de todo y más. Todo vuelve a la pregunta inicial: ¿por qué estás utilizando la energía y los recursos de tu organización para hacer un plan estratégico? ¿Qué esperas recibir de esta inversión? Preguntando a los clientes el por qué, superamos el pero.

La tabla que ves a continuación recoge algunos ejemplos de la vida real de conversaciones que he tenido con clientes en torno al por qué. Normalmente se necesitan unas cuantas capas de preguntar por qué para llegar a la raíz del problema que están tratando de abordar. Así puedes entender lo que realmente están tratando de lograr a través de su proceso de planificación estratégica. Y puedes contarles cómo la facilitación puede ayudarles a alcanzar sus objetivos.

Estas son algunas de las razones que los clientes han dado cuando les pregunté por qué

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

estaban haciendo Planificación Estratégica y mis respuestas.

<i>Justificación del cliente para el Plan Estratégico</i>	<i>Mi respuesta</i>
<i>La industria está cambiando y si no cambiamos, iremos por el camino de los dinosaurios.</i>	<i>Si cada vez que uno necesita cambiar, pasa por un ejercicio de planificación, siempre estará reaccionando. Para sobrevivir, necesitas evolucionar continuamente. Recuerda que no todos los dinosaurios murieron, algunos evolucionaron. Para mejorar continuamente es necesario ayudar a toda la organización a pensar juntos. Este proceso de planificación estratégica no consiste solo en crear un plan. Se trata de ayudar a la organización a aprender a evolucionar continuamente.</i>
<i>Las inversiones han disminuido, tenemos que inspirar a los accionistas y financiadores para que apoyen nuestra organización y nuestros programas.</i>	<i>Las organizaciones inspiradas inspiran a los inversores. Para ser inspirada, la organización necesita pensar inspiradamente. Necesitas creer en lo posible y actuar sobre esas creencias. “Juntos/as podemos” tiene que ser tu nuevo mantra. Todas las personas necesitan incorporar esa actitud en todo lo que hacen. La Planificación Estratégica Facilitadora es inspirar a todos dentro y fuera de la organización.</i>
<i>Los ingresos están disminuyendo y los costes están aumentando, tenemos que cambiar las cosas.</i>	<i>Los días de hacer más con menos han pasado. La Planificación Estratégica Facilitadora trata de aprovechar la sabiduría colectiva de todas las personas. Se trata de examinar qué funciona y cómo aprovechar esos éxitos para elevar a toda la organización. El proceso también te permitirá examinar críticamente las estructuras actuales y los procesos internos. Te permitirá ver qué podría estar dificultando la toma de riesgos, la innovación y las mejoras.</i>

<p><i>Las encuestas de satisfacción del personal son las más bajas que hemos visto, la rotación es alta y la contratación se está haciendo más difícil.</i></p>	<p><i>El compromiso es un indicador clave del éxito para la mayoría de las organizaciones. En el centro de la Planificación Estratégica Facilitadora está el compromiso, conseguir involucrar a las personas, clientes y partes interesadas. El proceso les permite comprender y aportar sus ideas. Les permite aumentar su visión, viendo cómo las contribuciones influyen en el conjunto. Se reconoce el valor que cada persona trae a la organización, y posibilitamos interiorizar los valores de la organización. La Planificación Estratégica Facilitadora posibilita ese cambio de cultura y valores.</i></p>
<p><i>Hace tiempo que trabajamos sobre un plan anticuado y nuestra Junta se siente sin dirección.</i></p>	<p><i>En el contexto actual tener un enfoque y unos objetivos compartidos es fundamental. Si tus objetivos no son realmente compartidos por todas las personas, se corre el riesgo de crear un camino estratégico en lugar de un plan estratégico. La Planificación Estratégica Facilitadora asegura que todas las personas estén comprometidas con los objetivos construidos. Garantiza que todos entiendan su papel en la consecución de esos objetivos. Y finalmente, crea el impulso necesario para el éxito.</i></p>

Tres ejemplos

A continuación, se ofrecen tres ejemplos de la vida real¹. Cada uno de los ejemplos comenzó con un cliente pidiéndome que le ayudara a desarrollar o renovar su estrategia. Cada uno tenía aspectos únicos que debían considerarse e incorporarse en el proceso. Aunque cada cliente tenía necesidades y objetivos muy diferentes, todos seguían las tres reglas de oro. El primer ejemplo es una gran corporación multinacional de atención sanitaria. El segundo es una agencia de servicios comunitarios rurales sin ánimo de lucro. La tercera es una organización de defensa pan-nacional. En cada caso se diseñó un proceso para crear el mayor impacto para esa organización. Los planes resultantes se convirtieron en el grito de guerra que unió y centró a las organizaciones y las partes interesadas para lograr grandes cosas.

Ejemplo #1: cambio de los enfoques clínicos en la atención sanitaria

Un equipo de una corporación multinacional de atención sanitaria se puso en contacto conmigo. Me pidieron ayuda para desarrollar una estrategia que cambiara la forma en que los médicos trataban a un subconjunto específico de pacientes. Me reuní con el equipo y les hice una serie de preguntas sobre por qué querían que los médicos cambiaran. Después de una serie de preguntas sobre por qué, finalmente llegamos a la cuestión fundamental. Se dieron cuenta de que el impacto que querían lograr no era en realidad un cambio en las prácticas clínicas; eso era simplemente un medio para conseguir un fin. Lo que realmente querían hacer era aumentar la calidad de vida de los pacientes. Con ese objetivo en mente, nos pusimos manos a la obra para desarrollar un proceso. Nuestro objetivo era involucrar a médicos, pacientes, académicos, vendedores y administradores en las conversaciones. Necesitábamos que participaran para que se produjera el cambio.

En el proceso participaron personas de 30 países. Todos ellos tuvieron un impacto en el proceso de los pacientes. También incluimos a los propios pacientes. El proyecto incorporaba encuestas en línea, conversaciones virtuales y presenciales. Se compartieron investigaciones y análisis. Se plantearon, consideraron, adaptaron y priorizaron las ideas. Todo se documentó a lo largo del camino en piezas fácilmente consumibles y luego se compartió ampliamente. El producto final no solo era una estrategia clara, sino también un plan de implementación que incluía compromisos de dentro y fuera de la organización.

Se lograron todas las metas marcadas. El equipo informó de que la implementación fue más rápida y fluida que para cualquier otra estrategia que hubieran desarrollado en las últimas dos décadas. Estaban contentos tanto con el proceso como con el resultado. El cliente principal dijo que todos dentro y fuera de la organización apoyaban el plan porque todos habían participado en su desarrollo. También confirmaron que el indicador más importante del éxito era la facilidad y la velocidad de implementación y adopción en los 30 países. Debido a que la gente ya estaba a bordo, pudieron saltarse la etapa habitual de venta y formación. Cuando se terminó el plan y la oficina central distribuyó los materiales, las respuestas de la gente eran del tipo: “Gracias, pero ya estamos muy por delante de vosotros/as y hemos comenzado la implementación”.

La compañía informó más tarde de que las estrategias anteriores habían tardado una década o más en alcanzar los niveles de implementación, lo que afectó significativamente a la atención al paciente. Para este proyecto se vieron resultados en menos de 12 meses. ¡Ese es el poder de la planificación estratégica facilitadora!

Ejemplo #2: creación de una comunidad de animadores sociales

Se me acercó una directora ejecutiva de una gran agencia de servicios sociales rurales sin ánimo de lucro. Llevaba dos años en el trabajo, sin embargo, todavía le resultaba difícil saber qué dirección tomaría la organización. La Junta tenía un Plan Estratégico desarrollado por un consultor externo hacía siete años y aún no se habían alcanzado muchos de los objetivos del plan. Esto hizo que la Junta fuera reacia a volver a gastar dinero en Planificación Estratégica y tampoco querían desviar fondos de los servicios al cliente.

La directora ejecutiva me pidió que presentara mis ideas a la Junta. Después de una búsqueda rápida en Google, quedó claro que esta organización había hecho un gran trabajo. Si cerrara sus puertas la calidad de vida de los residentes en su área de captación de más de 5.000 km² disminuiría significativamente. La agencia proporcionaba todo tipo de servicios sociales. Sus servicios eran bien utilizados, pero dependían exclusivamente de subvenciones, donaciones y apoyo voluntario para sobrevivir.

Al comienzo de la reunión de la Junta, pedí a cada miembro que se presentara. Como parte de la introducción, les pedí que contaran una historia inspiradora sobre los servicios que ofrece la agencia. Cada miembro de la Junta se motivaba mientras hablaba de cómo la agencia había impactado positivamente en las personas de la comunidad y sus vidas. Después de que terminaran las presentaciones les pedí que pensarán en cómo se sentían ahora en comparación con cómo se sentían cuando entraron en la sala. Estuvieron de acuerdo en que se sentían más positivos, inspirados y con energía. Inmediatamente vieron el beneficio de involucrar al personal, los voluntarios, los financiadores, los donantes y la comunidad en un ejercicio similar. Juntos/as creamos un proceso de Planificación Estratégica con el objetivo principal de garantizar que todas las personas involucradas se sintieran como lo hizo la Junta en ese momento: inspiradas, positivas y con energía.

La narración de historias se utilizó durante todo el proceso. Se compartieron y documentaron historias de comunidad, de resiliencia, de inspiración y esperanza. Las personas voluntarias hablaron sobre el valor que recibieron de sus interacciones con los clientes. Las familias hablaron sobre el apoyo y la asistencia que habían recibido y la diferencia que supuso en sus vidas. En cada sesión las personas participantes conversaban con entusiasmo sobre cómo hacer más para ampliar el bienestar de la comunidad. La gente hizo una lluvia de ideas sobre qué hacer y cómo hacerlo. Nuestro proceso alentó a todas las personas a usar las declaraciones de “lo haré”, “podemos” y “deberían”, asegurando que las discusiones no volvieran a “alguien debería”, sino que se centraran en “lo haremos”.

El resultado fue un plan inspirador con toda una comunidad de “hacedores” entusiastas alineados para hacer que las cosas sucedan. La organización está prosperando con nuevas personas voluntarias. Tienen una amplia reserva de donantes y han experimentado un crecimiento en programas y servicios a la comunidad. Este es también el poder de la planificación estratégica facilitadora.

Ejemplo #3: repensar el futuro

Recientemente se me acercó un conglomerado nacional de agencias de defensa. Habían combinado fuerzas para amplificar su voz colectiva, con la esperanza de incluir sus temas en la agenda nacional. Sin embargo, estaban frustrados por su falta de impacto y se preguntaban si valía la pena el esfuerzo de mantener a la organización unida. Querían participar en un debate estratégico sobre su futuro. Había varias capas de preguntas que debían responderse antes de que la organización pudiera determinar si tenían un futuro juntos. Solo entonces podrían considerar cómo podría ser ese futuro.

La profundidad de las cuestiones existenciales involucradas había paralizado el liderazgo organizativo. Para despegarlos y facilitar los tipos de conversaciones auténticas necesarias

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

para conducirlos a una decisión, creamos un proceso que implicó a más voces. Las sesiones facilitadas fueron diseñadas para ayudar a los participantes a pensar críticamente en las necesidades y deseos de sus organizaciones de origen. Luego lo equilibramos con las necesidades colectivas de todas las organizaciones. Tras una serie de sesiones, difíciles pero esclarecedoras, el grupo decidió mantener su mandato. También decidieron cambiar su estructura y la forma en que trabajaban juntas.

En el grupo nació un renovado sentido de optimismo y enfoque que también recalibraba su compromiso y expectativas. La Junta se mostró satisfecha con los resultados y espera ver el impacto de su defensa colectiva en todo el país. Unir el sentido de propósito y enfoque de una organización es también el poder de la facilitación.

Conclusión

Los ejemplos e ideas de este capítulo se centran en el proceso de planificación estratégica. Y que el proceso realmente tiene que ver con el viaje, no con el destino. La planificación estratégica facilitadora tiene que ver con el proceso de desarrollo del plan, más que con el plan en sí. En los ejemplos descritos en este capítulo la redacción real del Plan Estratégico fue simplemente una formalidad.

La creación de un plan estratégico vivo y fresco permite a las organizaciones evolucionar y crecer continuamente. El uso de un enfoque centrado en la solución y una mentalidad de abundancia crea una sensación de optimismo y compromiso. La emoción por las posibilidades futuras se crea tanto desde dentro como desde afuera de la organización.

Un proceso de planificación estratégica facilitador no solo cambia lo que hace la organización, también cambia la forma en que piensa la organización. Es el poder de la facilitación lo que lo permite al crear el espacio, el tiempo y las estructuras para conversaciones auténticas, abiertas y creativas.

Como se cita a menudo a Jack Ma diciendo: “Aténgase a su idealismo y ambiciones y no se vuelva complaciente... hoy es difícil, mañana [puede] ser peor, pero pasado mañana será hermoso”.



Resumen visual realizado por Kailin Huang

Referências

- i. SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats) and PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental)
- ii. Porter, M.E. (March–April 1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review 57(2), 137-145
- iii. Zeng, M. (2018). *Smart Business: What Alibaba's Success Reveals about the Future of Strategy*. Harvard Business Review Press
- iv. Highsmith et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. The Agile Manifesto. <https://agilemanifesto.org/>
- v. Mehta, R. (2018, June 12). *Moving from 'Can I do it?' to 'Yes, I can do it' in a small, poor aging village*. Medium. <https://medium.com/winds-and-waves/moving-from-can-i-do-it-to-yes-i-can-do-it-in-a-small-poor-aging-village-da90922d0568>
- vi. Para obtener más ejemplos e información sobre los conceptos de pensamiento sobre múltiples futuros, consulte el blog de Martin Gilbraith <http://martingilbraith.com/2013/06/12/two-books-and-three-methods-for-facilitating-social-transformation/>



Capítulo 2

Facilitando el cambio y la transformación

Trevor Durnford & Malin Morén Durnford

En este capítulo, compartimos nuestra experiencia sobre cómo crear y desarrollar competencias y habilidades facilitadoras. Permitir que personas internas faciliten el cambio y la transformación, con personas facilitadoras externas como apoyo. Con este enfoque de “capacitar (train) a la persona facilitadora”, la organización construye sus propias competencias de facilitación. Además, el papel de un facilitador se vuelve muy conocido en la organización y se utiliza mucho más. Los gerentes se vuelven mejores clientes internos a través de una mayor conciencia del poder de la facilitación. Ellos mismos se convierten en mejores líderes Facilitadores.

Si está envuelto en liderar un cambio que involucre a todas las personas en la organización, entonces descubrirá en este capítulo cómo puede ayudar la facilitación. Si es un facilitador interno que ayuda a su organización con un proceso de cambio, también habrá consejos e ideas para ti.

Como personas facilitadoras, con más de 25 años de experiencia en cambios y transformaciones organizacionales, queremos compartir con vosotros/as nuestras reflexiones y aprendizajes. Haremos esto describiendo cómo hemos facilitado el cambio y la transformación en tres organizaciones diferentes, utilizando facilitadores y líderes internos de las organizaciones y discutiendo por qué creemos que eso condujo a resultados sostenidos y positivos.

Compartimos tres ejemplos diferentes de la vida real de cómo personas facilitadoras y líderes internos podrían generar cambios y transformaciones en sus respectivas organizaciones. El primer ejemplo proviene de la industria manufacturera. Aquí la organización adoptó la Manufactura Lean. Las personas facilitadoras internas facilitaron que los métodos y herramientas Lean marcaran la diferencia en las fábricas de todo el mundo.

El segundo ejemplo proviene de una compañía de seguros, donde la digitalización impulsó nuevas formas de trabajar. Esto requería nuevos puntos de vista sobre el liderazgo y la “cooperación”, la capacidad de colaborar unos con otros. El objetivo de este proyecto era

cambiar hacia una cultura transformada. Aquí, el liderazgo facilitador desempeñó un papel importante en modelar el camino y hacerlo realidad.

El tercer ejemplo proviene del sector público. Compartimos cómo las personas facilitadoras internas permitieron una fusión entre dos hospitales. Esto se enfoca especialmente en cómo los facilitadores internos usaron métodos centrados en soluciones para sacar lo mejor de dos clínicas para construir una nueva.

Al final, compartiremos algunas reflexiones más sobre cómo capacitar y desarrollar a las personas facilitadoras internas: algunas cosas que se deben y no se deben hacer, y nuestros consejos para el éxito. Te pedimos amablemente que tengas en cuenta que esta es “nuestra buena práctica”, en lugar de decir que esta es “la mejor práctica”. Sin embargo, el uso de este enfoque ha convertido a nuestra práctica de facilitación en uno de los jugadores más importantes del mercado.

Cuando se hable de facilitar el cambio, habrá algunos buenos mensajes clave en las próximas lecturas. Hemos hecho anónimos los tres ejemplos debido a acuerdos de confidencialidad. Sin embargo, todo lo que lees contiene ejemplos auténticos de la vida real. Una cosa que encontrarás en común en todos los ejemplos es que comienza con un grito de ayuda de un cliente.

Ejemplo #1: excelencia empresarial en una industria manufacturera global

“Estamos pasando por un cambio masivo”, dijo el CEO. “¡Todo va a cambiar! ¡Todo!”

Miramos al hombre sentado frente al enorme escritorio de la oficina central en Gotemburgo, Suecia. Parecía emocionado, casi optimista y un poco ansioso. Sus colegas del equipo de dirección, presentes en la sala, parecían un poco más ansiosos que optimistas.

“Sr. Johnson”, dijo Trevor, “diga algo más sobre las necesidades que ve. Y por qué nos ha invitado a esta reunión.

“Solo tengo un problema con este cambio, bueno, esta transformación. ¿Cómo va a suceder? Dibujar en un papel qué cambiar, cuadrados y líneas e incluso líneas punteadas, eso es fácil. Pero lograr que suceda en la vida real, durante un corto período de tiempo y dejando un recuerdo positivo en la organización, eso es complicado. ¡Necesito gente que pueda ayudarme a hacer esto fácil! ¡O al menos más fácil! ¡Por eso están aquí! Nos hemos embarcado en tantas iniciativas: TQM, mejora continua, 6-Sigma, lo que sea. Todas han ido y venido y han dejado una pequeña huella, pero no se han sostenido. Esta vez, tiene que ser diferente”.

El Sr. Johnson dio en el clavo. Lo complicado, nunca es “¿Qué cambiar?”. Lo que es complicado es contestar a “¿Cómo hacer que suceda?” ¿Cómo mantenerlo de manera que deje recuerdos positivos en la organización, haciendo que la próxima transformación sea aún más fácil? Dejar un legado positivo de cambio para las futuras generaciones es clave.

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

Lo que buscaba era una transformación. Cambiar 130 fábricas en todo el mundo para adoptar un único enfoque de fabricación basado en principios Lean. Esta no era la primera vez que la organización intentaba cambiar su forma de trabajar para garantizar procesos de trabajo más efectivos. Varios intentos de cambios similares, incluidos 6 Sigma, Kaizen, TQM, etc., tuvieron más o menos éxito, pero no se mantuvieron.

Esta fue la primera vez que la organización decidió embarcarse en un cambio de esta naturaleza con recursos internos: personas facilitadoras que capacitarían a otras personas facilitadoras para permitir el cambio. Un enfoque sistemático y auto-organizado que resultó ser una forma exitosa de trabajar en una organización amplia y bastante escéptica. Con un equipo de alrededor de 100 facilitadores internos en todo el mundo, capacitados para apoyar esta transformación.

Basamos el trabajo en unos pocos, pero importantes principios.

Encuentra lo que funciona y haz más de eso...

Nos dimos cuenta, desde el principio, de que lo que parecía funcionar en esta organización era la propagación natural de ideas, al igual que un virus se propaga por el cuerpo, o como los memes en Internet se vuelven virales. La pregunta era: ¿cómo podemos hacer de esto una gran idea? ¿Algo que genere curiosidad en las mentes de los gerentes de las fábricas en lugar de un gran enfoque de implementación de “tsunami”, que era la norma para muchos intentos anteriores? Se presentó una oportunidad en una gran conferencia celebrada en Asia con todos los gerentes. En lugar de anunciar esto como un lanzamiento, esta vez fue como un experimento. Todos recibirían el apoyo de facilitadores. Esta idea de escasez o de limitación de la extensión del programa, parecía dar lugar a un deseo de formar parte de la primera ola... siempre un buen comienzo.

¡Piensa en un cambio auto-organizado!

Dos grandes pensadores en el campo del cambio emergente han influido en gran parte de nuestro trabajo, Ralph Stacey y Ed Olson, autores de *Facilitating Organizational Change*.

^{iv} Uno de los principios del trabajo de Ed Olson es que es posible influir en el panorama de cambio desde el control hasta la auto-organización y el caos.

Necesitábamos encontrar una manera de asegurarnos de no caer en el caos donde todos adoptarían un enfoque diferente. Y tampoco crear algo que no floreciera. En los sistemas naturales, si hay demasiado control, el organismo vivo tiende a luchar. Sin embargo, en el espacio de “auto-organización”, según los pensadores de la complejidad, es allí donde pueden ocurrir la novedad, la innovación y el cambio vibrante. Por lo tanto, es importante no controlar la forma en que se produce el cambio, aunque todos tendemos a tener un deseo de acuerdo y certeza.

La respuesta llegó al decidir el tamaño de la primera aplicación de facilitación. Tratar de controlar el cambio haciéndolo demasiado pequeño no crearía el interés necesario.

Decidimos establecer un puñado de campos de práctica donde probamos nuevas formas de trabajar. Donde está bien ser innovador, probar, fallar y aprender.

Eso significaba que todas las herramientas que usaron las personas facilitadoras eran “algo que podríamos usar en el futuro”. Esto suena más como un lenguaje emergente y auto-organizado. La alternativa habría sido describirlo como “ésta es nuestra nueva forma de trabajar”. Esto suena como control y habría causado más resistencia.

Hacerlo demasiado grande daría como resultado que tuviéramos un cambio caótico en nuestras manos.

Las personas facilitadoras introdujeron una herramienta, la probaron de manera colaborativa con los equipos y pidieron retroalimentación. Ajustar las herramientas en colaboración con los equipos de fábrica se convirtió en una parte importante del viaje.

Los consultores externos son como los chiles

Por supuesto, los consultores pueden aportar ese nuevo conocimiento adicional que puede “darle vida” a la forma en que una organización piensa y actúa.¹ Sin embargo, utiliza demasiado, y la situación puede volverse abrumadora y no parece dejar un buen sabor de boca.

Nuestro consejo es que los consultores externos (incluidos nosotros mismos) agreguen valor donde la experiencia pueda satisfacer una necesidad fuerte. En este caso, éramos dos consultorías colaborando en torno a las necesidades del cliente. Una empresa estaba capacitando a todos los gerentes y facilitadores internos en los principios y herramientas Lean. Y luego nosotros, aportando experiencia sobre cómo involucrar y capacitar a los facilitadores internos en intervenciones y métodos. Al utilizar los conjuntos de habilidades de cada empresa independiente, el cliente obtuvo lo mejor de ambos mundos. Y dado que la configuración fue colaborativa, nunca hubo competencia entre las consultorías. Más bien, había una voluntad de aprender tanto como fuera posible unos de otros. Y dejar al cliente con todas las capacidades para liderar este cambio por sí mismo, ahora y en el futuro.

Los Campos de Práctica (Bootcamps) Realmente Funcionan... ¡Y También son Difíciles!

La capacitación de los facilitadores se llevó a cabo en campos de práctica. Fueron experiencias formativas profundas e intensas de cuatro talleres de una semana completa. Cada campamento contó con 24 participantes de todo el mundo. Lo que los participantes nominados tenían en común era un gran interés en hacer que el cambio sucediera. El campo de práctica consistió en cuatro semanas de entrenamiento. Esta fue una verdadera inversión, tanto de la organización como de los propios facilitadores. Esta inversión garantiza que el aprendizaje sea completo y no una solución rápida. Esta es una de las razones por las que todavía se la conoce como una de las transformaciones más exitosas

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

jamás realizadas en esta empresa.

Durante el campo de práctica, los facilitadores aprendieron sobre:

- Manufactura lean, similar al enfoque utilizado por Toyota
- Facilitación y competencias del facilitador
- Cómo trabajar con sus clientes internos (es decir, el equipo líder de la fábrica local)
- Cómo manejar la resistencia
- Cómo inspirar el cambio
- Cómo capacitar a otros en habilidades básicas de facilitación para que la máquina pueda crecer sola, para garantizar que el proceso continúe siendo emergente y auto-organizado.

*Utilizando 'wirearchy'-
una red de personas con
intereses comunes*

Durante el campo de práctica, los facilitadores también formaron conexiones muy fuertes entre sí. Esto les facilitó mucho compartir el aprendizaje y apoyarse mutuamente durante el cambio. Cada grupo del campo de práctica se convirtió en una "célula".

Esta célula siguió funcionando como una "red de arquitectura", una red conectada de personas con intereses comunes. Esto es muy diferente a las estructuras jerárquicas tradicionales que se encuentran en las organizaciones.

En total hubo cuatro grupos separados del campo de práctica cada uno con 24 facilitadores. Cuando los grupos posteriores comenzaron su viaje de aprendizaje, los grupos anteriores ya habían hecho un gran progreso. Podrían compartir las mejores prácticas con sus nuevos colegas facilitadores. Las "células" se comunicaron entre sí y se convirtieron en una estructura de apoyo muy importante para que el cambio sucediera.

Los facilitadores aprendieron a contratar con los clientes internos, los gerentes de fábrica. Este fue un elemento muy importante en lo que hizo exitosa esta transformación. Esta es una competencia clave entre los facilitadores de IAF. Para aquellos que lean este capítulo y sean facilitadores internos, los instamos a desarrollar esta habilidad clave. Muchos problemas que hemos visto surgir en un proceso de cambio se deben a una mala o poco

*Tenemos líderes capaces
de facilitar el cambio,
no sólo de gestionarlo.
Hacen que el cambio "se
quede".*

clara contratación con el cliente. Tenga cuidado de hacer esto minuciosamente antes de comenzar a trabajar con el grupo más amplio.

Cada gerente de fábrica sintió que tenía su "propio" equipo de facilitadores cuando era su turno de comenzar a trabajar en Lean. Hablar su idioma y ser muy consciente de los desafíos que enfrentaba esa

fábrica específica fue extremadamente valioso. Los facilitadores capacitaron a los equipos de liderazgo en cómo modelar el camino con herramientas facilitadoras. Facilitaron las primeras rondas de actividades de mejora con gran éxito. El éxito se extendió desde

los “campos de práctica” en las fábricas elegidas. Como resultado, las nuevas fábricas comenzaron a trabajar con su equipo interno de facilitadores.

Los métodos y principios de Lean se propagan como un virus en un cuerpo. Y también lo hicieron las experiencias que los facilitadores recogieron de los diferentes equipos con los que trabajaron. En total, los facilitadores apoyaron a las fábricas, a sus equipos de liderazgo y en los lugares de trabajo, durante alrededor de dos años. Muchas de las fábricas continuaron utilizando los facilitadores para nuevos proyectos.

Ser un facilitador interno pronto se convirtió en un papel establecido en la empresa. Y ser un líder facilitador se convirtió en un estándar para un buen liderazgo. La ‘Excelencia en la fabricación’ se había vuelto tan exitosa que pronto pasó a llamarse ‘Excelencia empresarial’. Se había filtrado en el marketing y funciones financieras también, y ahora tiene el nombre de La Nueva Forma de -la Compañía-. La guinda del pastel es que varios de los facilitadores continúan asistiendo a las conferencias de la IAF. De hecho, uno se ha convertido en Facilitador Profesional Certificado™ (CPF) por la IAF por derecho propio.

¿Y qué hay del Sr. Johnson? Cuando hablamos con él unos años más tarde, dijo: “¡Esta es la transformación más exitosa que nuestra empresa haya logrado hacer! Tenemos una aceptación real de todas las fábricas del mundo. Nuestros recursos internos y facilitadores lo están haciendo realidad. Contamos con la experiencia de facilitadores y consultores externos para asegurarnos de no cometer demasiados errores. Tenemos líderes que pueden facilitar el cambio, no solo gestionarlo, hacen que el cambio “pegue”. Y tenemos un nuevo rol en nuestra empresa: ¡el facilitador!”

Ejemplo #2: Facilitación para cambiar la cultura en un mundo digital

La idea de un equipo que mantiene un diálogo rico sin tener en cuenta los roles de “jefe” y “subordinado” es una forma de trabajar impactante.

“¿Por qué es tan difícil para los gerentes el transferir lo que han aprendido en los programas de desarrollo de líderes a su lugar de trabajo?” Los gerentes fueron a un taller fuera de la empresa para desarrollar sus habilidades de gestión del cambio antes de liderar una transformación importante. Había una falta notable de cambios en los comportamientos,

generando frustración.

La compañía de seguros para la que trabajaba Carina se enfrentaba a un cambio masivo. La digitalización es el nombre que se da a una gama de soluciones tecnológicas que cambian la manera en que una organización funciona. Entre ellas se incluyen innovaciones tales como la inteligencia artificial (IA), la analítica avanzada y el reconocimiento de voz. El plan era incorporarlos a la aplicación web de la empresa. Esta digitalización ya había tenido un gran impacto en la forma en que los empleados interactuaban con los clientes. Carina estaba convencida de que faltaban cosas por venir.

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

Enviar a los gerentes al programa Leading Change (Liderando el Cambio) fuera de las instalaciones parecía relevante en ese momento. Pero al regresar, batallaban en liderar el cambio y la transformación. Se perdían en la urgencia de las actividades diarias.

“Debemos enviar a todos los empleados de este programa junto con sus gerentes”, Carina dijo. “De esa manera se desarrollarían juntos. Y la mayoría de los desafíos en la transformación que enfrentamos podrían arreglarse en una atmósfera de aprendizaje mutuo, al contrario de ahora donde líderes regresan y planifican y ejecutan el cambio sin la aportación de sus equipos, de manera unilateral. ¡Sí, vamos a hacerlo! Vamos a crear un entorno de aprendizaje en el que todos juntos atravesaremos el cambio. Aprenderemos y nos desarrollaremos al mismo tiempo. ¡Tenemos que averiguar cómo afectará esto a una organización nuestro tamaño, es decir, 3,000 personas.

La mayoría de las organizaciones pasan mucho tiempo desarrollando la capacidad de cambio de los directores y los líderes de proyectos. Enviándolos a menudo a programas “alejados” de su trabajo diario. Y lejos de la gente que más tarde involucrarán en el cambio (esperemos). Empezamos a preguntarnos: ¿No sería mejor desarrollar las habilidades de liderazgo para facilitar el cambio con los compañeros de trabajo en la misma sala, para que el tiempo entre aprender sobre facilitar el cambio y el cambiar las cosas sea mucho más corto y más fácil? En otras palabras, capacitar a los líderes para que sean facilitadores dentro de sus propios equipos para producir cambios en el lugar de trabajo.

Hemos intentado este enfoque en muchas organizaciones diferentes y, para muchos, es una forma de pensar y trabajar de manera revolucionaria. El tener a los empleados en la sala donde se lleva a cabo la planificación del cambio y el desarrollo de líderes. La idea de que un equipo tenga un diálogo enriquecedor sin la noción de “jefe” y “subordinado” es una forma impactante de trabajar. Medarbetarskap es el nombre que se le da en Suecia. El significado literal es “trabajar-en-conjunto” al contrario del liderazgo... es donde todo el mundo se desarrolla.

Este ejemplo proviene de una compañía de seguros grande. La empresa había definido cuatro áreas importantes para que los líderes y los empleados desarrollaran habilidades y capacidades, para poder manejar el cambio y la transformación que ellos, como individuos y la empresa, estaban enfrentando:

- Liderándome a mí mismo. Cómo ser responsable en mi trabajo diario. ¿Qué haría si este fuera mi propio negocio, con especial énfasis en manejar la ambigüedad en el cambio?
- Liderar y trabajar en equipo. Cómo colaborar con otras personas entregando resultados, incluso si las constelaciones de equipos pueden cambiar.
- Liderando el negocio. Cómo centrarse en las necesidades de los clientes y del negocio. Una mentalidad emprendedora incluso al atravesar un cambio interno.
- Desarrollo del negocio. Cómo encontrar nuevas y mejores formas de trabajar y mejorar continuamente.

Para cada área, creamos una guía de diálogo con ejercicios y herramientas enfocadas en desafiar las formas de ser actuales. Explorar y trabajar en nuevas y mejores formas. Esto

ayudaría a las personas a reflexionar sobre cómo se comportaban tanto como equipo y como individuos, incluyendo al líder por supuesto. Los líderes experimentaron formación en:

- cómo utilizar un estilo de liderazgo facilitador;
- cómo utilizar diferentes herramientas y métodos;
- cómo facilitar los diálogos en sus equipos;
- cómo inspirar a la acción;
- explorar qué es realmente la «resistencia» al cambio y cómo superarla;
- cómo crear un entorno seguro para compartir y aprender en el equipo; y, *Esto es importante. Tu participación es fundamental. A mí, el líder, me importa... ¡es importante!*
- cómo utilizar cada una de las cinco guías de diálogo.

En el lugar de trabajo, organizaron una serie de reuniones de diálogo. Al menos cuatro se llevaron a cabo, uno para cada área. Cada reunión duró aproximadamente dos horas. Muchos equipos trabajaron mucho más con las guías de diálogo, utilizando los ejercicios varias veces.

Fue inspirador ver cómo los líderes así como los miembros del equipo disfrutaron de tener tiempo para sentarse juntos y discutir cómo podrían desarrollarse. Tanto como líderes y miembros del equipo. Estaban utilizando las herramientas para planificar y prepararse para el cambio dentro de sus equipos y también como métodos de reflexión durante los momentos más desafiantes del cambio. Por ejemplo, cuando estaban cambiando de un sistema tecnológico a otro, esto generó mucha frustración en los equipos. Las herramientas se utilizaron cuando se identificó que algunos trabajos iban a desaparecer cuando la gente se retirara.

Las guías de diálogo tienen el mismo diseño que un libro de cocina, con muchos platos diferentes para elegir dentro de cada área. Tomemos, por ejemplo, la guía de diálogo para la sesión de “Liderarse a sí mismo”. Aquí, utilizamos muchos ejercicios de transparencia para construir la confianza y entendimiento en cada individuo del equipo. Un ejemplo de un ejercicio específico es la “Línea de Vida”. Los equipos discutieron lo que les había hecho ser las personas que eran hoy.

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

Tabla 1: Lista del líder para reuniones

Con anterioridad	¿Está claro en tu mente que conoces tu propósito y plan para ejecutar las sesiones de diálogo?
	Al planificar en reversa, ¿cómo cambiarán las cosas después de la reunión, tanto en la mentalidad como en las habilidades?
	¿Qué necesita suceder inmediatamente después de la sesión para generar impulso al salir de la reunión?
	¿Qué clima deseas fomentar en la reunión?
	¿Cómo establecerás tu propio papel como anfitrión y los diferentes subroles que están involucrados?
	Al ponerte en los zapatos de tus participantes, ¿cómo puedes hacer que lleguen y entren en confianza? ¿Qué mecanismos de resistencia podría haber? ¿Está preparado para manejarlas de forma coherente con tu rol de anfitrión?
	¿Qué plan de «cuidado» necesitas tener, si acaso lo necesitas?
	¿Qué «hilo conductor» necesitas tener entre esta reunión y otras actividades o reuniones, para ayudar a que la gente saque el máximo partido de ellas?
Justo antes de la sesión	¿Cuál es la invitación que estás extendiendo? ¿Las personas necesitan prepararse? ¿Has tenido contacto informal con los participantes? ¿Puedes reducir el tiempo de la reunión haciendo cosas con antelación?
	¿Tienes los espacios adecuado para las reuniones? ¿Tienes suficiente espacio? ¿Puedes utilizar el espacio para promover un tono específico en la conversación? ¿Te has dado tiempo de llegar un poco antes a la reunión y preparar las cosas como te gusta que sean?
	¿Has armado todos tus materiales? Generando una experiencia fluida. ¿Y preparaste el agua, la comida, el café? ¿Dónde están los baños? ¿La temperatura del salón es la correcta?
Llegada	¿Cómo estás dando la bienvenida a la gente al espacio, gestionando límites y las llegadas tardías? ¿Quizás un comienzo alargado?
Comienzo de la sesión	¿Cómo estableces la agenda y el contrato de grupo? (brevedad, privacidad, teléfonos, siempre presente, construir sobre el trabajo de los demás, hacer espacio para las diferencias, etc.)
Durante la sesión	¿Estás trabajando con ritmo y variedad, asegurándote de que los resultados de una parte de la reunión se conviertan en aportaciones para la siguiente?
Al finalizar	¿Cuál es un final bueno y sólido que ayudará a cerrar el espacio de la reunión?
Al salir de la reunión	¿Cómo se marchará la gente, y qué harán después?
Después de la reunión	¿Cómo te comunicarás con la gente o compartirás ideas con otros facilitadores y equipos? (es decir, modelar las prácticas en este momento!)
Después del seguimiento	¿Cuándo y cómo regresarás a los participantes para reforzar las conexiones y los mecanismos de retroalimentación/ideas de avance?

Compartir cosas como los valores, los modelos importantes, las ambiciones que tienen para el futuro, etc.

Otras herramientas incluían métodos de facilitación más tradicionales. Por ejemplo, el análisis de campo de fuerzas (Force-field Analysis) para calcular la forma actual de trabajar frente a la manera ideal en el futuro, y para determinar las fuerzas impulsoras y limitadores del cambio. Además, la Matriz Impacto-Esfuerzo (Ease and Impact Grid) para priorizar las actividades y acciones siguientes; los 6 Sombreros para Pensar (6 Thinking Hats) de De Bono para reflexionar sobre los aprendizajes, así como los rompehielos y energizantes para inyectar energía en los equipos cuando se necesitara.

Un elemento importante para cada guía es la lista de verificación proporcionada a los líderes (Tabla 1). Esto garantiza que sacarán el máximo partido a cada sesión. Este tipo

*El facilitador es
“multiparcial”... está
de parte de todos*

de preparación da muchos mensajes importantes para los participantes. Por ejemplo, “Esto es importante. Tu participación es vital. A mí, el líder, me importa... ¡esto es importante!”

Lo bonito de trabajar de esta manera es que los gerentes se convierten en líderes facilitadores. Aprenden a liderar el cambio junto con los miembros de su equipo en un contexto de aprendizaje mutuo.

Las guías que mostraban cómo utilizar las herramientas eran muy extensas. Como resultado, los líderes se sentían seguros y competentes en la aplicación de diferentes métodos. Los compañeros de trabajo disfrutaron de las sesiones facilitadas. Un empleado dijo: “Me ayudó a pasar por esta transformación. No estoy seguro de que hubiera podido atravesarlo sin estas sesiones. A veces era difícil ir a trabajar, especialmente cuando sabíamos que íbamos a recibir mensajes negativos en torno a la subcontratación y cosas similares. Sin embargo, sabiendo que todos estábamos juntos en esto y que tuvimos sesiones para estructurar y trabajar el cambio, eso me ayudó. Después de las sesiones mejoré mucho como gerente, y me volví un mejor empleado al co-crear después”.

Carina estaba particularmente encantada ya que significaba que los cambios se incrustaban en los patrones diarios de trabajo. Las reuniones breves y regulares reemplazaron las costosas y complejas capacitaciones fuera de las instalaciones. Utilizar la facilitación para cambiar una cultura no es una solución rápida. Necesita muchas intervenciones a

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

lo largo del tiempo, lo que requiere paciencia y persistencia. El equipo de líderes necesita patrocinar la facilitación. También es importante ir más allá de que la facilitación sea el dominio de consultores externos. En su lugar, la facilitación debe utilizarse todo el tiempo en las reuniones diarias dirigidas por el equipo de líderes o cualquier líder de la reunión.

Pero ¿qué pasa con eso de mantenerse neutral? ¿Y qué pasa con centrarse más en el proceso que en el contenido? Por supuesto, había algunos gerentes que al principio estaban incómodos. Pero con un ligero toque del facilitador interno o externo en la primera reunión, la mayoría de los líderes querían facilitar por ellos mismos.

Una pregunta que a menudo surge en este tipo de escenarios es: ¿Pueden los gerentes permanecer neutrales y salirse de su papel “normal” en la toma de decisiones? Hacemos una clara distinción entre el facilitador, que es multiparcial (está del lado de todos), y el líder que utiliza habilidades facilitadoras. Este último tiene un doble papel. En primer lugar, para asegurar un buen proceso y en segundo lugar, participar con el contenido de alguna manera. En nuestra experiencia, los líderes suelen ser muy buenos en entrar y salir de ambos roles. Y cuando los compañeros/empleados se sienten cómodos con la facilitación, también ayudan clarificando el papel. “¿En este momento eres gerente?

¿O estás facilitando esta discusión? ¿Qué proceso utilizaremos para la toma de decisiones en esta reunión?” A menudo escuchamos estas preguntas de los miembros del equipo que han experimentado una buena facilitación. Saben que la comunicación clara y concisa puede hacer la diferencia. Este enfoque crea espacios para el aprendizaje mutuo. Lugares donde la inclusividad y la colaboración están de verdad en juego. Esto es donde vemos el enorme impacto que tiene la facilitación en las organizaciones, tanto con líderes como entre compañeros de trabajo. Esto es mucho mejor que capacitar a los líderes para que estén en control unilateral del cambio.

Ejemplo #3: Cómo la Facilitación Ayudó a Dos Clínicas a Convertirse en Una

“Nuestros dos hospitales están tan solo a 30 km de distancia, sin embargo parece que la distancia entre nosotros es como si se estuviera dando la vuelta al mundo, y regresar.” Una decisión política se tomó para unir los dos hospitales en uno solo. En primer lugar, estaban muy cerca el uno del otro. En segundo lugar, desde una perspectiva médica, se podrían proveer mejores servicios de salud, con clínicas más grandes y más especialistas.

Las clínicas, previamente separadas físicamente en dos ubicaciones, estarían ahora trabajando como una sola. La fusión tuvo grandes implicaciones. No solo en los procesos y procedimientos médicos, sino también en el personal. Ahora se tenía la necesidad de transportarse entre las dos locaciones. Otra implicación tenía que ver con la diferencia entre las culturas de ambos hospitales. Esto no podía ser subestimado o pasarse por alto. “¿Cómo podemos lograr que nuestras dos clínicas funcionen como una?”, dijo el director de Cuidados intensivos, Per. “Aún si nuestro personal entiende que esto es mejor desde una perspectiva médica, es un desafío hacerlo suceder.”

La unidad de Cuidados Intensivos en uno de los hospitales era más grande. El personal que venía de la unidad más pequeña sentía que sus formas de trabajar serían “consumidas” por la más grande, aun cuando ellos tenían más experiencia en el cuidado de traumas avanzados. “La mentalidad en la clínica más grande ahora mismo es que ellos se van a ‘apoderar’ del personal de la más pequeña. Y que esta última cerrará, lo cual no es cierto”, dijo Per. “De hecho, nos enfocaremos en volvernos UNA clínica, con una parte especializada en trauma y cuidado de emergencia, y la otra especializada en cuidado electivo y planeado. No se trata de cerrar alguna de las dos. Se trata de cerrar ambas clínicas como operan hoy, y reconstruir una clínica nueva que pueda ofrecer cuidados intensivos de acuerdo a nuestra nueva misión. Y al mismo tiempo dando a nuestros miembros de la comunidad una proposición de valor. Pero ¿cómo podemos hacer que esto suceda? ¡Necesito su ayuda!”

El hospital tenía conocimientos de facilitación, habiendo experimentado previamente resultados positivos. Facilitadores internos y externos habían apoyado talleres de una sesión, y también procesos más largos en el hospital. El foco de los talleres era compartir conocimientos y permitir la colaboración entre los equipos.

Es por eso que cuando surgió la fusión entre las dos clínicas tanto el director del hospital, como el director de cuidados intensivos buscaron apoyo en la facilitación. Ellos entendieron que la facilitación sería vital para asegurar que la forma en que la fusión ocurriera fuera incluyente y colaborativa.

“Nunca habría sido posible realizar esta fusión y transformar el funcionamiento de las clínicas sin el apoyo de la facilitación”

El QUE ya estaba decidido -convertir dos clínicas en una sola. Sin embargo el COMO podía ser planeado y ejecutado en diferentes maneras. Teniendo experiencias positivas y con resultados exitosos en facilitación, la gerencia del hospital decidió invertir en un equipo de facilitadores internos. Ellos apoyarían el proceso de cambio de inicio a fin. Un proceso que tardaría alrededor

de tres años en completarse.

El entrenamiento del facilitador interno exploraba cómo usar e intervenir con métodos orientados a la solución. Estos se enfocarían en las fortalezas, lo que estaba funcionando en ambas clínicas y cómo crecer, y hacer más de esto, en lugar de enfocarse en lo que estaba mal. Los empleados fueron invitados a extensas sesiones grupales en las etapas iniciales. La meta era prepararlos para el cambio de una manera incluyente y colaborativa. La filosofía y método elegido fue la Indagación Apreciativa (IA), lo cual hizo posible que todas las voces fueran escuchadas. Una sesión de IA generalmente inicia con entrevistas en parejas con un set de preguntas fijas en la guía del entrevistador:

1. Cuéntame una situación donde la clínica en la que trabajas funcionaba bien. ¿Qué pasó? ¿Quién estuvo involucrado? ¿Por qué fue una experiencia tan positiva?
2. ¿Qué valores esenciales o principios guían el trabajo que realizas en la clínica?
3. Si se te pudiera cumplir un deseo, ¿cómo te gustaría ver nuestras clínicas unidas en el futuro?

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

¿Cómo luce un ‘futuro perfecto’?

Los empleados se entrevistaron entre sí, uno de cada clínica. Desde el primer paso se podían encontrar temas de interés mutuo. En segundo lugar, se pidió a tres pares formar grupos de seis personas, y en estos grupos, se les re-contarían las historias escuchadas durante las entrevistas. Los grupos tenían dos tareas; primero, capturar los valores o principios que parecían tener en común en el grupo. Estos eran los temas que surgían de la segunda pregunta de la entrevista. Y por último, visualizar un Futuro Perfecto donde estarían todos trabajando juntos como una sola clínica. La inspiración para esto vino de la tercera pregunta.

Este proceso ayudó a los empleados de ambas clínicas a comprender qué tanto tenían en común. A ver que ambas clínicas tenían fortalezas por contribuir, y que las visiones compartidas del futuro se encontraba alineadas. Con esta forma de trabajar, una curiosidad natural ocurrió y ocupó el lugar de las dudas y miedo que existía anteriormente. Después de estas sesiones iniciales, se formaron grupos de trabajo con participantes de ambas clínicas. Su foco estaba en trabajar diferentes temas, como alinear procesos y procedimientos médicos, alinear turnos de trabajo, establecer terrenos de práctica donde el compartir del conocimiento ocurriría, y trabajar en elementos de la cultura donde querían ver que el cambio ocurriera.

La invitación a formar parte de los grupos de trabajo fue extendida a todos los empleados. También, facilitadores internos entrenados empezaron a tomar acción usando diferentes métodos y procesos.

En total, se entrenaron alrededor de treinta facilitadores los cuales apoyaron las diferentes clínicas en el hospital. Se trataba de personas con interés en la facilitación y experiencia, como enfermeras, doctores y roles administrativos. Durante tres años de intenso trabajo, se proporcionó apoyo de facilitación a la organización. También fueron muy apreciados. Cuando se entrevistó al director del hospital y al director de la unidad de cuidados intensivos, ambos expresaron que esta fusión y transformación no hubiera sido posible de conseguir si no fuera por el apoyo de la facilitación. Ambos admitieron que puede ser desafiante trabajar con grupos de profesionales tan especializados como lo son las enfermeras y los doctores. Sin embargo, por el profesionalismo de los facilitadores, y el hecho que estos venían de la misma organización, se pudo crear una sensación de “estamos en esto todos juntos”.

Reflexiones y tips

Algunas veces nuestros colegas trabajando como facilitadores externos nos preguntan: “¿Por qué entrenan tantos facilitadores internos? No sería más lucrativo hacer el trabajo ustedes mismos, como recursos externos para estas organizaciones?” Pues bien, para nosotros, la ambición siempre ha sido difundir el poder de la facilitación. Es por eso que se deben encontrar formas de “escalar” lo que tu haces.

Si cada año se entrenan 30 facilitadores internos en 10 organizaciones, tendremos 300 personas usando facilitación y ayudando organizaciones a conseguir incluso mejores

resultados. Si entonces, en las 10 organizaciones, se entrenan 100 gerentes para usar el liderazgo facilitador en tiempos de cambio, entonces tendríamos 1.000 líderes facilitadores. Si cada líder usa sus habilidades de facilitación con su equipo de 10 personas, conseguiríamos haber mejorado las formas de trabajo colaborativas e incluyentes de alrededor de 10.000 personas... ¡Ese es el poder de la facilitación!

Recuerden el famoso proverbio. “Dale pescado a un hombre y aliméntalo por un día, enséñale a pescar y lo alimentarás de por vida.” Esta es la mentalidad de la abundancia que elegimos operar todo el día en nuestro trabajo. La mentalidad de la abundancia es la alternativa a la mentalidad de la escasez. Se puede elegir entre ver el mundo como abundante o escaso, pero no pueden co-existir. La mentalidad de la abundancia fluye de un profundo sentido de valor personal y seguridad. Es un paradigma que está basado en la creencia que hay más que suficiente para todos.

Como consultor solo, u “hombre orquesta”, es mucho más difícil alcanzar tantos, al menos en corto tiempo. Por supuesto, se puede generar un gran impacto, yendo profundo y haciendo trabajo con grupos más pequeños. Y puede ser extremadamente gratificante para ti como facilitador, pero si se quiere “escalar” el trabajo, se deben encontrar colegas para hacer network, o desarrollar recursos internos que puedan hacer el grueso del trabajo de facilitación. En todos los casos, las organizaciones se vuelven independientes de nosotros. Lo cual es, para nosotros, muy gratificante.

La dimensión de networking cuando se están desarrollando facilitadores internos es muy importante. Haciendo entrenamiento de facilitación junto a colegas internos, se crea una gran comunidad para compartir las mejores prácticas - y para compartir dificultades y ayudar a crear al otro tareas más desafiantes.

Ser un facilitador interno tiene sus inconvenientes comparado con serlo de manera externa. Por ejemplo, algunos pueden cuestionar la falta de ejemplos de otras organizaciones. Y en caso que se “falle” con las tareas, puede ser desafiantes recuperar la reputación como facilitador calificado. Es por eso que, debemos pasar tiempo ayudando a los clientes con los que trabajamos a establecer su infraestructura para asegurar que haya una red de facilitadores que se pueda apoyar entre sí. Para los líderes hacemos lo mismo. Esto se hace de varias formas - a través de llamadas de Skype cada mes, ofreciendo sesiones de refuerzo, mejorando las habilidades e inspirando a la acción. O usando la asesoría de pares, o coaching en parejas donde los facilitadores puedan apoyarse y desafiar el uno al otro. En muchas organizaciones con las que trabajamos, las redes de facilitadores buscan otras redes en otras organizaciones. De esta manera, el compartir de aprendizajes y éxitos continúa más allá de las fronteras de la organización.

En Suecia, por 12 años, hemos organizado la conferencia anual “Faciliteringsdagarna” (el día de los facilitadores). Esto promueve la facilitación y crea un lugar para aprender, compartir y hacer networking entre facilitadores, redes de facilitadores, y líderes facilitadores. Esta conferencia normalmente atrae entre 100 y 150 facilitadores, muchos de los cuales son internos, y todos la ven como una gran oportunidad para hacer networking con los demás. Muchos líderes y clientes también atienden y contribuyen con su perspectiva de cómo la facilitación hace una diferencia en sus organizaciones y los resultados que ayuda a crear.

Resumen

Estos tres ejemplos de la vida real muestran cómo se puede ayudar a los clientes con desafíos complejos, en entornos bastante diferentes, con el poder de la facilitación. Ya sea bajo la apariencia de liderazgo facilitador, habilidades de facilitación o adoptando el papel de facilitador, lo que tienen en común es la creencia de que un cambio real y duradero solo se puede lograr involucrando a quienes están involucrados en él.

Llevamos muchos años trabajando en el campo de la facilitación y el cambio organizacional. Durante ese tiempo, se nos hizo evidente que lo que funciona en una organización no necesariamente se aplica a otra. Después de todo, las organizaciones vienen en muchas formas y tamaños. Con eso en mente, recuerde que puede haber pistas únicas en cualquier organización de lo que funciona. Estos ayudarán a que la facilitación del cambio y la transformación tengan éxito.

Nos apasiona construir comunidades de facilitadores internos. Y hemos descubierto que desarrollar esa misma pasión y capacidad con facilitadores internos requiere tiempo y esfuerzo. Además, dar a los facilitadores la libertad de actuar para ayudar a los equipos también requiere ese compromiso.

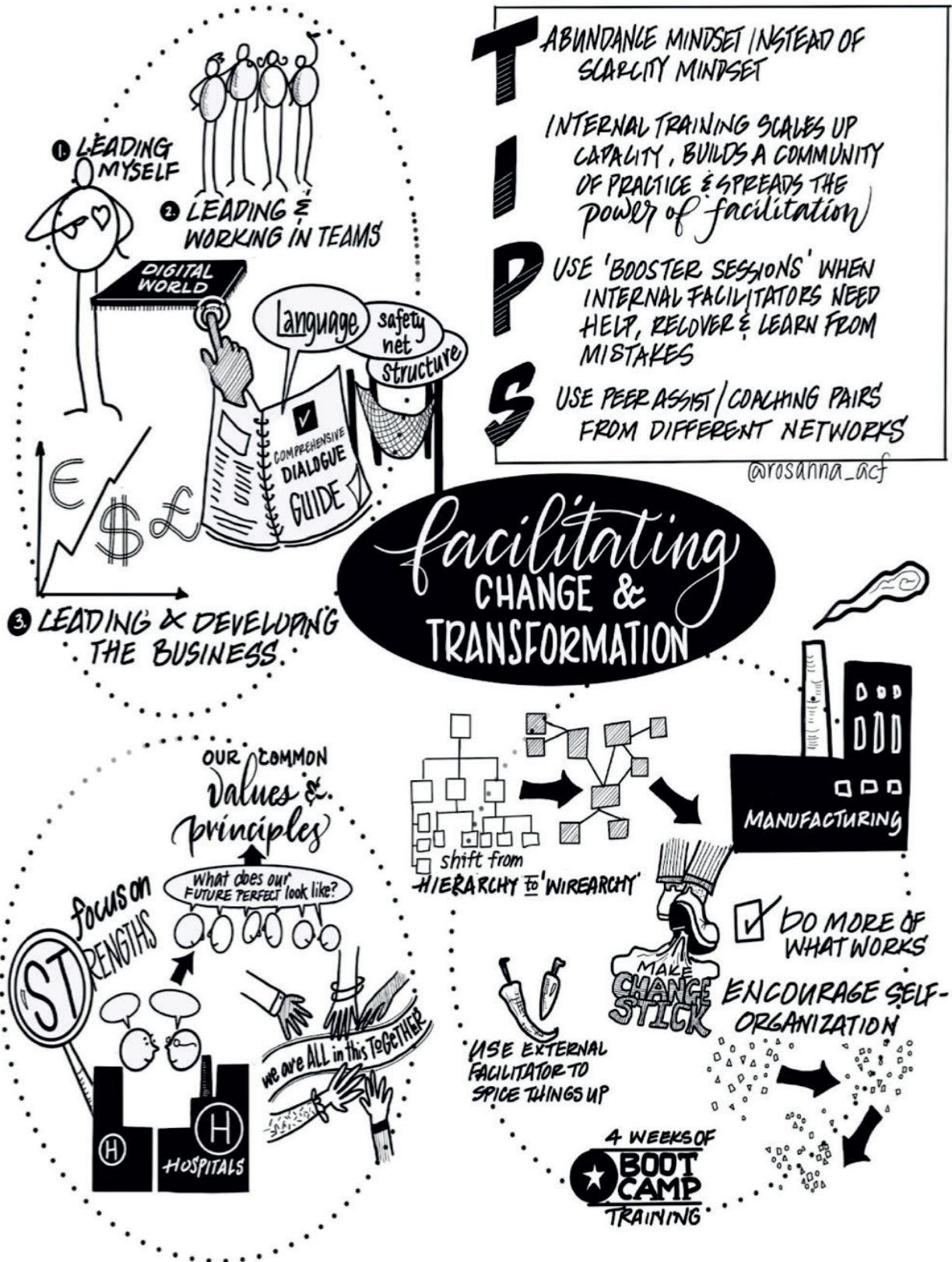
Lo mismo se aplica a los líderes que buscan crear un cambio cultural a través del diálogo facilitador. Es esencial que se dedique tiempo y esfuerzo para que ocurra un cambio real. Y los resultados pueden ser asombrosos.

El cambio se produce en una conversación a la vez. Las organizaciones se vuelven de clase mundial una persona a la vez. Entonces, si bien los líderes que se vuelven más facilitadores en su enfoque no son una solución rápida, el impacto con el tiempo puede ser enorme.

Finalmente, hay una cosa que ha sido la principal fuerza impulsora para nosotros a lo largo de los años. Ha sido ver los resultados que los facilitadores internos pueden ayudar a sus equipos a lograr en los próximos años. Como casi dijo Margaret Mead: “Nunca dude de que un grupo de facilitadores reflexivos y comprometidos puede lograr un cambio sostenible; de hecho, según nuestra experiencia, es lo único que lo ha hecho”.

Referencias

Olson, E. E., & Eoyang, G. H. (2001). *Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science* (1st ed.). Pfeiffer



Resumo Visual de Rosanna von Sacken



Capítulo 3

El Poder de la facilitación para el pensamiento crítico

Mark Bain

Hoy en día, la velocidad y el volumen de información pueden ser abrumadoras. Las habilidades de pensamiento crítico proporcionan a las personas las herramientas que necesitan para escuchar activamente y consumir información de manera crítica. Los pensadores críticos desafían las suposiciones y se enfocan en la información que conduce al camino de la innovación en lugar de la complacencia.

El proceso de convertirse en una “organización pensante” comienza con el motor de la organización, su gente. Para obtener los beneficios de ser una organización que piensa de manera crítica, el pensamiento crítico colaborativo debe integrarse en la cultura de la organización.

Las organizaciones que deseen avanzar en esta dirección tendrán que realizar cambios en varios frentes para establecer los procesos necesarios y recibir los beneficios de mejorar el pensamiento colaborativo crítico. El poder de la facilitación puede ayudar con este cambio en la cultura corporativa. Pero tal vez, lo que es más importante, el pensamiento crítico puede amplificar el poder de la facilitación ayudando a individuos, grupos, organizaciones y comunidades a examinar toda la información, todos los puntos de vista y todas las perspectivas, de manera que mejore su capacidad de pensar mejor juntos.

En este capítulo se examinará cómo el pensamiento crítico, junto con la comunicación, la colaboración y la creatividad / innovación, puede amplificar el poder de la facilitación.

¿Qué es el pensamiento crítico y cómo puede ayudar?

En 2005, el Korean Journal of Thinking and Problem Resolving publicó un documento titulado “Evolución actual de la solución creativa de problemas para organizaciones: enfoque en las habilidades y estilos de pensamiento”.¹ En este artículo, el autor presenta una serie de estudios que examinan cómo las organizaciones y los empleados que se capacitaron para resolver problemas de manera creativa aumentaron los logros de la organización. Los resultados, como el ahorro de costes, la mejora en la toma de decisiones, el aumento de la motivación de los empleados y la mejora frente a procesos de aprendizaje, se atribuyeron al aumento de las habilidades de pensamiento crítico tanto de la organización como de

la fuerza de trabajo.

Inspirar a los y las empleadas a pensar de manera crítica requiere tres elementos organizacionales clave: una comunicación efectiva y abierta, una voluntad de colaborar en todos los niveles de la organización y una cultura que acepte la creatividad y la innovación. Esto permite que la inteligencia colectiva de toda la organización crezca y se expanda.

Las organizaciones que fomentan el pensamiento crítico desarrollan destreza operativa. Son ágiles y se adaptan más fácilmente a fuerzas desconocidas que lleguen en el futuro. Las investigaciones han demostrado que las organizaciones que implementan estos procesos pueden “... esperar capturar un 20% más de sus ingresos futuros de nuevas fuentes que sus colegas tradicionales”ⁱⁱ

Cómo convertirse en un pensador crítico

Hay tres elementos centrales necesarios para un estado mental de pensamiento crítico: curiosidad, escepticismo y humildad. La curiosidad enfoca a la gente en el “por qué”. Ayuda a descubrir la raíz de la discusión / problema / situación. La curiosidad también nos hace preguntarnos acerca de la motivación detrás de la información que consumimos. ¿Una mente curiosa considerará por qué esta información está siendo proporcionada? ¿Por qué esperan que yo esté de acuerdo? ¿Qué suposiciones deben ser reconocidas sobre la información?

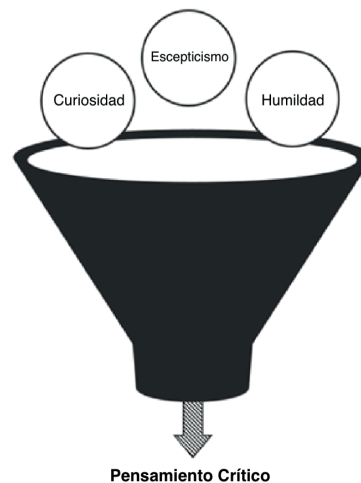
La curiosidad desarrolla el deseo de escuchar activamente a los demás, preguntar lo que quieren decir y participar en un diálogo significativo y cuestionador. La curiosidad construye las habilidades de escucha, que siempre están en alerta para identificar malentendidos, sesgos, suposiciones, significados ocultos, etc.

La curiosidad conduce a tener voluntad de escucha y a considerar puntos de vista alternativos. Nos permite considerar la información antes de juzgar su validez o relevancia.

Los pensadores críticos califican las “entradas” de información que ayudan a asegurar la calidad de las “salidas” de ideas.

Junto con la curiosidad, el escepticismo es una parte necesaria del pensamiento crítico. El escepticismo construye la capacidad de ser hábil con las ideas, las opiniones y la información. El escepticismo no significa que se cuestione y descarte todo automáticamente hasta que se demuestre más allá de toda duda razonable. Significa que siempre estás

alerta para ver si la información no es fiable, engañosa, sesgada o nacida de experiencias individuales.



EL PODER DE LA FACILITACIÓN

El último elemento de una mentalidad de pensamiento crítico es la humildad. La humildad nos permite darnos cuenta de que equivocarse puede ser algo positivo. La humildad nos permite esperar que nuestras ideas, pensamientos y suposiciones “pueden” estar fuera de lugar. Nos da la capacidad de reconocer que, si nos aferramos a información “incorrecta”, podemos usar esa información para tomar malas decisiones.

Cuanto más rápido podamos dejar de lado la información “errónea”, más rápido podremos alejarnos de los caminos de conocimiento incorrectos. Los pensadores críticos no están en un estado constante de preocupación por que se demuestre lo contrario, se abren a ver diferentes opciones y oportunidades. Se preparan para sopesar la nueva información según su mérito, en lugar de su capacidad para respaldar conclusiones anticipadas. Este comportamiento los libera para buscar, recopilar y consumir críticamente nueva información.



A veces es difícil admitir abiertamente que estamos equivocados. Sin embargo, aferrarse a información, ideas o suposiciones incorrectas es una carga para nuestro pensamiento. La voluntad de aceptar que “podemos” estar equivocados abre el potencial para ver las cosas desde una perspectiva diferente y supera la fijeza funcional de nuestras ideas. No podemos pensar juntos mejor, si no estamos dispuestos a desafiar nuestras propias ideas y suposiciones.

Por supuesto, la curiosidad, el escepticismo y la humildad no solo son necesarios para construir una mentalidad de pensamiento crítico. Como se ha defendido en los otros capítulos de este libro, una buena dosis de curiosidad, escepticismo y humildad también son requisitos para pensar juntos de manera efectiva.

Pensamiento crítico y comunicación

Los equipos asimilarán rápidamente este nuevo “combustible de conocimiento” en sus propios motores de ideas y toma de decisiones.

El conocimiento institucional es esa experiencia ganada con esfuerzo y acumulada a lo largo de años de experimentación y aprendizaje en la organización. Son las lecciones que los y las empleadas aprendieron al “hacer” el negocio de la organización. Convertirse en una organización de pensamiento crítico significa que compartimos continuamente la sabiduría de la organización. Una gran parte de detener la fuga de conocimiento de las organizaciones comienza con garantizar que

el conocimiento institucional no sea almacenado por unos pocos, sino que sea compartido por todos. Las organizaciones con una cultura de pensamiento crítico se aseguran de que este conocimiento sea tratado como un recurso organizacional.

Las organizaciones comprometidas con cultivar el pensamiento crítico toman medidas activas para garantizar que todas las reuniones, debates y procesos comerciales se traten como oportunidades de aprendizaje. Debates continuos regulares sobre lo que salió bien, lo que falló, cómo podemos hacerlo mejor, lo que no volveremos a hacer y cómo podemos cambiar son importantes.

Distribuir este aprendizaje a todos fortalece la inteligencia colectiva de la organización. A menudo, sugiero a los gerentes que integren conversaciones enfocadas en cada reunión, para cada proyecto, para fomentar la reflexión, el aprendizaje y el intercambio entre los miembros del equipo.

Actividades como las conversaciones enfocadas difunden el aprendizaje desde todos los puntos de vista, aseguran que el personal se toma el tiempo para reflexionar y pensar sobre lo que ha aprendido y actúa como un catalizador para el compromiso de todos. Estos procesos colaborativos deben diseñarse para difundir el aprendizaje institucional a través del intercambio de información, la evaluación transparente, la reflexión y la mejora continua. Este proceso tiene el beneficio secundario de permitir que el personal nuevo adquiera años de aprendizaje en un período de tiempo muy corto. Difundir las lecciones aprendidas de “el individuo” a “la organización” permite que todos resuelvan problemas, aprendan de los errores, contribuyan con nuevas ideas y examinen los procesos de negocio juntos.

Tratar el conocimiento institucional como un activo compartido permite que los grupos aprendan de sus propias experiencias al compartir sus propias reflexiones, así como aprender de las experiencias de otros en toda la organización. Cada vez que reúnas a los empleados y las empleadas, presenta algunas conversaciones de pensamiento crítico facilitadas para alentar a las personas a compartir y ampliar su conocimiento institucional. Fomenta la narración de cómo los procesos de ensayo y error condujeron a nuevas técnicas. Promueve debates sobre las experiencias aprendidas, las adversidades y las victorias. Plantea escenarios del tipo “qué pasaría si...” para fomentar un pensamiento más profundo y un aprendizaje avanzado. Realiza iteraciones de diseño de tipo ágil para resolver problemas y considerar procesos alternativos. Los equipos asimilarán rápidamente los conocimientos que adquieran, así como el proceso de cómo pensar mejor juntos. A continuación, incorporarán estos conocimientos a sus propias ideas y los utilizarán para tomar mejores decisiones.

Pensamiento crítico y colaboración

La comunicación abierta conduce al intercambio de ideas y es la base de la colaboración. La colaboración conduce al aprendizaje organizacional y al desarrollo de soluciones innovadoras. A medida que la colaboración se convierte en la norma, la inteligencia colectiva crece, la innovación florece y los empleados se entusiasman y se involucran.

Durante varios años, Gallup ha realizado encuestas en el lugar de trabajo estadounidense para cuantificar el nivel de compromiso de los empleados en el trabajo. En 2017, Gallup informó que solo un tercio de los empleados en los EE. UU. estaban comprometidos en

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

el trabajo. Estos números se mantienen en cada generación: Baby Boomers, Generación X y Millennials, disipando el mito de que la desconexión es solo un problema con los y las más jóvenes. La investigación muestra resultados similares en todos los niveles educativos (secundaria hasta posgrado). Gallup continuó informando que “los empleados no comprometidos le cuestan al país entre 450 y 550 mil millones de dólares cada año”.ⁱⁱⁱ

El pensamiento crítico combinado con la colaboración es la inoculación que el personal necesita para pasar de un estado de desconexión a un compromiso. Una atmósfera donde se alienta a los empleados a colaborar y compartir sus ideas estimula el crecimiento de los empleados y un sentido de valía. La colaboración brinda a los empleados el tiempo para probar sus juicios, ideas y razones con otros y contribuir abiertamente al cambio real.

“La gente dice que algunas de las mejores innovaciones surgen en la parte de atrás de una servilleta de papel, pero lo que realmente impulsó esta innovación fue el diálogo colaborativo que tuvo lugar alrededor de la mesa.”

Las organizaciones de pensamiento crítico apoyan a su gente para generar ideas sobre los problemas y pensar juntos mediante procesos colaborativos. Los empleados comienzan a tener una visión más holística de la organización. Las colaboraciones entre organizaciones transforman la discusión de “hago esto todos los días” en intercambios entusiastas sobre quién hace qué y por qué. Las reuniones se convierten en debates que generan nuevas ideas, suavizan

los procesos atrasados, agilizan las prácticas de negocio y reducen las duplicidades. Los procesos de negocio de toda la organización se desenredan a medida que los y las empleadas encuentran formas de trabajar mejor juntos. Las ideas que no funcionan se renuevan rápidamente porque se abren las líneas de comunicación. Lo que es más importante, los y las empleadas se responsabilizan para proponer sus ideas, se sienten libres para experimentar y están interesados en probar nuevos métodos. En un corto período de tiempo, los empleados y las empleadas se involucran en la ejecución de las mejores prácticas que ayuden a crear y se dedican a hacer que sus ideas funcionen.

Para fomentar la colaboración, las organizaciones deben fortalecer los caminos para conversaciones auténticas entre el personal y las unidades de personal. Es necesario poner en marcha procesos formalizados para fomentar la recopilación y el intercambio de ideas. Es más que poner a las personas en la misma habitación. Las organizaciones deben aprovechar el poder de la facilitación tanto en entornos formales como informales. Los líderes deben proporcionar el tiempo y el espacio para que el personal participe, interactúe, intercambie ideas y experimente. Y como se discutió en el último capítulo, desarrolle competencias y habilidades de facilitación en toda la organización.

Cada vez son más las personas que me informan de que la velocidad del trabajo no les deja tiempo para pararse a pensar en los numerosos problemas a los que se enfrentan cada día. Los empleados están ocupados “haciendo” sin tiempo para “pensar” en opciones o discutir alternativas. Cada

“La gente dice que algunas de las mejores innovaciones se plasman en el reverso de una servilleta de papel, pero lo que realmente encendió esa innovación fue el diálogo colaborativo que sucedió alrededor de la mesa”.

vez más personas se ven obligadas a tomar decisiones rápidas, por su cuenta y con información limitada. Toman decisiones sobre la marcha, sin aporte de los demás, debido a la mentalidad de urgencia que prevalece en toda la organización.

En consecuencia, la amenaza de tomar decisiones equivocadas a menudo conduce a la procrastinación. A menudo se prefiere aplazar las decisiones o ignorar la necesidad de elegir a tomar una decisión equivocada. El personal que he entrevistado me dice que preferiría ser criticado por no tomar decisiones que ser conocido como un mal tomador de decisiones. Pero la idea de tomar tiempo para colaborar con otros para tomar mejores decisiones ni siquiera se considera.

Las organizaciones colaborativas adoptan actividades corporativas cara a cara (o pantalla a pantalla), que brindan a las personas la oportunidad de verbalizar sus problemas, buscar ideas alternativas y recopilar inteligencia útil. Las organizaciones colaborativas fomentan el pensamiento crítico de una manera que apoya este proceso. Como se ilustra en otros capítulos, la colaboración expande la inteligencia colectiva. Pero no es solo el colectivo el que se beneficia. Cada individuo dentro del grupo puede agregar la sabiduría de otros miembros del grupo a su “banco de datos” personal, lo que promueve su propio pensamiento crítico, lo que les permite tomar mejores decisiones. Este proceso les da a las personas tiempo para diseccionar sus problemas, discutir alternativas y probar soluciones con otros en el momento. Esto ayuda al personal a ganar confianza para decidir más fácilmente sobre una solución y son más aptos para tomar y ejecutar decisiones. La gente dice que algunas de las mejores innovaciones ocurren en el reverso de una servilleta de papel, pero lo que realmente encendió esa innovación fue el diálogo colaborativo que tuvo lugar alrededor de la mesa.

Muchos equipos de gestión con los que trato hablan del tamaño de la organización como una barrera para la colaboración y el compromiso. De hecho, el informe de Gallup, mencionado anteriormente, encontró que alrededor de 1.000 empleados es el “punto de inflexión” para los problemas de compromiso de los empleados. Pero como se vio en otros capítulos, el tamaño no debe considerarse un impedimento para la colaboración o el compromiso.

Mis colegas que escribieron capítulos anteriores de este libro brindan excelentes ejemplos de procesos facilitados que han resultado en un alto compromiso y resultados significativos en naciones, comunidades y grandes organizaciones. El poder de la facilitación en una organización con una cultura que se basa en el pensamiento crítico siempre supera las preocupaciones sobre el tamaño.

Cultivar el pensamiento crítico dentro de la organización no solo empodera a los empleados para desentrañar y agilizar el proceso comercial, sino que también es bueno para el resultado final del negocio. Según un estudio de Kenex, las empresas comprometidas tenían cinco veces más rendimientos totales para los accionistas durante un período de cinco años que las empresas menos comprometidas.^{iv} Un estudio de 2011 realizado por Towers Perrin encontró que las empresas con empleados comprometidos tenían márgenes de utilidad neta un seis por ciento más altos.^v Lograr una cultura de pensamiento crítico en la organización involucra a los empleados al compartir información abiertamente, valorando la contribución de todos en todos los niveles de la organización e involucrando

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

a los empleados en el proceso de toma de decisiones. Infunde un sentido de pertenencia, valor y satisfacción que es justo lo que anhelan los empleados desinteresados.

Pensamiento crítico y creatividad / innovación

Las organizaciones con un pensamiento crítico sólido forman a sus empleados para que sean flexibles y les ayudan a desarrollar las habilidades necesarias para adaptarse y cambiar. Las culturas corporativas rígidas no se doblan ni flexionan con las demandas cambiantes. Sus procesos empresariales fijos indican a los empleados y las empleadas que las opciones son limitadas y que las nuevas ideas no son bienvenidas. Las organizaciones rígidas tienen poco interés en desarrollar las habilidades que los empleados y las empleadas necesitan para innovar o adaptarse a los cambios en las exigencias. Cuando se enfrentan incluso a pequeñas desviaciones de las normas empresariales, estas organizaciones se “doblan” y el personal se vuelve incapaz de hacer frente a los rápidos cambios de prioridades o a la aceleración de las necesidades empresariales.

Las organizaciones de pensamiento crítico adoptan la creatividad y la innovación. A través de líneas abiertas de comunicación y fomentando la colaboración, las organizaciones de pensamiento crítico apoyan y animan a los empleados y empleadas a ser creativos e innovadores. Alentar al personal a explorar nuevas ideas, proponer soluciones alternativas y desafiar las prácticas actuales conduce a una actitud de “puedo hacerlo” centrada en la solución en toda la organización. Esto conduce a una cultura en la que los empleados son cada vez más capaces de actuar y ejecutar nuevas soluciones / ideas porque tienen experiencia en la resolución de problemas y están preparados para el cambio.

Cuando las organizaciones adoptan y fomentan la creatividad, abren la puerta para que el personal colabore y resuelva problemas de nuevas y mejores formas. Cuando los empleados se dan cuenta de que tienen la autoridad para ser creativos y que la gerencia apoya este comportamiento, comienzan a ver los problemas no como obstáculos sino como desafíos. Este estímulo creativo no solo conduce a ideas nuevas y emocionantes, sino que prepara el escenario para que los empleados participen plenamente en las iniciativas de transformación y cambio organizacional.

La creatividad produce innovación. La lucha corporativa para encontrar formas de innovar, abandonar enfoques obsoletos y explorar nuevas formas de predecir y abordar el riesgo futuro está interconectada globalmente. Una organización que adopta y fomenta el pensamiento crítico, las competencias de facilitación, la comunicación abierta y la colaboración permite a los empleados no solo ser conscientes de los desafíos que enfrenta la organización, sino también ser parte de la solución.

Me uní a Chrysler Corporation como un recién graduado. Chrysler acababa de salir de un momento muy difícil y se estaba recuperando de una situación cercana a la muerte. Primero me capacitaron en una de sus “sucursales de aprendizaje”, luego me transfirieron a su sucursal más grande de América del Norte. Mi nueva sucursal se paralizó con

pérdidas crecientes y un nivel creciente de cuentas morosas. Las tasas de morosidad habían subido a 12 veces el promedio corporativo y estábamos perdiendo dinero en todas las operaciones comerciales. La semana que llegué a la sucursal también lo hizo el nuevo sistema informático, que fue diseñado para dar soporte a los servicios de cuentas.

Con la experiencia en informática adquirida durante mis estudios universitarios, decidí ver si el sistema podía aprovecharse para comunicarse en masa con la lista cada vez mayor de clientes morosos. Rápidamente encontré una manera de producir cartas modelo para todas las cuentas vencidas, por lo que se envió un recordatorio automático a los clientes. Al mismo tiempo, presenté una severa carta de advertencia para las cuentas con morosidad grave.

Mi gerente inmediato asumió que todo el tiempo que pasaba trabajando en este nuevo proyecto era solo “jugar” con el nuevo sistema. Me dijo que dejara lo que estaba haciendo de inmediato y volviera a mi trabajo “real”. Sin embargo, el gerente de mi sucursal escuchó la conversación y me pidió que le explicara en qué había estado trabajando. Hizo preguntas y escuchó atentamente mis respuestas. Después de una larga discusión, me animó a continuar con la idea.

En cuestión de semanas, generamos cientos de cartas y recordatorios personalizados automáticamente y las tasas de morosidad se redujeron drásticamente. En un mes me asignaron dos ayudantes y juntos comenzamos a generar recordatorios automáticos como parte del modelo comercial en curso. El éxito del sistema automatizado repercutió en toda la organización y se instalaron sistemas similares en otras sucursales.

Reconocer que el personal puede desarrollar la siguiente nueva forma de hacer las cosas, definir un nuevo proceso o desarrollar un nuevo producto es solo una parte del proceso de pensamiento crítico para la organización. Capacitar a los líderes organizacionales para escuchar y estar abiertos a la próxima “cosa” nueva permite que florezca la creatividad y que la innovación se arraigue. Los gerentes ya no pueden esperar a que llegue la creatividad y la innovación: fomentar la innovación es el nuevo rol de los líderes del siglo.

Comprometerse a mejorar el pensamiento crítico dentro de la organización es solo la mitad de la batalla. La otra mitad es fortalecer los caminos para una mayor colaboración en toda la organización. Este crecimiento de la colaboración trae a la organización enormes ventajas. Con procesos implementados para fomentar la recopilación y el intercambio de ideas, las personas naturalmente comienzan a explorar los problemas laborales con otros, tanto formal como informalmente. Este proceso reúne a grupos, a menudo a través de líneas organizativas que normalmente no se reúnen, interactúan ni intercambian ideas. Los diálogos de los empleados que atraviesan los silos de la organización brindan una comprensión más profunda y rica para los innovadores y los solucionadores de problemas.

Conclusión

Usar la facilitación para ayudar a la organización a desarrollar una cultura de pensamiento crítico es beneficioso para todos. Si bien el proceso de facilitación guía la interacción del grupo, los miembros del grupo son libres de trabajar en el “problema” y aprender

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

unos de otros. El uso de un compromiso facilitado le permite al grupo no solo abordar el problema, sino también comenzar el proceso de desarrollar las habilidades necesarias para el pensamiento crítico. El facilitador trabaja en guiar al grupo y establecer procesos para aumentar la inteligencia colectiva a través de la colaboración, líneas abiertas de comunicación y resolución creativa de problemas. La tarea principal en la reunión facilitada es encontrar una solución al problema en cuestión. Sin embargo, el facilitador da un paso adicional para introducir herramientas de pensamiento crítico que, con el tiempo, se integran en los procesos comerciales cotidianos del grupo. Se alienta a las personas a hacer preguntas, comprender y desafiar sus suposiciones y contemplar las implicaciones de los comentarios que reciben. Las interacciones se organizan para eliminar prejuicios, explorar diferentes perspectivas, pensar creativamente y aislar áreas donde el grupo necesita más información. Se entrena a los grupos para escuchar, digerir información, considerar opciones y sondear ideas para obtener más detalles. Los equipos pueden “resolver el problema” en toda la organización de manera responsable para identificar los obstáculos que se pueden abordar y resolver.

Las interacciones grupales planificadas como ésta exponen a las personas a puntos de vista alternativos y nuevas ideas de toda la organización. La mayor interacción garantiza que los empleados entiendan la situación “en su totalidad”, y todos tengan la oportunidad de explorar y contribuir a la evidencia desde una perspectiva comercial diferente. Se alienta a los grupos a explorar cualquier prejuicio abiertamente, examinar sus suposiciones y buscar oportunidades nuevas e innovadoras. Se les anima a derribar las barreras que les impiden innovar y explorar oportunidades hipotéticas para abrir nuevos caminos hacia las mejores prácticas. La reunión normal de resolución de problemas “oh, humm” se eleva a un evento que no solo produce soluciones, sino que también se convierte en una poderosa experiencia positiva que inspira a los equipos a querer “comprometerse” una y otra vez.

El papel del facilitador es aumentar la oportunidad de aumentar el diálogo, sacar ideas, ayudar al grupo a superar el conflicto, proporcionar procesos sólidos para llegar a un consenso y documentar los resultados. El proceso facilitado fortalece la capacidad del grupo para dejar viejas ideas y recorrer nuevos caminos. Al final, el grupo aprende a usar procesos colaborativos para desarrollar soluciones, cultivar ideas e innovar. En poco tiempo, las habilidades y los procesos de pensamiento crítico se entretienen en la cultura empresarial y comienzan a motivar a las personas a implementar el mismo conjunto de habilidades en sus interacciones diarias y toma de decisiones.

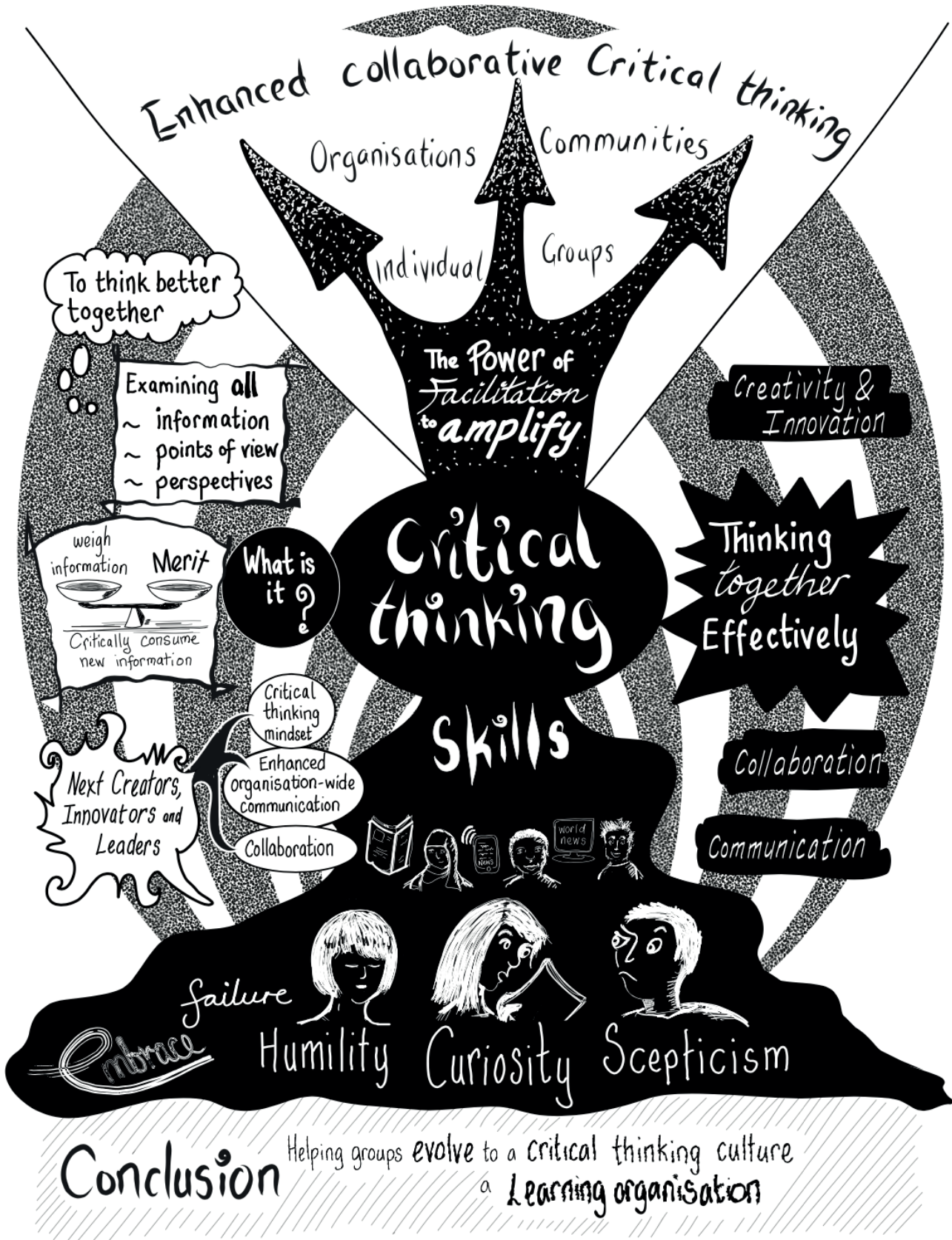
A medida que los grupos aprenden a pensar juntos cada vez mejor, los procesos experimentados se convierten en una receta para la colaboración futura. Las personas se vuelven más expertas en examinar las suposiciones e ideas de los demás. Se vuelven mejores para escuchar y usar el nuevo aprendizaje para mejorar sus propias ideas. Encuentran nuevas formas de involucrar a sus colegas de manera continua. Comienzan a revisar sus puntos de vista e ideas de una manera que los convierte en mejores contribuyentes y solucionadores de problemas hábiles. Finalmente, se sienten cómodos en una organización que les importa y en la que se sienten seguros al invertir porque pueden marcar la diferencia.

Los procesos de pensamiento crítico dentro de la organización pueden mejorar la comunicación, la colaboración y la creatividad entre la fuerza laboral. Es evidente que

estas “organizaciones de aprendizaje” fomentan y enseñan a los empleados a implementar procesos de pensamiento de alto nivel, lo que tiene muchos beneficios. Como se ha evidenciado en este capítulo, las organizaciones de pensamiento crítico pueden esperar retornos positivos de la inversión en áreas como compromiso de los empleados, riesgo corporativo reducido, rentabilidad y costos más bajos. Además, estas organizaciones están creando fuerzas de trabajo ágiles e inteligentes que serán cruciales para hacer frente a las demandas comerciales del siglo XXI. Las organizaciones que capacitan a su fuerza laboral con una mentalidad de pensamiento crítico, junto con la colaboración y una mejor comunicación en toda la organización, seguramente serán los próximos creadores, innovadores y líderes.

Referencias

- i. Puccio, G. J., Murdock, M. C., Mance, M. (2005). Current Developments in Creative Problem Solving for Organizations: A Focus on Thinking Skills and Styles. *The Korean Journal of Thinking & Problem Solving*, 15(2), 43-76
- ii. *IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success.* (2010, May 18). IBM. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/31670.wss>
- iii. Gallup, I. (2021, March 22). *State of the American Workplace.* Gallup.com. <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>
- iv. <https://www.kepner-tregoe.com/blog/forbes-critical-thinking-skills-propel-organizations-forward/>
- v. The Power of Three by Willis Tower Watson (2011) www.willistowerswatson.com



Resumo Visual de Debbie Roberts



Capítulo 4

El Poder de la facilitación en la resolución de conflictos

Kimberly Bain

Este capítulo se centra en el poder de la facilitación como facilitador de diálogos públicos positivos y conversaciones críticas, así como herramienta para resolver conflictos. El poder de la facilitación puede ayudar a líderes, gestores, defensores de la comunidad, profesionales del diálogo público, mediadores, facilitadores y a cualquier persona que se enfrente a un conflicto. Ayuda a resolver disputas entre individuos o dentro de / entre grupos de forma productiva, positiva y sostenible.

Involucrar a individuos, grupos o al público en la resolución de disputas o problemas complejos no consiste en elegir entre opciones.¹ No se trata de debatir opciones. Se trata de dialogar. Se trata de conversaciones. Y se trata de resolver problemas. Como hemos analizado en los capítulos anteriores, el poder de la facilitación permite a los individuos y a los grupos comunicarse eficazmente. Ayuda a las personas a entenderse mejor a sí mismas y a los demás. Y ayuda a las personas a pensar de forma crítica sobre las soluciones que pueden resolver el conflicto. Este capítulo examinará cómo el poder de la facilitación puede ayudar a crear una resolución positiva y sostenible de cualquier conflicto. Tanto si el conflicto es entre individuos, dentro de un grupo o entre grupos, o en toda la sociedad, el poder de la facilitación puede ayudar.

Cuando las personas se reúnen física, virtual o espiritualmente, es inevitable que haya desacuerdos. La pregunta es: ¿los desacuerdos conducirán a resultados destructivos o constructivos? El conflicto es una parte normal de la vida. La creatividad, el crecimiento, la innovación y el aprendizaje necesitan algún tipo de conflicto para producirse y prosperar. En su libro *Creativity, Inc: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration*, Ed Catmull describe el papel clave que tuvo el Braintrust de Pixar en la creación de sus exitosas películas.

Involucrar a individuos, grupos o al público en la resolución de disputas o problemas complejos no consiste en elegir entre opciones o debatir, sino en dialogar, conversar y resolver problemas.

Catmull afirma que su éxito fue el resultado de fomentar la creatividad a través de la

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

franqueza. Fomentó el debate y el examen desde todos los puntos de vista y las diferencias de opinión.

Los científicos llevan décadas utilizando el proceso de revisión por pares a doble ciego para mejorar la calidad de sus investigaciones. Este proceso les permite cuestionar sus propias teorías, supuestos y metodologías para reforzar su lógica y sus conclusiones. Ya en el siglo V a.C., las sociedades democráticas han utilizado diversas formas de debate. Este método de diálogo se diseñó para garantizar que las decisiones públicas estuvieran bien pensadas. También fue diseñado para promover decisiones lógicas que fueran en el mejor interés de la sociedad a la que sirven.

El conflicto constructivo se ha demostrado a lo largo de los siglos como una herramienta eficaz para fomentar la innovación, la creatividad y la creación de consenso. Sin embargo, muchos de nosotros seguimos viendo el conflicto como una fuerza destructiva. A menudo se cita a Mary Parker Follett diciendo: “Todo lo que se pule se hace con la fricción”. ¿Cómo podemos aprovechar el poder de la facilitación para ayudarnos a garantizar que la fricción pulga las relaciones humanas en lugar de destruirlas? ¿Cómo podemos ayudar a los individuos, los grupos y las facciones de la sociedad a adoptar la noción de conflicto constructivo? ¿Cómo podemos pasar del “ganar y perder” al “juntos podemos”?

El monstruo del vacío

“Si la necesidad es la madre de la invención, el conflicto es su padre”.

Kenneth Kaye

En el año 350, el filósofo griego Aristóteles acuñó la frase “La naturaleza aborrece el vacío”. Esto se basa en el principio de que la naturaleza requiere que cada espacio se llene con algo. Por eso, cuando se coloca un recipiente vacío en un fregadero lleno de agua, el agua se precipita para llenar el espacio vacío. Esta teoría del universo físico puede ayudarnos a explicar por qué se producen los conflictos y cómo guiar a las partes en conflicto hacia resultados constructivos.

Tomemos un ejemplo típico de conflicto en una oficina. El grupo A toma una decisión aparentemente trivial de mover la nevera de agua. El grupo B empieza a hablar entre ellos: “¿por qué han movido la nevera de agua?”, “¿por qué a ese lugar?”, “¿lo han hecho para poder espiarnos cuando hablemos en ese espacio?”. Y así sucesivamente. Lo siguiente es que las tensiones aumentan, las sospechas comienzan y las relaciones se deterioran. Yo llamo a esto un ataque frontal del Monstruo del vacío.

Ya se trate de una disputa entre individuos, un conflicto en el lugar de trabajo o un conflicto a gran escala que afecte a toda una nación, cuando existe un espacio vacío de información, se llenará automática y rápidamente con algo. Por desgracia, el 99,9% de las veces lo que llena ese vacío de información provoca un conflicto.

La pregunta que debemos hacernos es: ¿por qué el vacío se llena casi siempre con información que conduce a resultados destructivos? ¿Por qué los comentaristas se lamentan de la desaparición del diálogo público en las naciones de todo el mundo? ¿Por

qué es que las cuestiones políticas y de valores son cada vez más extremas y están más arraigadas que en cualquier otro momento de nuestra historia? ¿Por qué lo que en el pasado se consideraba un debate público valioso e informativo se considera ahora una guerra de trincheras entre nosotros y ellos? ¿Por qué temas como el Brexit, Aadhaar, la inmigración y la reforma económica se han vuelto tan polarizadoras?

La ciencia detrás del monstruo del vacío

Si analizamos esta cuestión desde la perspectiva de la teoría del comportamiento, podemos ver que el cerebro humano está programado para asumir lo peor. Consideremos el trabajo de científicos como Jane Goodall, Andrew O’Keeffe, Antonio Damasio y Richard Tedlow. Sus escritos nos ayudan a entender por qué cuando alguien te corta el paso en un coche piensas automáticamente que es un conductor desconsiderado. Rara vez asumes que tiene una buena razón para cortarte el paso. Tal vez se dirigía al hospital para dar la bienvenida al mundo a su nuevo bebé. Sus escritos nos permiten comprender por qué asumimos automáticamente lo peor. Por ejemplo, cuando no se da ninguna explicación ni se informa de por qué se tomó una decisión política impopular, los ciudadanos suelen suponer razones nefastas. Creen que se trata de una mala toma de decisiones, un mal juicio o la corrupción.

Hay varias razones para ello. Desde un punto de vista evolutivo, aquellos primeros humanos que escucharon un ruido en el monte y pensaron “apuesto a que es un lindo conejito” fueron devorados por el tigre dientes de sable. Los que supusieron lo peor y corrieron a esconderse, vivieron para propagar nuestra especie. Bromas aparte, es un hecho evolutivo que una parte importante de nuestro instinto de supervivencia es suponer lo peor. Nos permite evitar situaciones que podrían causarnos daño.

Asumir lo peor no solo se aplica a nuestro entorno físico, sino que también se extiende a la suposición de la intención. La teoría de la atribución, desarrollada en los años 50 por Fritz Heider, explica que, como humanos, estamos predispuestos a atribuir la intención a las acciones de los demás. Esto nos ayuda a dar sentido a nuestro mundo. Si añadimos esto a nuestro instinto de asumir lo peor, se explica por qué cuando alguien hace algo que nos afectó o podría afectarnos negativamente, asumimos automáticamente que lo hizo porque es una mala persona. ¿Recuerdas el conductor que nos cortó el paso con el coche? Nuestra suposición inicial no es que no nos haya visto, sino que lo hizo a propósito porque es una persona grosera y desconsiderada. Una vez oí decir a Oprah Winfreyⁱⁱ que siempre que le toca un taxista maleducado, en lugar de no darle propina, la dobla con la esperanza de que eso le ponga de mejor humor para el siguiente pasajero. Creo que podemos estar de acuerdo en que Oprah es una excepción a la regla.

Otra teoría psicológica común que ayuda a explicar por qué existe el monstruo del vacío es el sesgo de autoservicio. Relacionado con la teoría de la atribución y nuestros instintos humanos, el sesgo de autoservicio es la razón por la que nos vemos a nosotros mismos de la mejor manera posible y atribuimos lo malo a los demás. Es la razón por la que mi hijo me dice lo brillante que es cuando saca un sobresaliente en un examen y lo malo que es el profesor cuando saca un aprobado. También explica por qué, en una situación de

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

conflicto, cada parte se atribuye la superioridad moral y ve a la otra como la proverbial serpiente en la hierba. Los psicólogos sociales llaman a esto la Ilusión de superioridad moral (Tappin y MacKay, 2017). “Cuando los bandos opuestos están convencidos de su propia rectitud”, señalan Tappin y MacKay, “es más probable la escalada de violencia”.

La mayoría de las sociedades tienen una fábula como la historia del patito feo, en la que el bebé pájaro se equivoca de madre cuando sale del cascarón. Los demás animales del corral lo ven como un patito feo en lugar de un cisne (o una cría de cisne). En los humanos, esto se llama “velocidad de clasificación”. Cuando conocemos a alguien o algo nuevo, nos imprimimos inmediatamente.

A menudo las llamamos primeras impresiones, y las primeras impresiones son, como sabemos, muy difíciles de cambiar. La clasificación o impresión está relacionada con nuestro mecanismo de supervivencia. Como seres humanos, clasificamos las cosas de forma binaria: bueno / malo, peligroso / seguro, me gusta / no me gusta, nosotros / ellos. Esto nos ayuda a dar sentido al mundo, y nuestro cerebro lo hace muy rápidamente. Al igual que el polluelo que se identifica con lo primero que ve al salir del cascarón, el instinto humano es hacer una primera impresión inmediata. Luego utilizamos esa impresión para atribuir causa y efecto. Esto nos ayuda a dar sentido a nuestro entorno y a nuestro lugar en el mundo. Recordemos que la teoría de la autorrealización y la jerarquía de necesidades de Maslow nos dice que comprender nuestro lugar en el mundo es una ambición humana universal.

El sesgo de confirmación es la tendencia a buscar, interpretar, juzgar y recordar la información que apoya nuestras opiniones e ideas preexistentes. También se conoce como sesgo de mi lado. La Academia Nacional de Ciencias ha publicado recientemente un estudio global sobre 376 millones de usuarios de Facebook. El estudio subraya el importante papel que desempeñan el sesgo de confirmación y la exposición selectiva en el refuerzo de nuestras visiones del mundo. El estudio sugiere que esto también contribuye a nuestra respuesta emocional a cuestiones sociales polarizantes. Arun Maira, miembro del Founding Fuel de la India,ⁱⁱⁱ describe cómo los medios sociales exageran este fenómeno. “Los medios de comunicación social obligan a la gente a entrar en cámaras de eco que se refuerzan a sí mismas, en las que la gente sigue a quien le gusta y lanza bombas de odio a través de las paredes de sus cámaras de eco contra la gente que no le gusta. No está diseñado para las deliberaciones reflexivas, en las que la gente está dispuesta a escuchar otros puntos de vista. Divide con demasiada rapidez y brusquedad a la gente en grupos que están a favor de algo y en contra; en comunidades de “gente como nosotros” y “gente que no es como nosotros”.

Saber que los humanos clasifican inmediatamente las cosas de forma binaria también nos ayuda a entender la aversión humana a la pérdida. Si nuestros cerebros estuvieran cableados para buscar el placer por encima de evitar el dolor, nuestra especie no habría sobrevivido. Por eso la evitación de la pérdida es un motivador mucho mayor para las personas que la oportunidad de ganar. También explica por qué, cuando ocurre algo que no entendemos, asumimos inmediatamente que va a suponer algún tipo de pérdida para nosotros. Y evitar la pérdida es nuestra prioridad número uno. Volvamos al hombre primitivo que escuchó el ruido en el monte. El que reaccionó inmediatamente para evitar la pérdida sobrevivió.

La emoción antes que la razón también entra en esta misma lógica y contribuye a nuestro instinto de lucha o huida. La emoción nos ayuda a dar sentido al mundo que nos rodea. La gente da sentido a los acontecimientos basándose en lo que les hace sentir. Los seres humanos no suspendemos el juicio hasta que hayamos conocido todos los hechos. En cambio, sacamos conclusiones basadas en nuestra respuesta emocional a una situación. Anticipamos el motivo de las acciones y los acontecimientos. Suponemos la intención de los implicados. Por eso, cuando oímos el nombre de un político, solemos tener un sentimiento de orgullo o un sentimiento visceral de aversión, según el bando político al que pertenezca. Nuestro sentimiento dependerá de si está en la categoría “como nosotros” o “no como nosotros”. Por eso también tendemos a recurrir emocionalmente a argumentos en blanco y negro. Especialmente cuando hablamos de temas como la economía, la seguridad, los derechos humanos, el desarrollo de recursos, la inmigración y la privacidad. Aunque entendamos lógicamente que hay una gran zona gris, tendemos a ceñirnos a las zonas blancas y negras.

El monstruo del vacío se alimenta de la teoría de la atribución, el sesgo de autoconsumo, la velocidad de clasificación, el miedo a la pérdida y nuestra tendencia a utilizar la emoción antes que la razón. Cuando se evita la información, cada uno de estos rasgos de comportamiento contribuye a que el espacio vacío se llene de ideas y suposiciones negativas. El monstruo del vacío inclina la balanza del conflicto hacia los resultados destructivos y los aleja de los constructivos. Yo sostengo que el poder de la facilitación puede ayudarnos a matar al monstruo del vacío, y nuestra arma preferida en esta épica batalla es la LUZ.

El poder de la facilitación como cazamonstruos del vacío

La energía de la luz tiene cualidades sorprendentes. Es un gran desinfectante y al mismo tiempo un increíble agente de crecimiento. La facilitación puede ayudar a los individuos y a los grupos a sacar a la luz la información. La facilitación puede ayudar a los individuos y a los grupos a sacar a la luz la información que llenaba el vacío. Los facilitadores pueden ayudar a las personas a compartir con los demás su interpretación individual de la historia. Los facilitadores pueden ayudarles a explorar su supuesta intención de por qué la gente actuó de esa manera.

“Al sacar a la luz la información, la facilitación tiene el poder de hacer visible lo invisible”

Luego pueden examinar lo que significó para ellos y la reacción emocional que sintieron. A menudo, todo lo que se necesita para crear un entendimiento común es compartir las hipótesis. Puede ayudar a eliminar los “fallos” -información errónea, mala interpretación e ideas equivocadas- y a identificar el camino a seguir.

Tomemos, por ejemplo, el ejercicio de “punto a punto” de un niño. Cuando hay puntos en una página con pistas y números para guiarnos, todo el mundo crea la misma imagen. Sin embargo, si se quitan los números, las pistas y el contexto, la gente puede conectar los puntos de forma diferente, sacando su propia imagen o conclusiones. Rorschach creó todo

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

un género de pruebas psicológicas utilizando este mismo concepto. Si a esto le añadimos el sesgo de confirmación del que hablamos anteriormente, tenemos mucho de lo que se puede alimentar el monstruo del vacío. La facilitación tiene el poder de abrir y mantener el espacio para que los grupos y los individuos compartan sus imágenes mentales. También les permite compartir sus suposiciones, interpretaciones y emociones en torno a un tema.

Una de las herramientas más poderosas que tienen los facilitadores para sacar a la luz la información son las que yo llamo preguntas originales. Las preguntas originales se remontan a los principios básicos y responden a la pregunta “por qué”. Tengo tres hijos y cuando eran pequeños su palabra favorita era “por qué”. Cuando les decíamos que se comieran los guisantes, preguntaban “por qué”. Cuando les decíamos que era hora de irse a la cama, preguntaban “por qué”. Cuando su bisabuela falleció, preguntaron “por qué”. Por supuesto, los que tenéis hijos sabéis que cada pregunta de “por qué” va seguida de una media de al menos otros tres “por qué”. Esta es la forma en que los niños suelen dar sentido a su mundo. Las preguntas originales son las preguntas base que nos ayudan a dar sentido a una situación o asunto.

Tomemos el ejemplo de un líder que se siente frustrado por los continuos conflictos que se producen entre departamentos. Si el líder se ocupa de cada conflicto en la superficie (lo que sucedió para causar este conflicto), el fuego inmediato podría extinguirse. Pero las brasas permanecen y tienen el potencial de reavivarse o, peor aún, de causar un incendio catastrófico que podría extenderse por toda la organización. Lo que tiene que hacer el líder es seguir preguntando “por qué” hasta que finalmente llegue a la pregunta original, la que le dice por qué se producen los conflictos. Se necesita esta curiosidad infantil de preguntar “por qué” para que el líder entienda no solo lo que está sucediendo, sino por qué está sucediendo. Sólo entonces podrá empezar a ayudar a los departamentos a trabajar juntos para conseguir resultados constructivos, en lugar de destructivos.

Ejemplos sobre el terreno

Me han pedido que ayude a muchas organizaciones y equipos que se encuentran en situaciones de conflicto extremo a encontrar soluciones constructivas que permitan a la organización cumplir con éxito su misión y sus objetivos. Lo que encuentro es que casi siempre tienen en común dos condiciones / problemas. La primera la llamo el síndrome del avestruz y la segunda el camello roto.

El síndrome del avestruz es sencillo: los dirigentes han tenido su proverbial cabeza en la arena durante mucho tiempo. Esto significa que han ignorado o permitido que el conflicto siga sin resolverse durante tanto tiempo que la situación ha alcanzado un nivel crítico. Han permitido que el conflicto repercuta negativamente en los resultados de la organización y en su capacidad para cumplir los objetivos críticos de la misión. Menos del 18% de los directivos se consideran eficaces a la hora de gestionar los conflictos (Psychometrics Canada Ltd, 2015), lo que puede ser una de las razones. Demasiados líderes y directivos ignoran los conflictos con la esperanza de que desaparezcan por sí solos. Esperan que la gente lo olvide y siga adelante. Por desgracia, eso rara vez ocurre.

La segunda condición la denominé el camello roto. Todos conocemos el dicho: “la gota que colmó el vaso”. En la mayoría de las organizaciones con las que trato, la dirección no solo ha ignorado un conflicto, sino que ha ignorado o barrido bajo la alfombra muchos pequeños conflictos. Con el tiempo, los numerosos conflictos pequeños se han acumulado hasta crear un problema masivo. En mi experiencia, rara vez hay una sola cosa que haya causado el conflicto. Suelen ser cientos de pequeñas cosas sin resolver que han ido erosionando poco a poco la capacidad del equipo para comunicarse, confiar, resolver problemas, trabajar juntos y pensar juntos con eficacia.

En este tipo de situaciones, he adaptado el método Journey Wall del Instituto de Asuntos Culturales (ICA) (véase el apéndice A). Lo utilizamos para identificar eventos o situaciones significativas que han ocurrido y que han tenido un impacto en la organización, el equipo o los miembros individuales del personal. El personal escribe cada acontecimiento en una tarjeta y pega las tarjetas en el muro de los viajes. El muro tiene al menos diez metros de largo, con una flecha de fechas en la parte superior. La fecha de hoy está en el extremo derecho y la regla cuenta hacia atrás en el tiempo a partir de ahí. Dependiendo de la historia de la organización y del tiempo que el personal lleve en ella, la flecha puede contar unos meses, un año, diez años o más. En un grupo de personal de entre 15 y 20 personas, solemos tener entre 150 y 200 tarjetas en la pared al final de un bloque de tiempo de reflexión silenciosa de dos horas. Esto puede parecer mucho tiempo, pero recuerda que estamos tratando con una situación de conflicto que ha evolucionado o crecido durante muchos años.

En el segundo paso del proceso, el facilitador hace que el equipo dialogue sobre cada tarjeta. Se discute lo que ha sucedido, las diferentes interpretaciones de la gente sobre lo sucedido. Examinan cómo les hizo sentir, qué suposiciones se hicieron y el impacto que todo ello tuvo en ellos mismos y en la organización. Esta puede ser una conversación muy intensa y difícil, y requiere un facilitador experto en lidiar con diálogos altamente emocionales y a menudo divisivos. Sin embargo, los beneficios de este enfoque son inconmensurables. A medida que los participantes ven el valor de “desenterrar los viejos trapos sucios”, empiezan a decir cosas como: “no tenía ni idea de que eso era lo que pensabas”, “no me había dado cuenta de que eso era el motivo por el que ocurrió x”, “ojalá me lo hubieras dicho antes” y “pero creía que lo habías dicho porque...”

El ejercicio puede tardar días en completarse en situaciones de conflicto muy arraigadas. Pero el aumento de la autoconciencia, la conciencia de equipo, la comprensión, la confianza y la empatía merecen el tiempo y el esfuerzo de todos los implicados. El hecho de iluminar cada uno de los problemas/acontecimientos permite al equipo empezar a desempaquetar y examinar cada pequeña paja del camello. Comienzan a aligerar la carga, haciéndola mucho más manejable. A medida que el facilitador hace avanzar a los participantes por el muro del viaje, también se produce una gran cantidad de resolución de problemas. Se elaboran listas de acciones para revertir los errores del pasado, corregir las lagunas en las políticas y procedimientos, documentar nuevos acuerdos y compromisos, etc.

He utilizado este proceso con grupos corporativos, equipos sanitarios, educadores y grupos comunitarios y SIEMPRE me sorprenden los resultados. Un participante me dijo después de tres días muy largos y emotivos: “han sido los tres días más difíciles y gratificantes de mi vida”. Hace poco conocí a una gerente que formaba parte de un

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

equipo con el que trabajé hace más de cinco años y me dijo que su personal todavía se refiere al muro de los viajes que hicimos y se recuerdan unos a otros las lecciones que aprendieron a través de ese proceso. Su comentario fue: “antes de que nos ayudaras a salir a la luz, fracasábamos en todas las medidas organizativas, pero desde esas sesiones hemos cumplido todos los objetivos de la organización y tenemos un lugar de trabajo mucho más feliz”.

El resultado más importante de cualquier proceso de facilitación diseñado para grupos en conflicto es enseñar e integrar habilidades y normas de comunicación positivas. Mejora la capacidad del grupo para pensar juntos. Esto es crucial para que el equipo pueda afrontar futuros conflictos de forma constructiva. Esto conduce a resultados positivos y a mejorar las relaciones. Siempre precedo este tipo de compromisos con el concepto de que los miembros del equipo no tienen que ser los mejores amigos para poder trabajar juntos con eficacia. Sin embargo, tienen que ser buenos colegas que confíen en la profesionalidad de los demás. Y si yo como facilitador hago bien mi trabajo, ¡me quedará sin trabajo!

Esto es lo que puede crear o recrear la facilitación hábil de un proceso, como el muro de los viajes. Cuando el monstruo del vacío ataca a un equipo, ilumine el vacío de información y vea lo que puede descubrir. Usted y el equipo se sorprenderán de lo que encuentren.

El poder de la facilitación para resolver conflictos sociales a gran escala

Los mismos principios son válidos para los conflictos comunitarios. El poder de la facilitación puede ayudar a las partes a comprender mejor el punto de vista de la otra. Ayuda a las personas a apreciar otras perspectivas y, a menudo por primera vez, a empezar a escucharse de verdad. No es necesario estar de acuerdo en todos los puntos, pero es fundamental que las partes comprendan las creencias y los puntos de vista de los demás. Iluminar el vacío de información lo desinfectará de suposiciones negativas e interpretaciones erróneas, a nivel de grupo, de organización, de comunidad y de país.

Ellos no estarán contentos hasta que cerremos nuestras puertas

Gerente de la planta

A ellos no les importa nuestra comunidad, solo les importan las ganancias

Líder Comunitario

Por ejemplo, una comunidad en conflicto con una fábrica vecina. La facilitación tiene el poder de crear el tiempo y el espacio para mantener conversaciones auténticas y eliminar las suposiciones de intención.

Cuando las partes empiecen a comunicarse y a entenderse mejor, dejarán de ver la situación como un nosotros contra ellos. Entonces podrán trabajar juntos para resolver los problemas que les aquejan a ambos. La situación pasa de ser yo contra ti a ser nosotros contra el problema. Podrán cuestionar sus propias suposiciones sobre la intención de las otras partes y abrir sus mentes a la posibilidad de trabajar juntos hacia un resultado constructivo. Cuando esto ocurre, el facilitador puede dar un paso atrás y permitir que las partes piensen juntas y trabajen hacia un objetivo común. Ese es el poder de la facilitación.

Hay muchos ejemplos en los que el poder de la facilitación se ha utilizado a gran escala para matar con éxito al monstruo del vacío, incluso cuando ataca a países enteros. Los cinco ejemplos que se exponen a continuación demuestran cómo el poder de la facilitación puede ayudar a las sociedades en conflicto a lograr resultados constructivos.

<p><i>Conversaciones en Singapur</i></p>	<p>El Gobierno de Singapur emprendió un proceso facilitado a gran escala y a largo plazo para involucrar a su población en el tratamiento de algunas cuestiones públicas difíciles y divisivas. Entendieron que el objetivo de la participación pública no era resolver una disputa o un problema. Se dieron cuenta de que, como gobierno, tenían que salir a la calle y hacer preguntas originales. Su propósito era conseguir “una mejor comprensión de lo que supone escuchar y comprometerse con los demás en cuestiones cercanas a nuestros corazones”^{iv} Las preguntas que formularon fueron “¿qué futuro queremos?” y “¿cómo lo conseguimos?”.</p> <p>Volviendo a esas preguntas originales, fueron capaces de involucrar a sus ciudadanos en auténticas conversaciones sobre el futuro de su nación. Esto les permitió identificar soluciones a los problemas a los que se enfrentaban juntos. El proceso tuvo la ventaja añadida de que la población en general se sintió identificada. El resultado no fue un plan de acción gubernamental, sino un compromiso nacional para hacer las cosas de forma diferente.</p>
<p><i>Asamblea de ciudadanos de Irlanda</i></p>	<p>La asamblea de ciudadanos de Irlanda fue un ejercicio de democracia deliberativa. Colocó al ciudadano en el centro de importantes cuestiones jurídicas y políticas a las que se enfrenta Irlanda (Citizens’ Assembly Fact Sheet, 2018). Contó con 99 ciudadanos y un presidente designado y se desarrolló entre 2016 y 2018. La asamblea deliberó sobre cinco temas. Algunos de los temas eran profundamente divisivos, como el aborto y el matrimonio homosexual. Otras eran de procedimiento, como la forma de celebrar los referendos. Pero todos eran muy importantes para el futuro del país. Los principios clave de la asamblea fueron la apertura, la equidad, la igualdad de voces, la eficiencia, el respeto y la colegialidad.</p> <p>La asamblea tuvo un gran éxito. Dio lugar a un referéndum nacional que apoyó sus recomendaciones. La asamblea ha dado lugar a un debate sosegado y reflexivo durante y después de sus deliberaciones. “Sacó el debate del ámbito del cálculo temeroso e interesado”, declaró un espectador. Dado que los procedimientos de la Asamblea estaban abiertos al público y a los medios de comunicación, el ejercicio dio lugar a un público mejor informado y redujo la histeria que a menudo circula en torno a los debates basados en el dogma.^v</p>

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

<p><i>Jurados de ciudadanos estadounidenses</i></p>	<p>El Centro Jefferson creó el proceso del jurado ciudadano en 1974. Se diseñó como un enfoque sensible a los recursos para reunir a las comunidades en torno a cuestiones públicas de interés o conflicto. La intención era dar a los residentes los recursos y la información que necesitaban para pensar críticamente y crear soluciones comunitarias sostenibles. El proceso utiliza un panel seleccionado al azar y demográficamente equilibrado de 15 a 24 ciudadanos que sirven como un microcosmos del público. Se reúnen de tres a cinco días, escuchan a expertos y luego deliberan juntos sobre el tema. El resultado es un conjunto de recomendaciones para los responsables de la toma de decisiones y el público.</p> <p>“El jurado de ciudadanos es una experiencia educativa, intensa, que te hace abrir los ojos y que te involucra. Cada sesión fue una experiencia aterradora, emocional y maravillosa que me dejó con la mente dando vueltas, con el corazón palpitando y con un nuevo proceso de pensamiento que me cambió la vida. Ojalá todo el mundo pudiera experimentar un proceso como el de un jurado ciudadano y vivir realmente la democracia en acción”. - Participante en el jurado ciudadano de recuento electoral de 2009.^{vi}</p>
<p><i>Imagina Taiwán</i></p>	<p>En 2006, los escándalos políticos dominaron las noticias en Taiwán, deprimiendo el ánimo de la nación. Los ideales personales y colectivos fueron sustituidos por el pensamiento: “¿Nos equivocamos al esperar?”. Los diálogos de Imagina Taiwán sirvieron como escenario de aprendizaje colectivo en el que se ejercitó y amplió la capacidad de los ciudadanos para entenderse y aceptarse mutuamente.</p> <p>Los organizadores creyeron que la simple ampliación del debate sería una incubadora de la paz. Fue un ejercicio de verdadera escucha y respeto y reconoció la diversidad innata de la vida en general y de Taiwán en particular. “Cuando experimentamos la responsabilidad como una libertad, en lugar de una carga, despertamos a las diversas posibilidades de nuestras vidas”^{vii} Los eventos de Imagina Taiwán promovieron un diálogo en el que imaginar el futuro se contextualizó en las realidades del momento presente. Un participante comentó al final de una sesión: “antes de venir aquí, no sabía de qué podía hablar, el tema parecía demasiado grande, pero al final tenemos siete acciones. Es increíble”. Y otro escribió: “se siente muy bien saber que no soy el único que ama a Taiwán”.</p>
<p><i>El acuerdo del pueblo - Canadá</i></p>	<p><i>En 1991, Canadá se encontraba en medio de una crisis constitucional que dividía a la nación. Un consorcio de organizaciones nacionales de medios de comunicación reunió a doce canadienses medios que fueron guiados a través de un intenso proceso facilitado por el autor de Getting to Yes, Roger Fisher.</i></p> <p><i>El resultado fue el Acuerdo del pueblo, que recibió un apoyo abrumador de la población en general. “Sorprendentemente, estos ciudadanos de a pie lograron su objetivo, a pesar de que nunca habían escuchado los puntos de vista y las experiencias de otras personas tan diferentes a ellos... y a pesar de la enorme presión de tiempo (tenían dos días y medio para desarrollar una visión consensuada para Canadá) ... y a pesar de ser observados continuamente por un equipo de cámaras. Su visión se publicó en cuatro páginas de letra pequeña, parte de las 40 que Maclean’s dedicó a describir sus esfuerzos en el número del 1 de julio de 1991, titulado The People’s Verdict”^{viii}</i></p>

Hay cuatro elementos que tienen en común cada uno de estos inspiradores ejemplos internacionales:

1. Cada uno de ellos creó el tiempo y el espacio para hacer brillar la luz en el vacío. Permitieron a los participantes hurgar, explorar y discutir lo que veían. Permitieron que la gente examinara los temas, las pruebas y eliminara las suposiciones y la formación errónea.
2. Cada uno de ellos se basaba en la creencia de la sabiduría innata del grupo. Creían que las decisiones más sabias se toman cuando se escuchan todas las voces. Sabían que ningún problema es irresoluble y no prohibían ninguna conversación.
3. Cada uno de ellos volvió a los principios básicos y planteó la pregunta original: POR QUÉ. Permitieron a los participantes explorar sus ideas y comprender mejor las de los demás en lugar de limitarse a debatir la resolución o la respuesta;
4. Cada uno de ellos enmarcó el ejercicio como un diálogo destinado a resolver un problema. No enmarcaron la conversación en torno a opciones o a la búsqueda de una solución a un problema predefinido.

Estos ejemplos nos recuerdan que no hay problema tan grande que un grupo de personas no pueda resolver. También demuestran la importancia del tiempo, el espacio y el proceso, y la voluntad de considerar los temas con una curiosidad infantil y una genuina curiosidad. El poder de la facilitación se basa en la creencia de que las personas tienen la capacidad innata de comprender, pensar y resolver problemas. La facilitación puede ayudar a resolver problemas a gran escala y profundamente arraigados. Aprovecha el ingenio humano básico y proporciona una vía para que prospere, incluso en tiempos de profundo conflicto. La facilitación nos permite pensar juntos.

“Sin dificultades, la vida sería como un arroyo sin rocas ni curvas, tan interesante como el hormigón. Sin problemas, no puede haber un crecimiento personal, ni logros de grupo, ni progreso para la humanidad. Pero lo que importa de los problemas es lo que uno hace con ellos”

El Te de Piglet de Benjamin Hoff

Conclusión

Este capítulo se ha centrado en el poder de la facilitación como facilitador de diálogos públicos positivos y conversaciones críticas, y como herramienta que se puede utilizar para dirigir a las partes en conflicto hacia una resolución sostenible. No se trata de un concepto nuevo: no estamos reinventando la rueda. Como se ha mencionado anteriormente en este capítulo, y en los demás capítulos de este libro, la discusión de temas a través de diversas formas de conversación abierta ha sido la forma en que nuestra especie ha evolucionado. El diálogo y la deliberación pueden ser palabras nuevas, pero el concepto es antiguo:

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

cuando tienes un problema, háblalo y no dejes de hablar hasta que el problema se resuelva a satisfacción de todos. Pero en algún momento, en nuestra carrera colectiva por ser mejores, más rápidos y más fuertes, hemos olvidado este concepto tan básico.

La facilitación es un proceso que nos ayuda a recordar cómo hablar o, como dice Peter Senge, pensar juntos. Los facilitadores dedican años, incluso toda su vida, a perfeccionar el arte de ayudar a las personas, los grupos, los equipos, las comunidades y las sociedades a recordar y emplear esa habilidad tan básica. El poder de la facilitación es que proporciona el tiempo, el espacio y los procesos para guiar a las personas a través del proceso de reactivación de recordar cómo hacer preguntas originales. Nos ayuda a mantener diálogos genuinos, incluso sobre temas sobre los que tenemos sentimientos o creencias muy profundos y conflictivos.

El monstruo del vacío es indiscriminado; atacará a individuos, grupos, equipos y naciones.

La facilitación tiene el poder de ayudarnos a adoptar la noción de conflicto constructivo, pasando del “vencer y vencer” al “juntos podemos”. Así que, la próxima vez que te enfrentes a un conflicto, coge a tu facilitador más cercano, o asume el papel tú mismo, y mata al monstruo del vacío. Ayude a arrojar luz sobre la información, permita que la gente hable y fomente la actitud de poder hacer que ha ayudado a la humanidad a evolucionar y prosperar durante milenios.

Referencias

- i. What's a Wicked Problem? | *Wicked Problem*. (2010). Stony Brook University. <https://www.stonybrook.edu/commcms/wicked-problem/about/What-is-a-wicked-problem>
- ii. Wikipedia contributors. (2021, April 30). *Oprah Winfrey*. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Oprah_Winfrey
- iii. Founding Fuel is an entrepreneurial think-tank based in India, foundingfuel.com
- iv. REACH Singapore. (2020). *Our Singapore Conversation*. Base. <https://www.reach.gov.sg/read/our-sg-conversation>
- v. The Guardian, International Edition. January 22, 2019. 'Transparency and fairness: Irish readers on why the Citizens' Assembly worked'.
- vi. Jefferson Centre's report on Rural Climate Dialogues, jefferson-center.org/rural-climate-dialogues/
- vii. CP Yen Foundation Report – Imagine Taiwan, cp-yen.ning.com
- viii. Tom Atlee, The Co-Intelligence Institute, co-intelligence.org/S-Canadaadvsariesdream.html

CONFLICTS ARE NORMAL, BUT MANY OF US VIEW THEM AS DESTRUCTIVE WITH A "BEAT AND DEFEAT" APPROACH.

LIKE A VACUUM MONSTER, CONFLICT HAPPENS WHEN THERE IS AN EMPTY SPACE VOID OF INFORMATION.

OUR CONFLICT RESPONSES ARE RELATED TO:

EVOLUTIONARY THEORY	Our assumption of the worst
ATtribution THEORY	Our predisposition to assume others' intent
SELF-SERVING BIAS	Seeing ourselves differently from others
BINARY CLASSIFICATION	Our tendency and speed of classification
CONFIRMATION BIAS	Our desire to seek out reinforcement of our own views and ideas
	Our fear of loss
	Our emotions response before reasoning

THE VACUUM MONSTER FEEDS ON THESE BEHAVIORS.

THERE ARE TWO COMMON CONDITIONS ASSOCIATED WITH CONFLICTS - THE USTRICH SYNDROME & THE BROKEN CAMEL

THE POWER OF FACILITATION SLAYS THE VACUUM MONSTER BY SHINING LIGHT ON IT, MAKING THE INVISIBLE VISIBLE!

THERE ARE 4 COMMON ELEMENTS IN THE INTERNATIONAL EXAMPLES

- CREATE THE TIME & SPACE TO SHINE LIGHT - IN THE VACUUM
- FRAME THE PROCESS AS A DIALOGUE
- ASK THE ORIGINAL QUESTION
- BELIEVE IN THE WISDOM OF THE GROUP

THE power of facilitation

ENABLES

POSITIVE DIALOGUES

THINKING TOGETHER

MOVING FROM

BEAT & DEFEAT

TO

Together we can

@rosanna_acf



Capítulo 5

El poder de la facilitación para el desarrollo de equipos

Héctor Villarreal Lozoya

La facilitación de grupos genera condiciones similares a los comportamientos, contexto social y prácticas de los equipos de alto desempeño. A lo que nos referimos es que la colaboración fructífera puede tomar lugar incluso en nuevos grupos, o grupos de bajo desempeño. A través de estas experiencias, los miembros del grupo pueden ver la ventana de posibilidad de lo que pueden lograr y lo que puede pasar si se transforman en un equipo. En condiciones regulares toma un largo tiempo el desarrollar estos comportamientos. O se requiere un cambio significativo en el comportamiento del líder, o tiempo en ser implementado.

“El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. La habilidad de dirigir logros individuales hacia los objetivos de la organización. Es la gasolina que permite que la gente común logre resultados extraordinarios”.

Andrew Carnegie

Leyendo este capítulo, los miembros del equipo, líderes y facilitadores en general podrán descubrir cómo el poder de la facilitación impacta en el desarrollo de un grupo, cómo acelera el desempeño y establece el camino para la evolución del grupo como equipo.

Algunas personas pueden decir que no se puede esperar mucho de un grupo nuevo, en términos de resultados o eficiencia. Yo diría que ese pensamiento es, en general, correcto, a menos que el grupo se involucre en un proceso efectivo de prácticas de facilitación, liderado por un facilitador experimentado.

Los seres humanos como seres sociales

En los últimos cincuenta años, suficientes recursos de medios, libros de negocios y redes sociales se han enfocado en los individuos como la fuente de creación, desarrollo y progreso. Como si una sola persona fuera capaz de lograr cambios fenomenales. Pero si lo miramos de cerca, es nuestra capacidad de agruparnos y volvernos grupos sociales cohesivos, lo que ha permitido el progreso humano en todas las áreas. Somos definitivamente animales sociales.ⁱ

Los antropólogos han concluido que una de las dos razones principales por las que el

“Es en la larga historia de la humanidad (y de los animales también) que aquellos que aprendieron a colaborar e improvisar más efectivamente han prevalecido.”

Charles Darwin

homo sapiens logró superar las demás especies, ha sido la capacidad de actuar juntos. En el amanecer de la humanidad, fue la cooperación la que permitió a un grupo lograr dominancia sobre los otros.

Aún comparados con otros animales sociales, los humanos somos especialmente colaborativosⁱⁱ a veces incluso hablamos de como animales ultrasociales.ⁱⁱⁱ

Desde la religión hasta la educación, desde la economía hasta la tecnología, es esta capacidad de organizarnos, definir roles, establecer metas y trabajar en compañía la que ha marcado la diferencia. Esto ha permitido que la humanidad sea la especie predominante en el planeta Tierra.

Llegamos hasta a necesitar la cooperación para reproducirnos y cuidar a nuestras crías. Podemos decir que la cooperación está integrada en nuestro ADN. “Comemos mejor cuando estamos juntos” dice un dicho, y hay mucho de verdad en esto.

Como sociedad, señalamos individuos específicos como héroes en nuestro camino colectivo de avances. Las enciclopedias están llenas de estos ejemplos. Aun así, es increíble la capacidad que tienen los grupos humanos para agruparse, esto realmente hizo avanzar la creación de civilizaciones a través de los siglos. El capítulo 9 explora en detalle nuestra naturaleza colaborativa.

Sin embargo, los resultados varían considerablemente de grupo a grupo. Aun dentro de la misma organización, grupos que trabajan en condiciones similares, o idénticas, pueden tener variaciones significativas en el desempeño.

Hoy en día, es común escuchar que cuando la gente se une en una reunión, usualmente terminan frustrados. Los participantes se cansan y terminan en un estado emocional y relacional peor que cuando entraron. Quienes participan necesitan una reunión de seguimiento y reinformación de la reunión ineficaz. También pasa que hay una palabra que ha sido creada para este fenómeno: “reunionitis”. El Urban Dictionary^{iv} la define como cuando una organización o individuo tiene tantas reuniones que hacer su trabajo es casi imposible.

¿Por qué sucede todo esto? ¿No somos sociales por naturaleza? ¿No somos más efectivos cuando trabajamos juntos? ¿Cuál es la causa de toda esta frustración?

Creo que la complejidad de la sociedad de hoy en día y las herramientas incompletas que nos dan en nuestro sistema educativo tradicional impiden la colaboración. Nuestro apego a los viejos hábitos y estructuras de trabajo limita la capacidad de la mayoría de los grupos de trabajar juntos eficientemente.

Acá es donde el poder de la facilitación puede marcar la diferencia. La facilitación toma en cuenta las variables necesarias para hacer que la colaboración grupal sea exitosa. De preparación a selección de métodos, de uso de energías a resolución de conflictos, la facilitación tiene el poder de supervisar los aspectos socioemocionales de los miembros

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

del grupo. Puede también manejar el flujo de información necesario para resolver un inconveniente o completar el proceso de toma de decisiones.

El trabajo del facilitador es ayudar al equipo a llegar al mejor resultado posible con los recursos que se tienen en el tiempo disponible. Esto incluye la apertura de canales de comunicación entre los participantes, permitiendo el flujo de ideas, mejor aceptación de los planes de acción para incrementar el consenso. Esto permite resultados de mayor calidad, mientras se mantienen o incluso se mejoran las relaciones.^v

De grupos a equipos, de la puerta a la portería

Hemos establecido que ser parte de un grupo es algo natural para nosotros como seres humanos. Revisando algo de literatura acerca de los grupos sociales, es claro que los grupos humanos no son necesariamente iguales en su desempeño, desarrollo o rendimiento.^{vi} Algunos grupos han desarrollado ciertos comportamientos que los han hecho mucho más efectivos y eficientes. Todo esto mientras se mantiene la cohesión social. Varios autores identifican estos grupos como un estado evolucionado con un nuevo nombre: un equipo.

Me gusta pensar que estas diferencias en comportamientos, valores y actitudes de los miembros de los grupos y equipos forman parte de un continuo en el proceso evolutivo de un grupo. Un grupo tiene razones básicas para que los individuos estén juntos y se junten, o puede ser que sus miembros recién hayan comenzado a interactuar entre sí. A medida que las relaciones entre los miembros y la conducta acordada del grupo mejoran, la transformación inicia, y el grupo se mueve hacia la derecha del continuo, incrementando sus logros y resultados.



De grupos a equipos

Por ejemplo, miremos un grupo de pasajeros de avión listos para embarcar en el aeropuerto. Todos tienen el mismo objetivo: llegar a su destino final. El desempeño del grupo está basado en la acumulación de metas individuales, como "quiero llegar a una ciudad en específico". A parte de esto, las relaciones entre los miembros, la meta de "cómo llegar allá" podría ser diferente.

Comparemos esto con un equipo campeón de un mundial de fútbol. Un equipo es considerado por muchos como el epítome de un equipo de alto desempeño. Sus 23 miembros tienen la meta general de ganar el torneo. Las metas individuales pueden ser bien diferentes: los delanteros se enfocan en anotar goles, los defensores en detener los atacantes, el arquero en mantener su arco en ceros. Son sus relaciones, el entrenamiento y las comunicaciones los que les permite salir victoriosos.

Como Kimberly Bain me decía frecuentemente, varios autores/teóricos igualan la evolución natural de grupos a equipos como un proceso lineal, lo cual solo requiere

de tiempo y esfuerzo para lograrse. Sin embargo, no todos los grupos que comparten una cantidad de tiempo considerable juntos logran convertirse en lo que se considera generalmente como un equipo efectivo.

En cualquier momento dado, un grupo puede estar moviéndose a la derecha o a la izquierda de este continuo. Esto va a cambiar dependiendo de cómo expresan sus valores de colaboración, respeto y balance entre cada individuo del grupo. En equipo esto se traduce en comportamientos específicos: escucha activa, planificación, discusiones enfocadas, seguimiento, manejo de conflictos, toma de decisiones y consensos.

El modelo de Tuckman

En 1965, Bruce W. Tuckman produjo un artículo de investigación relativamente corto.^{vii} Este artículo, de tan solo 15 páginas, tuvo un tremendo impacto en cómo vemos los grupos en desarrollo. El Modelo de Tuckman es mejor conocido como el “Modelo Formación - Conflicto - Normalización y Desempeño”. A través de los años, ha dado las bases para evaluar el desarrollo / madurez de un equipo para diferentes metodologías. También ha servido como fundamento para muchos programas de desarrollo de liderazgo.^{viii}

En resumen, las diferentes etapas establecen un camino crítico a través del cual pasan generalmente los grupos. Este proceso de desarrollo no siempre es lineal. Tuckman sugiere que algunas veces los grupos pueden ir de la etapa 1 a la etapa 3 sin necesariamente atravesar la etapa 2.

Las etapas identificadas en el Modelo de Tuckman son:^{ix}

Etapa 1 - Formación: en esta etapa, los miembros no están familiarizados con la situación. El líder o persona a cargo tiene evidentemente el poder y hace uso de este. En esta etapa los miembros del grupo se unen y están dirigidos por el líder, identifican los objetivos del equipo y sus propias metas y tareas.

Pienso que todos podemos identificarnos con las palabras del exdirector de vuelo de la NASA, Gene Kranz, en el inicio de su carrera cuando escribió “encontré difícil creer que las personas en mi edificio eran el núcleo de un equipo que iba a poner una persona en el espacio. Por primera vez en mi vida me sentí perdido, no cualificado, pero nadie percibió mi confusión. Después pensé, tal vez se sienten como yo” (Kranz, 2000). Muchos miembros de un equipo pueden sentirse de esta manera al involucrarse por primera vez con un equipo nuevo.

Etapa 2 - Conflicto: los conflictos pueden incrementarse debido a diferentes estilos de trabajo, tareas / roles que no están claros y experiencias personales. Es aquí donde suceden los conflictos y confrontaciones. Por ejemplo, un miembro de un equipo que desafía la autoridad del líder, o los miembros de un grupo que experimentan estrés debido a la falta de roles o línea de autoridad. Usualmente, si el problema en esta fase no se resuelve, el equipo (o su desempeño) terminan allí. Los inconvenientes que surgen acá pueden generar más unión si se enfrentan apropiadamente. Los grupos pueden continuar en esta etapa por un largo tiempo si los inconvenientes no se resuelven a tiempo.

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

Etapa 3 - Normalización: el manejo de conflictos y la socialización ayudan a resolver las diferencias y permiten que la gente trabaje unida. Esta etapa generalmente se sobrepone con la de Conflicto porque nuevas tareas pueden afectar el comportamiento. Los grupos que emergen de la etapa de Conflicto habrían desarrollado intimidad y responsabilidad común hacia sus metas. Las normas en un grupo cambian todo el tiempo, nuevos procesos y actualización de guías, políticas y responsabilidades que necesitan establecerse. Este compromiso con las metas del grupo permite que el equipo enfrente cualquier inconveniente, incluso los más difíciles, y logre ponerse de acuerdo con nuevos cursos de acción.

“No hay sentimiento en el mundo que se compare con lo que sientes cuando sabes que te equivocaste y tienes que explicar en detalle por qué actuaste de la manera que lo hiciste. No hay excusas”, explicaba Gene Kranz, acerca de sus procesos de revisión interna cuando se internalizan los aprendizajes, se piensa en nuevos procesos y se establecen las nuevas normas para llevar a la primera tripulación conducida a la luna.

Etapa 4 - Desempeño: acá es donde el equipo logra el éxito, a través de trabajo duro y conocimiento profundo. Los resultados del trabajo son visibles, a medida que las relaciones y reglas de trabajo han sido internalizadas por los miembros del grupo. El líder puede concentrarse en el desarrollo del equipo y mejorar el desempeño. Tuckman propone que los equipos de más alto rendimiento son aquellos que se autoorganizan, sin necesidad de un líder que organice las tareas, responsabilidades y reglas por ellos. La intrusión de los líderes puede usar energía y recursos ineficientemente. Tradicionalmente, los líderes están más lejos de los inconvenientes que los miembros del equipo.

“Si todos se mueven hacia adelante juntos, entonces el éxito se cuida a sí mismo.”

Henry Ford

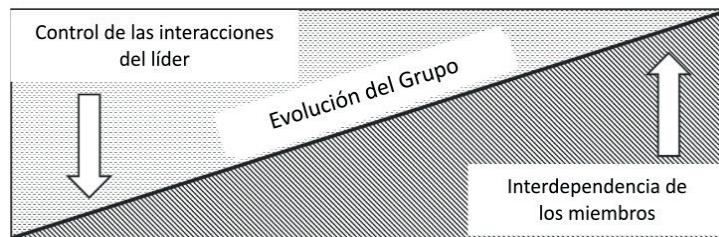
De nuevo, Gene Kranz resume esto de su experiencia en la NASA, “hay tiempos en los que una organización orquesta sus eventos tan perfectamente que los miembros actúan en perfecta armonía. Es parte de la química del equipo, donde la comunicación se vuelve virtualmente intuitiva, con equipos que marchan a un compás, aumentando la cadencia cada hora y los miembros nunca pierden el ritmo”.^x Luego agrega, “... simplemente tenías que tener confianza en tu tripulación, tu equipo y en ti mismo. A través de la confianza se llega a un lugar donde se pueden explotar las oportunidades, responder a fallas y hacer que cada segundo cuente”.

Etapa 5 - Disolución: los equipos creados para proyectos se disuelven después de lograr sus objetivos. Esta etapa fue creada por Tuckman y Jensen casi una década después de la publicación del modelo original.^{xi} Algunos autores identifican que esta etapa también puede ser una etapa de “ajuste”. Smith dice que cuando a un grupo le suceden cambios críticos, les impacta de manera fundamental. Algunos ejemplos son un nuevo liderazgo, nuevas metas o cambios significativos en los procesos.^{xii}

Al final de este capítulo, compartiremos cómo un facilitador o líder de equipo puede manejar estas etapas y acelerar el movimiento hacia la etapa de desempeño. Sin embargo, es importante entender que algunos equipos pueden no pasar de cierta etapa. Los grupos pueden quedarse atascados, por ejemplo, en la etapa de conflicto, en la que el equipo todavía está en el proceso de gestionar el conflicto interno y la disidencia. Esto podría

provocar un ambiente de baja motivación dentro del equipo. La falta de resultados puede aumentar el conflicto. Todo esto puede resultar en la necesidad de cambiar a los miembros del equipo o al líder del equipo.

Una de las novedosas ideas de Tuckman fue que cuando el equipo llega a la etapa de desempeño, el rol e interacciones con el líder se ven reducidos. Esto sucede cuando los miembros del equipo aumentan la interdependencia. La interdependencia permite que los miembros del grupo resuelvan problemas entre ellos en lugar de tener al líder interviniendo en cada ocasión. Esto permite un flujo libre de la información, una toma de decisiones más ágil y, al final, mejores resultados.



Interacciones del líder e interdependencia de los miembros

Se pueden ver similitudes evidentes en las características que Tuckman^{xiii} presenta con algunos de los componentes de lo que se conoce generalmente como un buen proceso de facilitación.

La evolución del grupo

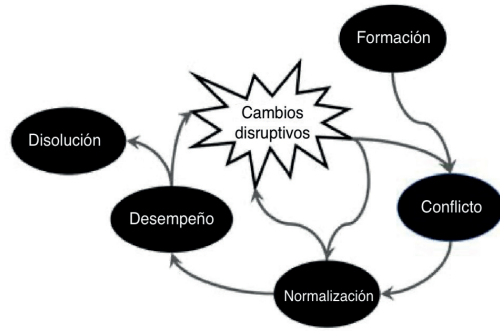
Si bien el modelo ha resistido continuamente la prueba del tiempo, Smith propone que, en lugar de solo un proceso de evolución ascendente, el modelo debe verse como una serie de ciclos. El grupo puede encontrarse con situaciones que aumentan el estrés en el grupo (nuevos miembros, nuevas metas, nuevos líderes, etc.), impactando así su desempeño. Afirma que ocurre una nueva etapa de tormenta en el ciclo de vida del grupo que debe resolverse a través de una nueva etapa de normalización.

Podemos interpretar esta evolución del grupo en una forma gráfica como un ciclo evolutivo continuo.

Por ejemplo, si el grupo se está desempeñando en un alto nivel por un tiempo considerable, y ocurre un cambio en el liderazgo (esa razón por sí misma podría ser también una fuente de interrupción). Si el equipo es pequeño, digamos un líder de equipo con dos o tres informes, entonces ciertamente podrá ser identificada una etapa de Formación, deberán establecerse nuevas relaciones y será necesario aclarar la incertidumbre. Posiblemente, el nuevo líder implementará reglas diferentes y se acordarán nuevos procesos.

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

Si el equipo tuviera un alto rendimiento, los miembros del equipo ya podrían operar con un alto grado de libertad. Por lo tanto, el grupo podría ir directamente a la etapa de Normalización como uno de los escenarios que imaginó Tuckman. Esto dependerá en gran medida de la personalidad y estilo de liderazgo del gerente entrante dentro del contexto social del grupo.



Sin embargo, si el equipo de ejecución tiene un número considerable de miembros, es un escenario completamente diferente. Normalmente, los grandes grupos tienen procesos internos definidos y estructurados. También tienen relaciones bien establecidas. Si el nuevo líder se selecciona dentro del equipo, es posible que el cambio sea menos disruptivo y que el grupo solo pase por

una nueva fase de Normalización, a menos que una lucha interna por la posición de liderazgo divida al grupo en una fase de Conflicto. Cualquiera de estos escenarios puede beneficiarse de los procesos de facilitación. Los acuerdos facilitados pueden suavizar las transiciones. Esa es una de las formas en que el poder de la facilitación se manifiesta en la creación de mejores equipos.

Como hemos mencionado, todos estos cambios toman tiempo en el proceso evolutivo normal de un grupo. La facilitación puede interrumpir todo este ciclo y acelerarlo de una manera significativa.

No importa en qué etapa se encuentre el grupo. Puede ser que el grupo sea *ad hoc*, es decir que se haya reunido en una ocasión (etapa de Formación). El grupo puede tener algunos problemas internos que aún no se han aclarado (etapa de Conflicto). Incluso podría estar produciendo muy buenos resultados (etapa de Desempeño).

El poder de la facilitación proporciona un trampolín y actúa como un catalizador para transformar grupos en equipos en un corto período de tiempo. Un facilitador tendrá esto en cuenta al diseñar el proceso. El facilitador se asegurará de que los procesos estén al nivel necesario, para que el grupo pueda actuar como una unidad durante la asignación. El facilitador se asegura de que se comparta la meta, se obedezcan las reglas, se siga la estructura, se comparta el poder y se obtenga el compromiso con los resultados.

El facilitador tiene como objetivo llevar al grupo a la etapa de actuación lo antes posible, haciendo un uso eficiente del tiempo limitado disponible. Sin embargo, es posible que la intervención de facilitación no transforme los comportamientos de forma permanente. Los transformará lo suficiente como para hacer el trabajo si se diseñó adecuadamente y se ejecutó de manera efectiva.

“El facilitador asegura que la meta sea compartida, que las reglas sean obedecidas, la estructura respetada, el poder compartido y que haya compromiso con los resultados”.

En muchos sentidos, las buenas prácticas de facilitación también coinciden con los hallazgos de Google en su investigación sobre equipos de alto rendimiento. En 2015, Rozovsky^{xiv} compartió que Google descubrió que hay cinco dinámicas clave que distinguen a los equipos exitosos de otros equipos:

- Seguridad psicológica
- Confiabilidad
- Estructura y claridad
- Significado del trabajo
- Impacto del trabajo

Un proceso bien facilitado soporta todos estos elementos, asegurando así condiciones óptimas para el desempeño del grupo.

Buenos equipos - malas reuniones

Para hacer su trabajo, los equipos necesitan reunirse. Los encuentros de equipo generalmente se denominan reuniones (aunque en la taxonomía de reuniones de Keith^{xv} se pueden encontrar más de dos docenas de otras palabras para ello). En la última década, la reacción contra las reuniones en los medios sociales y comerciales ha crecido exponencialmente. Una búsqueda rápida en línea muestra que las reuniones tienen muy mala reputación.

“The strength of the team is each individual member. The strength of each member is the team.”

Phil Jackson

No es raro escuchar a los participantes quejarse de tener que asistir a “otra reunión más”, y no tener tiempo para hacer algo de trabajo. En varias encuestas, los participantes comparten que en bastantes ocasiones no tienen claro por qué se reúnen. Las reuniones periódicas suelen fallar en este sentido, según varios estudios.^{xvi}

Cuando una organización contrata a un facilitador profesional, su objetivo no es solo tener una “gran experiencia” o un “maravilloso retiro corporativo”, sino obtener resultados concretos y tangibles del tiempo y el esfuerzo invertidos por los participantes.

Las reuniones facilitadas en su esencia son “de entregables específicos”. Significa que se espera un resultado muy bien definido de la reunión. El facilitador puede planificar una o varias sesiones grupales en las que guiará el proceso, permitiendo que los participantes lleguen al entregable que consideran es la mejor opción para seguir adelante. Por lo tanto, hay bastante trabajo por hacer antes de que los participantes se reúnan.

El poder de la facilitación puede transformar a un grupo de extraños, o a veces incluso a personas con cierto grado de desagrado mutuo, en un equipo. Puede tomar un grupo diverso de participantes y convertirlos en una unidad cohesiva enfocada en tareas específicas y cuidadosamente diseñadas.

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

“Las reuniones efectivas no ocurren por accidente; éstas ocurren por el diseño”.

Andrew Carnegie

Creo que este es un diferenciador crítico de un facilitador profesional de procesos grupales de otros expertos. Entiende que los grupos humanos pueden ser bastante complejos por su propia naturaleza y que la preparación adecuada y el diseño de la sesión, como se establece en las Competencias básicas de la Asociación Internacional de Facilitadores³ es fundamental para una reunión facilitada exitosa.

Transformar un grupo en un equipo efectivo durante una sesión no sucede por casualidad; sucede a través de un diseño cuidadoso. A continuación, puede ver algunas similitudes entre los comportamientos de los equipos de alto rendimiento y las reuniones facilitadas con éxito.

<i>Comportamientos comunes de equipos de alto rendimiento y reuniones facilitadas profesionalmente</i>
<i>Las normas y los roles son establecidos y seguidos por todos (el líder y los miembros actuales)</i>
<i>El foco está en lograr las metas y en un claro sentido de propósito</i>
<i>Los miembros están motivados</i>
<i>El proceso de toma de decisiones puede ser flexible</i>
<i>El disenso es esperado, permitido y manejado apropiadamente</i>
<i>Hay un alto porcentaje de éxito (logro de las metas definidas)</i>
<i>La calidad de la interacción importa más que quiénes están en la reunión grupal</i>
<i>Los canales de comunicación están abiertos y hay una clara intención de escuchar a los demás y de aclarar lo que se dice</i>
<i>La participación es compartida y la interdependencia es clave</i>
<i>Hay alta confianza en los demás con respecto a la tarea y la retroalimentación</i>

El facilitador como catalizador del grupo / equipo

El facilitador ayuda al grupo sin ser parte de él. Se enfoca en el proceso por el que está pasando el grupo, para que los participantes puedan enfocarse en el contenido. El

“Las grandes cosas en los negocios nunca son hechas por una persona. Son hechas por un equipo de personas”.

Steve Jobs

facilitador pretende permanecer “neutral”, lo que significa que no toma partido en la discusión y no la manipula para llegar a una conclusión determinada. Sin embargo, el facilitador tiene los medios para “empujar / atraer” al grupo para llegar a donde sus miembros acordaron y cumplir con los objetivos de la sesión.

El facilitador es el líder del proceso, no el líder del equipo. Esto permite que el participante confíe en el proceso, al confiar en las habilidades del facilitador para guiar sus

deliberaciones de manera que logren sus objetivos.

Este equilibrio entre el desempeño (enfoque en la tarea) y la participación (compromiso / satisfacción del grupo) es el aspecto crítico que proporciona gran parte del poder al facilitador para ayudar a transformar el grupo en un equipo. Al ser un participante externo en el contenido, el facilitador puede proteger el proceso de la reunión, o al menos controlar algunas de las complicaciones que se pueden ver en las etapas de Conflicto y Normalización del desarrollo del grupo.

Si lo pensamos bien, el facilitador tiene que ayudar al equipo a pasar por el proceso de “Formación-Conflicto-Normalización-Desempeño” de manera rápida y eficiente para lograr los resultados deseados en el marco de tiempo deseado. Para entender cómo hace esto un facilitador, podemos equiparar al facilitador con un catalizador.

Un catalizador acelera lo que podría llevar mucho más tiempo en un entorno normal. Como catalizador, el facilitador cambia la forma en que los participantes interactúan entre sí y con su líder (o líderes). Incluso afecta sus reglas y comportamientos cotidianos normales. La facilitación aumenta la velocidad de las interacciones, la generación de ideas y la colaboración.

Caso práctico: la empresa consultora

Hace varios años, una consultora multinacional me contrató para apoyar su congreso corporativo anual. Habían estado haciendo el evento todos los años durante los últimos cinco años, pero nunca habían contratado a un facilitador. La empresa tenía más de cuarenta oficinas. Un equipo central de siete oficinas estuvo a cargo del congreso y tomó todas las decisiones importantes, incluida la configuración de la agenda.

Las agendas pasadas básicamente asignaban espacios de tiempo para discusiones en un foro abierto e incluían temas relacionados con todas las oficinas o estudios de casos de servicios prestados el año anterior. Sin embargo, los participantes de años anteriores se quejaron de que el compromiso era bajo y no se logró nada en el congreso. La participación en el congreso estaba disminuyendo, con menos de 15 oficinas que participaron el año anterior. El objetivo del comité organizador de este año era darle la vuelta al congreso. Me dijeron que querían aumentar la participación y el compromiso.

Desde el principio, durante las entrevistas de planificación con las oficinas del equipo central, se reconoció que este tenía que ser un evento radicalmente diferente. Comenzamos acordando y documentando sus objetivos, tanto relacionamente como en términos de entregables. Se acordó que los objetivos principales serían mejorar las relaciones y el intercambio de información. Querían transformar la percepción de las oficinas participantes.

Al utilizar procesos facilitados planificados durante el congreso, los participantes cambiaron la forma en que se veían y se apoyaban mutuamente. Varios meses después, algunos de los participantes mencionaron que fue un punto crucial. Ahora podían comunicarse con las otras oficinas porque sabían lo que los otros países podían ofrecerles

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

no solo en términos de conocimientos y experiencia, sino que también se sentían lo suficientemente seguros como para intercambiar ideas y posibilidades.

Pasaron de la etapa de Conflicto a la de Normalización durante el congreso. Una vez que se pusieron de acuerdo y utilizaron las reglas y los procesos, pasaron a la etapa de Normalización. Mejoraron significativamente el flujo de conocimiento entre las diferentes oficinas. Hicieron esto abriendo canales de comunicación directos y actuando como un equipo de alto rendimiento. La compañía siguió contratando a un facilitador cada año para ayudar a planificar y facilitar su congreso. ¡Ese es el poder de la facilitación!

Caso práctico: el equipo de directores del hospital

Otro ejemplo que me viene a la mente es cuando me solicitaron trabajar con el equipo de directores de un hospital con más de 300 camas en el Caribe. Se dieron cuenta de que necesitaban un facilitador que los ayudara a definir su declaración de misión y visión como equipo.

El equipo incluía al director del hospital y al equipo directivo de primer nivel. Los miembros eran muy diversos. Había médicos y enfermeras, farmacéuticos e ingenieros, contadores y administradores, cada uno con su propio punto de vista sobre cómo debía funcionar el hospital.

Durante un encuentro de medio día, el equipo tuvo como objetivo reflexionar y definir su razón de ser y su visión del hospital. A medida que avanzaban las discusiones, se dieron cuenta de que algunos de sus procesos para intercambiar información no estaban alineados con su misión. Luego decidieron invertir el tiempo restante de la sesión en rediseñar sus propios procesos para ayudar a este intercambio.

Lo que sucedió fue que invirtieron tiempo en aclarar los mejores procedimientos que podrían ayudarlos a pensar mejor juntos. Para ellos esto fue revelador, ya que se dieron cuenta de que sus aburridas reuniones a mitad de semana podrían transformarse en un foro con la capacidad de generar ideas e iniciativas.

Tuve la oportunidad de observar las reuniones del equipo antes y después del encuentro. Su revisión mensual cambió enormemente. Lo que alguna vez fue una temida tarea, se convirtió en una revisión enérgica de los programas e iniciativas que ocurrían en toda la organización. En conversaciones individuales, compartieron que se habían dado cuenta de que sus propios procesos internos como equipo tenían que actualizarse continuamente para que fueran efectivos. Este es también el poder de la facilitación.

El poder de la facilitación en la confianza del grupo y la formación de equipos

Los encuentros comunes de formación de equipos tienden a centrarse la mayor parte del tiempo en el lado “suave” del desarrollo de habilidades. Por lo general, tienen como

objetivo “aumentar la comunicación” entre sus miembros. Las metas para este tipo de actividades suelen utilizar descriptores como: crear conexiones, generar confianza y mejorar las relaciones entre los miembros del equipo. Podemos relacionarlos con el modelo de Tuckman en muchas de sus etapas.^{xvii}

Por el contrario, en un entorno facilitado, los miembros del grupo no necesariamente tienen que confiar entre sí antes de la reunión (aunque ayuda mucho para un buen proceso). Es el facilitador quien necesita que los participantes confíen en él o ella, para que puedan confiar en el proceso que se ha diseñado. Al ser una entidad ajena al grupo, a veces es más fácil para el participante confiar en el facilitador que en “el chico del otro departamento” debido a la historia pasada y sus relaciones. Entonces, en cierto modo, el facilitador se convierte en depositario de la capacidad de confianza del grupo. Y como hemos leído antes, la confianza (Google la llama confiabilidad) es un elemento crítico para el desempeño del grupo.

Es durante este proceso que las conversaciones, cuando se llevan a cabo de manera abierta y receptiva, pueden convertirse en la semilla para una mejora a largo plazo de la relación. Esto en sí mismo tiene el potencial de transformar el grupo. Como estableció Tuckman, es la calidad de las relaciones entre los miembros del grupo lo que hace efectiva su comunicación y toma de decisiones. Cuanto más y mejores sean las relaciones de confianza, mayor será el rendimiento del grupo.

No es raro después de una sesión facilitada escuchar expresiones de los participantes como: “nunca hubiera pensado que sería tan interesante trabajar con el Sr. Z”. O “la Sra. Y definitivamente trajo algunas ideas nuevas a la mesa”. Esto puede desencadenar toda una serie de iniciativas después de que termine la sesión facilitada.

Aprovechar el poder de la facilitación para el desarrollo del equipo

Al prepararse para una sesión facilitada, el facilitador y el líder / gerente / patrocinador del equipo deben comprender dónde se encuentra el grupo en términos de sus etapas de desarrollo (Formación-Conflicto-Normalización-Desempeño-Disolución). Esta puede ser la clave para un diseño exitoso y puede tener un impacto duradero en el desarrollo del equipo.

Tomemos el caso de un nuevo grupo con representantes de diferentes subgrupos de partes interesadas. Aquí el facilitador necesita invertir suficiente tiempo en las fases de Formación-Conflicto. Esto es para garantizar que haya suficiente confianza para profundizar realmente en la conversación y lograr los resultados requeridos.

Por otro lado, si el grupo ya está en la etapa de Desempeño, invertir tiempo para pasar por una fase de Formación durante la sesión podría incluso ser contraproducente. He escuchado un término usado en casos como “facilitación excesiva”, cuando un facilitador interrumpe el flujo y la energía del grupo.

Una vez que comprenda dónde está el grupo, puede diseñar su sesión y tiempos de acuerdo con la madurez del grupo y definir cuánto esfuerzo se necesita para pasar por cada una de las etapas para lograr el rendimiento.

Conclusión

En este capítulo hemos visto cómo la facilitación tiene el poder de transformar las relaciones entre los miembros del grupo. El facilitador puede acelerar el desarrollo de un grupo creando las condiciones apropiadas y diseñando los procesos necesarios para optimizar el desempeño del grupo.

Utilizada adecuadamente, la facilitación tiene el poder de expandir las capacidades del grupo. Durante una sesión facilitada, los miembros del grupo practican comportamientos que ayudan al grupo a evolucionar de la etapa de Conflicto o Normalización a la de Desempeño. Comportamientos como escuchar activamente, respetar los puntos de vista de todos o adherirse a un conjunto de reglas para las reuniones y la toma de decisiones, que son fundamentales para que un grupo mejore su desempeño.

Al final, la facilitación puede generar uno de los efectos más poderosos en las relaciones humanas: generar confianza entre los miembros del grupo. Como dijo Warren Bennis: “La confianza es el lubricante que hace posible que las organizaciones funcionen”.

Recomendaciones para facilitadores

(Un miniapéndice)

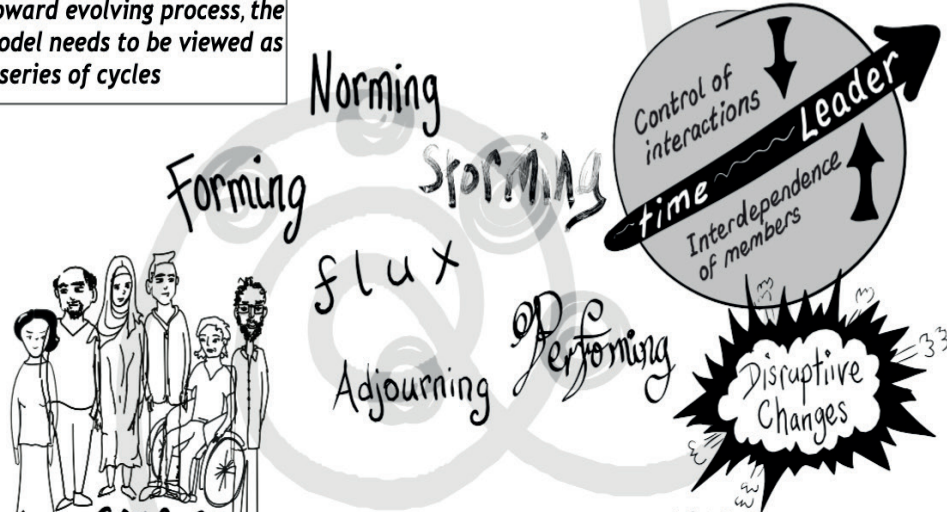
Notas y recomendaciones para facilitadores sobre qué tener en cuenta al diseñar una sesión facilitada.

<i>Etapa</i>	<i>Qué buscar para identificar la etapa</i>	<i>Qué hacer – Estrategias para tu sesión facilitada</i>
Formación	Las personas pueden conocerse mal o no tener ninguna opinión de los demás. La mayoría de los participantes son positivos y educados. Algo de ansiedad puede ser visible. Los roles del equipo pueden no estar claros. El objetivo del compromiso puede no ser claro para todos los participantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Los rompehielos están diseñados para esta etapa, pero no te excedas. • Asegúrate de que el equipo se conozca entre sí, por qué están allí, cuáles son los objetivos y resultados esperados. • Las reglas básicas del grupo son fundamentales. Permite que el equipo diseñe la mayoría de ellas. • Asegura la construcción de confianza entre los miembros. Esta es una etapa decisiva, ya que las motivaciones se canalizarán aquí durante el resto de la sesión. • En este punto, se necesitan conversaciones abiertas sobre las expectativas individuales.
Conflicto	El conflicto es visible entre los miembros del grupo; algunos pueden mostrar signos de frustración. Es posible que sea necesario aclarar los roles. Los procesos podrían ser ineficaces o francamente confusos. La gente puede quejarse de la carga de trabajo. Estate atento a los choques de personalidad. Podría haber una tendencia a evitar el conflicto.	<ul style="list-style-type: none"> • Es fundamental que, como facilitador, te ganes la confianza del grupo, ya que podría existir cierta desconfianza entre los participantes. • Las habilidades de manejo de conflictos son oro si el grupo ha estado estancado aquí por algún tiempo. • Define los procesos para generar consenso y cómo se va a manejar el conflicto. • Las entrevistas previas con los participantes pueden ayudar a descubrir agendas ocultas que apoyarían el proceso para desbloquear posiciones durante la sesión.
Normalización	Los miembros entienden los procesos e identifican las fortalezas de sus colegas e incluso brindan comentarios constructivos. Sin embargo, se puede mostrar algo de estrés, ya que puede superponerse con la fase anterior. Si el resultado esperado es una nueva tarea, proyecto o producto, puede crear nuevos conflictos y llevar al grupo a la fase de Conflicto.	<ul style="list-style-type: none"> • Asegúrate de que el grupo entienda dónde está en términos de la tarea, centrándose en los aspectos positivos. Tener una buena técnica de consenso disponible puede ser clave para hacer avanzar el proceso. • Si hay personas que no se sienten cómodas, proporcionales técnicas de manejo de conflictos para que puedan tratar de resolver los problemas por sí mismos. • Si el resultado de la sesión es establecer un proceso para acordar una forma de trabajo, asegúrate de que los participantes definan los canales de comunicación adecuados (tecnologías, contenido, frecuencia, etc.) y los métodos de toma de decisiones.
Desempeño	Los miembros del equipo se sienten bastante cómodos con sus roles, sus colegas y los procesos con los que trabajan. Su desempeño está en acción.	<ul style="list-style-type: none"> • Hazles trabajar en el problema rápidamente, no facilites demasiado. Proporcionales las tareas, el tiempo y las instrucciones y deja que las realicen.
Disolución	Cuando un grupo termina, ya sea por cambios en la estructura, metas o recursos, puede generar mucho estrés en sus miembros.	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda al equipo a celebrar los logros o conseguir un cierre adecuado. Apoya a los miembros hacia el futuro para que puedan permitirse ver las oportunidades que el futuro podría traer. • Asegúrate de que se realice reconocimiento correctamente cuando sea necesario. • Es importante manejar las emociones al final de un proceso; no se trata solo de los entregables. • Los ejercicios retrospectivos son útiles para resumir los aprendizajes. • Un cierre ideal incluirá las lecciones aprendidas sobre la dinámica interna del grupo que se vio afectada/transformada durante la sesión. Esto puede ayudar al grupo a “importar” comportamientos o prácticas de la sesión facilitada a la vida diaria del grupo.



2005, Smith, instead of just upward evolving process, the model needs to be viewed as a series of cycles

High Performing Team



1965, Bruce W Tuckman



Improving relationships

Manages the Socio-emotional aspects of the group

The Power of Facilitation for team development



Group trust and teambuilding

Team

development As

catalyst

Establishes a path for the groups evolution

Not always a linear path

Accelerates performance

Referencias

- i. Aronson E. (1980). *The Social Animal*. Palgrave Macmillan.
- ii. Wilson E. (2012). *The Social Conquest of Earth*. Norton.
- iii. Tomasello M. (2014) The Ultra-Social Animal. *European Journal of Social Psychology*, Apr 44 (3): 187–194.
- iv. Urban Dictionary (n.d.) Meetingitis. Retrieved 04-22-2019 from <https://www.urbandictionary.com/define.php?term=meetingitis>
- v. Langeberg, E. L. (2017, August 20). Google Design Sprint Facilitation – My Top 10 Learnings. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/google-design-sprint-facilitation-my-top-10-emiellangeberg/>
- vi. Napier, Rodney W., & Gershenfeld, Matti K. (1973). *Groups: Theory and Experience*. Houghton Mifflin Co.
- vii. Tuckman, Bruce W. (1965) Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.
- viii. Smith, M. K. S. (2005). Bruce W. Tuckman – forming, storming norming and performing in groups. Infed.Org: Education, Community-Building and Change. <https://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/>
- ix. Forming, Storming, Norming, and Performing (n.d.) Forming, Storming, Norming, and Performing. Understanding the Stages of Team Formation. Mindtools. https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm
- x. Kranz, Gene. (2000). *Failure is Not an Option*. Simon & Schuster.
- xi. Tuckman, Bruce W. and Jensen, Mary Ann C. (1977). Stages of Small- Group Development Revisited. *Group & Organization Management*, 2(4), 419-427. Copyright 1977 by Sage Publications. Reprinted with permission in *Group Facilitation: A Research & Applications Journal*, Number 10, 2010. ISSN 1534-5653
- xii. Smith, M. K. (2005). Bruce W. Tuckman – Forming, storming, norming and performing in groups, the encyclopaedia of informal education. Retrieved: 01-07-2019 from infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/
- xiii. Nestor, Rebeca (2013). Bruce Tuckman's Team Development Model. Leadership Foundation for Higher Education. Retrieved March 28, 2019 from <https://lfhe.ac.uk/download.cfm/docid/3C6230CF-61E8-4C5E-9A0C1C81DCDEDCA3>
- xiv. Rozovsky, Julia (2015-10-17). Five keys to a successful Google Team. Retrieved in 02-06-2019 from <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- xv. Keith, E. (2019). A Periodic Table of Meetings (with Free Download). Elise Keith. <https://blog.lucidmeetings.com/blog/periodic-table-of-meetings>
- xvi. Charles. (2019, June 16). Klaxoon's study reveals insights on the future of teamwork in America. Klaxoon Blog. <https://klaxoon.com/blog/klaxoons-study-reveals-insights-on-the-future-of-teamwork-in-america>
- xvii. Abudi, Gina. (n.d.). The Five Stages of Project Team Development. Retrieved on October 9, 2018 from <https://project-management.com/stages-of-team-development/>



Capítulo 6

El poder de la colaboración entre la facilitación y la comunicación

Por Martin Gilbraith y Michael Ambjorn

“Necesitábamos reunir a nuestros 120 empleados para una celebración, pero también para prepararnos para el futuro. El proyecto había circulado por varias áreas de la organización. Finalmente, el equipo de Comunicación Corporativa lo tomó. Muchas personas estaban escépticas, diciendo que iban a participar... Y, sin embargo, logramos tener un gran éxito (ganador de múltiples premios).

¿Qué marcó la diferencia? Trajimos ayuda externa y usamos el poder de la facilitación para dar vida a nuestra estrategia de comunicación y participación. Pudimos llevar el arte de contar historias dentro de la organización al siguiente nivel. Las personas se sintieron habilitadas para contar su propia historia: pasado, presente y futuro. Y todavía estamos hablando de eso hoy. Deberíamos hacerlo de nuevo”. — Joanna Anstey sobre #ETF20.

Por qué la facilitación es esencial para el profesional de la comunicación y viceversa

En este capítulo exploramos el *poder de la facilitación* aplicado al campo de la comunicación profesional y, en menor medida, también el poder de las prácticas de la comunicación profesional aplicadas a la facilitación. Creemos que hay una oportunidad única al aplicar estas habilidades y competencias profesionales en conjunto. Compartiremos historias de líderes que están haciendo precisamente eso, en sus prácticas, en diferentes partes del mundo. Compartiremos casos de estudio que ilustran el poder de combinar estos enfoques profesionales, incluyendo algunas ideas prácticas que puedes poner en práctica inmediatamente. Nuestra esperanza es reducir los errores de comunicación, las malas interpretaciones y malentendidos y mostrar el poder de la colaboración.

“¡Escucha! Escucha para aprender. Escucha para asombrarte. Si no estás aprendiendo, si no te sientes sorprendido, o al menos perplejo, no estás escuchando. La curiosidad importa”.

Ginger D. Homan

Esperamos que al final estés de acuerdo con Kasha Dougall, una de las profesionales de

la comunicación que entrevistamos, cuando dice: “No puedo completar partes de mi trabajo sin recurrir a los servicios de un facilitador”, ¡o quizás quizás que te gustaría ser un facilitador!

Hemos incluido las opiniones de más de veinte profesionales internacionales con los que hablamos en el marco de la investigación para este capítulo. Algunos de ellos también compartieron sus citas favoritas de diversos escritores y pensadores, y también hemos intercalado algunas de ellas.

Al igual que muchas ideas de este libro, consideramos que este capítulo es el principio de una conversación, no el final: un viaje de aprendizaje. Te animamos a que utilices los conceptos que tratamos como una oportunidad para entablar una conversación con otros sobre el poder de la facilitación en las comunicaciones y el compromiso. Según nuestra experiencia, la comunicación con los demás, a través de conversaciones, es la forma más rápida de profundizar en el conocimiento, crear conexiones y mejorar la colaboración.

Los marcos de referencia con que trabajamos

Podemos decir que lo que distingue a las profesiones como tales es que aplican un enfoque consistente frente a los desafíos que caen dentro de sus campos de especialización.

“Siempre me sorprende la gran diferencia en el nivel de las reflexiones y el diálogo que provoca un facilitador experto. Asisto a muchas reuniones todos los días y muchas con pocos resultados porque tienen objetivos poco claros, una facilitación pobre o la ausencia de conclusiones claras”.

Pelle Nilsson

Para el observador externo, la piedra angular de cualquier práctica profesional es la confianza. Es la razón por la cual las personas contratan o involucran a otras personas. Tú confías en que el contador hará las sumas precisas, que el médico diagnosticará diligentemente, y así sucesivamente.

Por ello, los diferentes organismos profesionales utilizan diferentes terminologías para describir sus competencias.

La Asociación Internacional de Facilitadores (IAF) tiene un marco de competencias bien definido. Esto ayuda a guiar a los profesionales a medida

que realizan su trabajo, ayudando a sus clientes a través de la práctica de la facilitación.ⁱ

La Asociación Internacional de Comunicadores Empresariales (IABC), que establece el Estándar Global de la Profesión de la Comunicación, articula un conjunto de principios con los que los profesionales pueden evaluar sus competencias.ⁱⁱ

El poder de la colaboración

Para ayudar a demostrar el poder de la colaboración, utilizaremos seis ejemplos prácticos para ilustrar el poder de la facilitación en las comunicaciones profesionales, uno para cada una de las dos constantes y los cuatro principios del Estándar Global de la IABC,

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

también denominados #ECCASE (por sus siglas en inglés):

1. **Ética:** ¿Cómo abordarías un desafío complicado utilizando el poder de la facilitación y el método de la conversación enfocada?
2. **Consistencia:** ¿Es la consistencia la clave para un trabajo digno de un premio?
3. **Contexto:** Por qué es importante: desde la Junta de Directores hasta la primera línea.
4. **Análisis:** ¿Puede una visión global ayudar a evitar la parálisis por análisis?
5. **Estrategia:** ¿Qué es un horizonte estratégico y cómo puede ayudar a tu organización?
6. **Participación:** ¿Cómo podrías generar participación que valga la pena?

Al igual que con un buen libro de cocina, no intentes hacer todas las recetas a la vez. Más bien, sumérgete dentro y fuera de esta sección para obtener mejores resultados. Cada idea se comparte para ayudar a generar ideas y conversaciones. Si encuentras nuevas ideas y ejemplos, asegúrate de compartirlos usando el hashtag #FacPower.

1. Ética: ¿Cómo podrías abordar un desafío complicado?

“Los profesionales de la comunicación adoptan los más altos estándares de comportamiento profesional.” - El estándar mundial de la IABC

La ética es la primera constante en la práctica profesional de la comunicación.

Un código de ética es una herramienta práctica para ayudar a guiar la práctica profesional. Tanto la IAF como la IABC tienen códigos que son breves y directos, y que sus miembros se comprometen a respetar. Ambos son fáciles de encontrar con una simple búsqueda en la web, o usando los links en la sección de recursos al final del capítulo.

“Las organizaciones tienden a ignorar o marginar a las personas que hacen preguntas. Están etiquetados como que no trabajan en equipo”.

Ruth Steinholtz

Nos centraremos aquí en cómo puedes darles vida en tu propio trabajo. Esto se debe a que, si bien los códigos son útiles en papel, se vuelven realmente poderosos cuando se toman en cuenta para una conversación. Es a través del cuestionamiento que se pueden explorar y discutir los dilemas éticos de la vida real.

Sin embargo, hay tensión en este concepto, lo cual podría sorprender a algunos facilitadores que se ganan la vida trabajando con preguntas. Los profesionales de la comunicación pueden ser reacios a abordar este tipo de diálogo, ya que a menudo están capacitados para ser portavoces o voceros. Un enfoque muy diferente a la facilitación. ¿Por qué podría ser esto? Hablamos al respecto con una experta internacional en prácticas comerciales éticas,

Ruth Steinholtz (y, por cierto, una de nuestras clientas). Ella nos hizo la observación:

“Las organizaciones tienden a ignorar o marginar a las personas que hacen preguntas. Están etiquetados como que no trabajan en equipo”.

Tú también puede que hayas descubierto eso si has hecho una pregunta de más en un momento inoportuno.

Aquí es donde realmente entra en juego el poder de la facilitación, porque hacer preguntas es la esencia misma de la facilitación y permite a los grupos explorar las respuestas para beneficio mutuo.

Estas son algunas de las preguntas que Steinholtz (y su coautor, el profesor Chris Hodges OBE) recomiendan para aquellos líderes que desean implementar prácticas comerciales éticas:

- ¿Hemos definido el propósito ético esencial de nuestra organización?
- ¿Hemos definido y defendido consistentemente dichos valores éticos?
- ¿Nuestros sistemas dan como resultado que las personas correctas estén “en el barco” y en las posiciones correctas?
- ¿Nuestros líderes y miembros de la junta directiva son capaces de desafiarse entre sí y rinden cuentas los unos ante los otros?

Buenas preguntas. Pero pueden ser abrumadoras y difíciles de responder (y de preguntar), sin una conversación para contextualizarlas. Ser capaz de manejar la ética es el núcleo mismo al ejercer ambas profesiones, y de hecho, para cualquier profesión. Una forma de ayudar a navegar esas conversaciones difíciles es usar una técnica muy conocida de las ‘ToP’ (Tecnologías de la Participación) llamada el Método de Conversación Enfocada, construida sobre un modelo de comportamiento humano conocido como ORID, que son las siglas de cada etapa del proceso; Objetiva, Reflexiva, Interpretativa, Decisional.

Es una parte integral de la metodología de Tecnología de Participación (ToP) del Instituto de Asuntos Culturales y se describe en el Apéndice A, donde también puedes encontrar más recursos para explorar la ética y los dilemas éticos.

2. Consistencia: ¿La clave para un trabajo digno de ser premiado?

“Al actuar como la voz de la organización, un profesional de la comunicación expresa una historia única y consistente para audiencias internas y externas”.

- El Estándar Global de la IABC

Después de la ética, la otra constante en la práctica de la comunicación profesional es que las herramientas, técnicas y narrativas se aplican consistentemente.

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

Como nos dijo Ron Fuchs: “Las comunicaciones tienen que ser consistentes y constantes para funcionar”. Como también señaló “la gente suele pensar que puede comunicarse una sola vez, y ya está”.

En esta sección, veremos el poder de la facilitación en el contexto de un uso consistente. Es posible que pienses con escepticismo: “¿No entra esto en conflicto con los mantras acerca



de que el ‘cambio’ es el nombre del juego, y que en la facilitación cada intervención debe adaptarse a su contexto particular?”

Para ser claros, al hablar de consistencia no estamos hablando de lo que en la práctica comunicacional obsoleta se denominaba “en cascada”, donde se esperaba que un mensaje uniforme se repitiera a través de las capas de la organización. Puedes consultar una lista de lecturas de referencia al final de este capítulo donde hay un libro útil al respecto, llamado *From Cascade to Conversation* de Katie Macaulay.

“La gente de comunicaciones planea, planea, planea. A veces se percibe que los facilitadores confían en la improvisación y sueltan el libro de juego, pero en última instancia, la planificación y la improvisación son dos caras de lo mismo”.

Charlotte Ditlöv Jensen

“El cambio es la única constante” suena como algo actual, pero de hecho es una cita de Heráclito de Éfeso, hecha hace unos 2.500 años. Más recientemente, es posible que te hayas topado con el Manifiesto Cluetrainⁱⁱⁱ (y el Manifiesto Ágil^{iv})— y de nuevo, puede que también te sorprenda la edad que tienen (relativamente hablando).

“Atreverse es perder el equilibrio momentáneamente. No atreverse es perderse”.

Søren Kierkegaard

Entonces, ¿qué puede ofrecer la facilitación en este contexto? Rebecca Sutherns, en su guía para la facilitación *Nimble: Off Script But Still On Track* (*Ágil: Fuera de guión, pero en el buen camino*), tiene un modelo útil que habla de este equilibrio entre la

orquestación y la improvisación. Ella escribe:

“La facilitación magistral es en realidad invisible. Si se hace bien, las personas apenas

notan la facilitación: simplemente se dejan llevar, de buena gana y de manera productiva. Han encontrado ese punto ideal, donde la orquestación y la improvisación se compensan maravillosamente”.

De acuerdo con el marco de competencias de la IAF, un facilitador debe ser capaz de “crear diseños apropiados para lograr los resultados previstos” y también “adaptar los procesos a las situaciones y necesidades cambiantes del grupo”. Esto se relaciona con el equilibrio de orquestación e improvisación al que se refiere Rebecca como facilitación ágil.

¿Cómo es una comunicación ágil (pero consistente)? El primer requisito es una estrategia organizacional clara a la que se puedan alinear las comunicaciones. Y luego se usan herramientas como las guías de estilo, el tono de voz y los valores para mantener una distribución consistente pero flexible.

En última instancia, en ambas profesiones, se trata de la aplicación coherente de los principios y marcos de referencia disponibles. De hecho, es el camino hacia un trabajo digno de ser premiado. Trabajo que está bien estructurado, pero vibrante. Hemos incluido enlaces a algunos de los programas premiados al final.

3. Contexto: Por qué es importante, desde la junta de directores hasta la línea de producción

“Abogar con éxito por la organización [también] depende de una comprensión profunda de su contexto político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, y de cómo interactuar con representantes de otras organizaciones”. - El Estándar Global de la IABC

Una vez que hemos revisado las constantes de Ética y Consistencia, ahora podemos pasar a los cuatro principios del Estándar Global de la IABC, que ayudan a los profesionales de la comunicación a abordar cada desafío que enfrentan. El primero es el contexto.

¿Por qué utilizar la facilitación para esto? Como nos dijo Katrine Kent: “Puede sacar lo mejor de las personas, y del contexto en el que se encuentran, cuando se relaciona con una visión, una meta u otro resultado deseado”. Además, el análisis contextual a menudo se basa en la investigación de escritorio, lo que puede llevar a un pensamiento aislado. Un proceso participativo facilitado, por el contrario, te permite aprender desde diversos puntos de vista y llegar a descubrimientos inesperados. Algunos ejemplos de procesos facilitados altamente participativos de ToP son el Escaneo Participativo de Horizontes (Participatory Horizon Scanning) y la Exploración Histórica (Historical Scan) también llamado Muro de las Maravillas (Wall of Wonder).

Los siguientes son dos ejemplos de cómo los enfoques participativos para entender el contexto ayudaron a una organización pequeña y a otra grande a explorar el contexto de su situación y desafíos, lo que nos ayuda a ilustrar el poder de la facilitación para comprender el contexto.

Un pequeño grupo: Mindapples

La junta directiva de Mindapples, una organización benéfica que ayuda a las personas a manejar su mente, quería recalibrar su estrategia. Para comprender el contexto operativo actual, adaptamos la técnica tradicional de ToP de Escaneo Participativo de Horizontes, tomando prestados elementos de la metodología de Exploración Histórica.

“Obtuvimos claridad sobre nuestras metas y objetivos y desarrollamos puntos de acción concretos para ayudar a avanzar a la organización”. - Richard Armes, miembro de la junta de Mindapples.

Un grupo más grande: Fundación Europea de Formación (ETF) #ETF20

En la primera etapa de una sesión de dos horas y media, se invitó a doce grupos de diez a intercambiar ideas y compartir eventos e hitos memorables de los veinte años de historia de ETF así como visualizar eventos futuros. Se recopilaron los eventos y se compartieron historias a nivel personal y mundial, así como a nivel de la propia ETF, estas se recopilaron en tarjetas y se trazaron en una línea de tiempo en una pared de 10 metros al frente del salón. Los participantes hicieron uso de sus recuerdos y artefactos colectivos para buscar inspiración, y colocaron fotografías junto a sus tarjetas, creando una historia visual que ayudó al grupo a pensar en su trabajo en un nuevo contexto.

“Utilizamos el poder de la facilitación para dar vida a nuestra estrategia de comunicación y participación”.

Jo Anstey #ETF20

Para la segunda etapa de la sesión, grupos nuevos compartieron algunas de las historias que habían contado y escuchado, y comenzaron a discernir los impactos entre los niveles, así como tendencias a lo largo del tiempo. Finalmente, las doce mesas compartieron historias y puntos de vista en plenaria, culminando con sugerencias sobre qué nombre dar a ese viaje compartido de más de veinte años. Las historias y los puntos de vista fueron capturados en una publicación^v y fue grabado un video^{vi} para comunicar el espíritu del día.

4. Análisis: Cómo un panorama general puede ayudarte a evitar la parálisis por análisis

“Con rigor y disciplina, un profesional de la comunicación identifica oportunidades y desafíos tanto dentro como fuera de la organización”. El Estándar Global de la IABC

Con el contexto cubierto, ahora podemos pasar a un análisis más profundo antes de continuar con el diseño de una estrategia de comunicación. El Análisis es el cuarto principio del Estándar Global de la IABC. La fortuna favorece a los que se preparan, o como nos dijo Ron Fuchs: “Profundice lo más que pueda en el negocio: su éxito está

impulsado por su capacidad para comprender a la organización”.

Caso de estudio: visión global

Hablamos con Mike Pounsford sobre su experiencia de reunir a líderes de diferentes organizaciones para hacer análisis. Él nos muestra cómo un planteamiento visual de la facilitación puede ayudar a un grupo a salir de la parálisis por análisis. Nos dijo que el enfoque tradicional vertical de arriba hacia abajo es irremediamente inadecuado, especialmente en organizaciones grandes. También compartió que un enfoque en cascada es demasiado lento —en ambas direcciones—, cuando hay múltiples niveles de gestión y una estructura organizativa compleja. El enfoque “vertical” también contradice el mensaje de que una organización necesita capacitar a su gente para que asuman una mayor responsabilidad para generar productividad y satisfacción al cliente.

Lograr el tipo de colaboración que se necesita en una organización genera una necesidad crítica de conversaciones de calidad, conversaciones que ayudan a las personas a descubrir cómo pueden respaldar la dirección estratégica. El tipo de conversación que alienta a las personas a desafiar e identificar lo que deben hacer para apoyar el cambio y sentir un alto grado de responsabilidad por los resultados.

Para combatir la parálisis por análisis, Mike invitó al grupo a explorar desarrollos tecnológicos que podrían afectar el negocio en los próximos cinco años. En primer lugar, utilizando el método del Taller de Consenso de la Tecnología de Participación (ToP) de ICA, agruparon sus respuestas en siete temáticas principales. Luego invitó al grupo a usar estas temáticas para dibujarlas en una imagen, utilizando sus descubrimientos e imaginación para crear una síntesis visual en tiempo real.

“Si deseas comunicarte de manera efectiva e influir en los demás, primero debes comprenderlos. Y la comprensión solo puede provenir del escuchar”.

Stephen Covey

Esto le dio a la organización una representación visual de su desafío y lo que la organización necesitaba hacer para navegar el cambio. Para involucrar a las personas en una conversación sobre cómo responder a estos desafíos, este enfoque visual proporciona un punto de partida atractivo porque:

- Invita a la gente a interpretar lo que está ocurriendo.
- Es más fácil de entender (no es necesario conocer las jergas tipo “el cambio de paradigma”).
- Proporciona información más rápidamente.
- Conduce a una audiencia menos crítica y más curiosa (las listas invitan a una respuesta más crítica y escéptica).

Algo que es más importante que lo visual es el conjunto de conversaciones a su alrededor,

que deben estar bien facilitadas. Lo visual se convierte en el centro de una conversación, mientras que las preguntas atraen a las personas. Usando el enfoque de facilitación de ToP y las herramientas de pensamiento visual, Mike encontró que podría crear el tipo de colaboración necesaria para lograr un análisis más profundo, que luego podría ayudar a las personas a descubrimientos que generasen acciones. Esto es esencial para una buena estrategia en general y también para una buena estrategia de comunicación que la apoye.

5. Estrategia: ¿Qué es un horizonte estratégico y cómo puede ayudarte a probar tu estrategia de comunicaciones?

“Abordar los desafíos y oportunidades de comunicación con una estrategia bien pensada permite a la organización lograr su misión y objetivos”.

- El Estándar Global de la IABC

La estrategia es el quinto principio del Estándar Global IABC. Y es un tema amplio, profundo y atemporal. Lawrence Freedman, en su imponente libro, *Strategy: A History (Estrategia: una historia)* explora el tema a lo largo de unas 768 páginas. Y en otra parte de este libro, Kimberly Bain ha logrado incluir muchos conocimientos y consejos prácticos sobre estrategia en menos de una docena de páginas.

Los líderes de la IABC ya estarán familiarizados con los enfoques participativos para el desarrollo de estrategias. Los dos últimos ciclos estratégicos trienales han hecho un buen uso de muchas de las metodologías que hemos mencionado en este capítulo. Y esto ha ayudado a la organización a involucrar y dar voz a sus más de 1000 líderes en todo el mundo. Una forma poderosa de crear alianzas y alinear la intención con la acción.

La estrategia de comunicación es ciertamente diferente de otras estrategias, pero también es solo una estrategia. La cual tiene que encajar y alinearse con la estrategia organizacional. Razón por la cual una contribución amplia es tan crucial para su éxito. Las aportaciones constructivas de las partes interesadas pueden ayudar a prevenir muchos contratiempos. Se trata de generar claridad. Y acordar (y alinear) los siguientes pasos, para que muchas personas puedan poner una mano en el volante. Y creemos que un enfoque facilitador vencerá siempre a un esfuerzo individual.

Así que aquí lo diremos en corto: concéntrate en probar tu estrategia de comunicación y cómo se conecta con la estrategia de la organización a un nivel superior. Los animamos a leer el capítulo de Kimberly y el libro de Freedman así como las obras de Miyamoto Susashi, Sun Tzu y Von Clausewitzch y el resto de clásicos. Y algunas de los enfoques más modernos de Christensen, Collins, Kagermann, Kaplan, Norton, Porter, Porras, Powers y Bill Staples de ICA.

Mientras tanto, también te compartimos algunas preguntas que pueden ayudarte a probar tu estrategia de comunicación. Probablemente sean un poco diferentes a lo que puedes estar acostumbrado, pero ese es el punto al que estamos llegando. El diálogo abierto puede ayudar a minimizar la falta de comunicación, especialmente cuando se formula

una estrategia de comunicación. Podría denominarse una meta-actividad.

Probando la estrategia de comunicaciones con una mirada hacia el horizonte

Una buena estrategia de comunicación funciona en múltiples niveles y a lo largo del tiempo. El modelo de dos ejes del Strategy Development Horizons (Horizontes para el Desarrollo de la Estrategia) traza niveles de actividad frente a referencias de tiempos e identifica preguntas que te recomendamos consideres.⁵

En caso de que este ejercicio arroje más preguntas que respuestas, podría ser el momento de profundizar más con tus colegas de comunicaciones. Hemos utilizado el formato de Conversación Enfocada mencionado anteriormente en el capítulo con una variedad de clientes. Y el uso de este enfoque de dos ejes para explorar horizontes estratégicos nunca deja de revelar nuevos descubrimientos, ya sea que trabajemos con una empresa, el sector público o una organización sin fines de lucro.

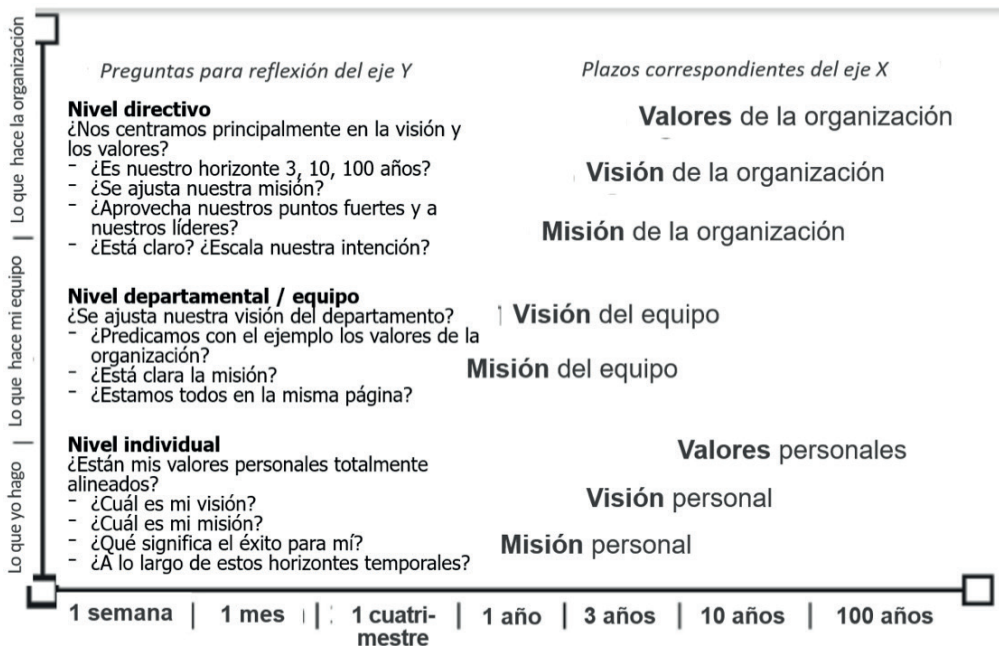


Fig. Horizontes para el Desarrollo de la Estrategia

Nuestra metodología preferida para el desarrollo de la estrategia es la Planificación Estratégica Participativa del conjunto de herramientas de ToP, detallado en el libro de Bill Staples *Transformational Strategy: Facilitation of ToP Participatory Strategic Planning (Estrategia Transformacional: Facilitación de la Planificación Estratégica Participativa de ToP)*. Este es un proceso poderoso y versátil de planificación a largo plazo, que incorpora el método del taller de consenso de ToP para generar consenso y el método de conversación enfocada de ToP para una comunicación grupal efectiva, y un proceso de planificación para la acción para convertir las ideas en acciones productivas y obtener logros concretos.

“Si tuviera una hora para resolver un problema, gastaría 55 minutos pensando en el problema y cinco minutos pensando en soluciones”.

Albert Einstein

Cómo llevar a cabo una estrategia de comunicación está más allá del alcance de este capítulo. Lo que estamos proponiendo es que puedas ampliar, profundizar y clarificar el desarrollo/enfoque de su estrategia de comunicación con la ayuda de procesos de facilitación.

6. Participación: cómo hacer que importe

“Un profesional de la comunicación que identifique y se comunice con empleados, clientes, accionistas, reguladores, agencias gubernamentales y otros grupos interesados en las actividades de la organización. Todos estos grupos tienen el potencial de cambiar los resultados de la organización”. - El Estándar Global de la IABC

Este último principio del Estándar Global de la IABC sustenta nuestro argumento —que el poder de la facilitación debe ser fundamental para el trabajo de los profesionales de la comunicación. Es tanto un objetivo por el que trabajar como algo que haces al prepararte.

Como Kimberly Bain nos recordó mientras escribíamos este capítulo: “La participación es un grupo de conversaciones colectivas con un propósito. Todo comienza con conversaciones, pero esas conversaciones deben ser intencionales, con un propósito”.

Si involucras a todos a medida que avanzas, es más probable que la implementación suceda orgánicamente. Kotter dice en su libro *The Heart of Change*: “Nunca subestimes el poder de las personas inteligentes para ayudar a otros a ver las posibilidades, para ayudarlos a generar un sentimiento de fe y cambiar el comportamiento”.

En otras palabras, la respuesta corta al desafío estratégico: “¿Qué se necesita para que las personas se alineen detrás del cambio?” Es... la participación. Sin embargo, ¿qué significa eso en la práctica?

Durante una Semana Internacional de la Facilitación reunimos a sesenta y nueve profesionales de la facilitación, las comunicaciones y la gestión del cambio para explorar esto en un chat de Twitter “#FacWeekChat”. Y aquí describiremos los seis consejos principales que obtuvimos como respuesta.

Nuestro objetivo era reunir a las personas para conectarse y aprender los unos de los otros sobre un tema de interés mutuo, y también para establecer conexiones y fomentar una colaboración más amplia. Nuestra experiencia en proyectos de cambio incluyó trabajo local e internacional con organizaciones grandes y pequeñas en una variedad de sectores e industrias, que incluyen la salud, educación, tecnologías de información, organizaciones religiosas y de ayuda y desarrollo internacional.

¿Qué se necesita para que las personas se alineen detrás del cambio?

1. **El contexto debe ser propicio.** Las personas se alinean con el cambio. “Cuando las presiones externas han dejado en evidencia la necesidad de un cambio”. “¡La facilitadora como partera solo puede ayudar a una clienta que ya está embarazada!”
2. **La visión y los objetivos de alto nivel, e idealmente también los valores, deben ser claros y compartidos.** La alineación ocurre cuando hay “un propósito claro... antes de tomar una decisión sobre qué hacer, estar enfocado en la energía y el impulso para el cambio”.
3. **Debe haber una participación inclusiva y auténtica.** “La participación holística en la co-creación de la visión es la clave para generar aceptación”. “Co-diseño, co-creación, colaboración”. “Convocar a todos los interesados en el cambio”. “Todo el mundo quiere un cambio, pero nadie quiere ser cambiado”. La alineación no sucede “cuando las personas olvidan que los cambios requieren la participación de otros” o “cuando el cambio se impone desde arriba sin la consulta apropiada o la facilitación.”
4. **Se requiere humildad, paciencia y escucha profunda.** “Sé honesto y transparente sobre los desafíos que enfrentarás; de lo contrario, cuando ocurra el fracaso, perderás la confianza de la gente”. “Tómate el tiempo, revisa constantemente los avances, tomate el tiempo, escucha, tómame el tiempo, reconoce la resistencia (¿mencioné tomarse el tiempo necesario?)”. “Llega a un acuerdo con los anticuerpos dentro del sistema y habla con franqueza sobre ellos”. “Presta tanta atención a los intangibles entre las personas como a lo que se dice explícitamente”.
5. **Estar abierto a lo que tenga que surgir, sin dejar de enfocarse en la visión.** “Comenzar explorando posibilidades en lugar de empezar con un plan de acción” y “ser consciente de las necesidades que vayan emergiendo de los grupos... [permitir] que fluya la sinergia del grupo”. La alineación no sucedió “cuando las personas no respondieron a las necesidades emergentes ni cuando los problemas personales tuvieron prioridad sobre la visión común”.
6. **Sin embargo, el liderazgo también debe ser claro, resuelto e inspirador.** “Sé un líder que toma decisiones difíciles. La noción del cambio es disruptiva, pero un liderazgo fuerte puede mitigar el riesgo para las personas”. Hacer una “invitación poderosa, comunicada abiertamente y con integridad”. “Las discusiones sobre el cambio son muy a menudo negativas, es decir, sobre el fracaso. Necesitamos inspirar a las personas, habilitarlas”.

Conclusión: ¿qué podemos aprender los unos de los otros?

Evidentemente mucho. Nos hemos basado en los conocimientos de una variedad de profesionales internacionales, diálogos interprofesionales y casos de estudio de

organizaciones grandes y pequeñas.

¿Qué pueden aprender los profesionales de la comunicación de la facilitación?

Si deseas atraer personas, debes involucrarte con otros, y la facilitación es una excelente manera de hacerlo. La facilitación puede ayudarte a transformar tus comunicaciones del modo “vertical, tipo cascada”, al modo “conversacional” y los profesionales de la comunicación pueden aprender esto de los métodos que usan los facilitadores para estructurar conversaciones una vez las personas estén conectadas. Los profesionales de la comunicación pueden usar los muy diversos procesos colaborativos de la facilitación para estar mejor preparados para cuando llegue ese momento.

Como dijo Ginger Homan:

“Los de la comunicaciones a veces piensan que saben las respuestas. Los facilitadores, por otro lado, siempre saben que no saben las respuestas”. “Como consultor [que trabajo en ambos], sé que las respuestas están en la cabeza de las personas con las que trabajo, no en la mía. Se trata de formular preguntas y quitar capas; es emocionante e inspirador cuando llegas a las ideas clave”.

¿Qué pueden aprender los facilitadores de los profesionales de la comunicación?

Nuestro énfasis en este capítulo se ha centrado en gran medida en cómo los profesionales de la comunicación pueden beneficiarse al aplicar el poder de la facilitación en su trabajo. Los facilitadores también tienen mucho que aprender de sus colegas comunicadores.

Por ejemplo, las herramientas y habilidades de comunicación son claves para que los participantes estén “en el salón” dispuestos para las actividades de facilitación: conectados, bien informados y con las expectativas clarificadas. Esas herramientas y habilidades también pueden ayudar a involucrar a todos aquellos que nunca estarán “en la sala” ... y comunicar los resultados. Los profesionales de la comunicación también están preparados y tienen experiencia en el buen uso de herramientas para la recopilación de datos, para evaluar los resultados del trabajo de participación y además para extraer historias en relación con la tarea en cuestión y usar estas historias para darle sentido al proceso.

Y como dijimos antes, podemos beneficiarnos de los estándares profesionales y modelos de competencia de cada una de estas dos profesiones. Sí, puede parecer complejo al principio (tal vez incluso complicado). No te desespere. Hay ayuda cerca. Inicia una conversación. Haz que el poder de la facilitación trabaje para ti. Puede ayudarte a generar el cambio. Y puede ser sorprendentemente divertido.

Agradecimientos

Hablamos y mantuvimos correspondencia con muchos más profesionales destacados, y seríamos negligentes si no fuéramos agradecidos por sus prácticas ideas y por su generoso intercambio de recursos y permisos para reproducirlos. Damos las gracias en particular a Ginger Homan, Mirjami Sipponen-Damonte, Ron Fuchs, Zena Gabrielle-Hailu, Charlotte Ditlev Jensen, Bill Staples, Mike Pounsford, Sharon Hunter, Katrine Kent, Rebecca Sutherns, Ia Brix Ohmann, Kasha Dougall, Robin Parsons, Bent Sørensen, Anna Marie Willey, Neil Griffiths, Pelle Nilsson y Jonathan Dudding. También apreciamos las ideas adicionales que compartieron los coautores de este libro, y de quienes asistieron a nuestro seminario web relacionado al tema en las etapas primigenias de redacción de este capítulo.

References

- i. International Association of Facilitators. (n.d.). *IAF Core Competencies*. Retrieved April 25, 2021, from <https://www.iaf-world.org/site/professional/core-competencies>
- ii. International Association of Business Communicators. (n.d.). *The Global Standard of the Communication Profession*. Retrieved April 25, 2021, from <https://www.iabc.com/global-standard/cluetrain.com/>
- iii. Searls, D., & Locke, C. (1999). *The Cluetrain Manifesto*. The Cluetrain Manifesto. <https://cluetrain.com/>
- iv. Highsmith et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. The Agile Manifesto. <https://agilemanifesto.org/>
- v. *Learn more. . . on the 20th anniversary of the European Training Foundation* | ETF. (2014). European Training Foundation. <https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/learn-more-20th-anniversary-european-training-foundation>
- vi. *European Training Foundation*. (2014, July 15). ETF 20TH anniversary video [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=OVjcbO-KqUI>



Resumen Visual por Chitra Chandrashekhar



Capítulo 7

El poder de la facilitación para la autorreflexión, el cambio y el crecimiento personal

Barbara MacKay

Aunque la facilitación se trabaja principalmente con grupos, los mismos procesos que utilizamos como facilitadores son valiosos para los individuos. La autofacilitación requiere la capacidad de reflexionar y mirar honestamente tu vida y tus patrones. Es el arte de emprender un viaje con uno mismo.

En este capítulo veremos:

- ¿Qué es la autorreflexión y la autofacilitación?
- ¿Por qué hacerlo?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Y qué puede ocurrir si aprovechas regularmente el poder de los procesos facilitados para autoevaluarte y cambiarte a ti mismo?

Es un capítulo muy práctico, donde exploramos tres procesos de planificación de facilitadores para que los pruebes. Hay muchas otras actividades de facilitación que puedes utilizar; solo te estoy dando una muestra. Mi deseo es que pruebes al menos uno de ellos. El poder de la facilitación está a tu disposición para crear un cambio personal positivo.

¿Qué son la autorreflexión y la autofacilitación?

Un artículo de 2017 de Süleyman Davut Göker y Kıvanç Bozkuşⁱ (parafraseado) dice que la reflexión no es solo un proceso personal, sino también colaborativo. Implica la incertidumbre junto con la experiencia. Involucramos más perspectivas, valores, experiencias, creencias y un contexto más amplio. A través de la reflexión, obtenemos una nueva claridad para realizar cambios. De forma natural, surgen nuevas preguntas y el proceso avanza en espiral.

Los coaches, formadores y facilitadores invitan a los participantes a realizar el proceso de reflexión con regularidad. Jim Moran escribió un capítulo sobre la neurociencia cognitiva

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

de la autorreflexión.ⁱⁱ Y dice así: “Pensar en nosotros mismos es un proceso cognitivo fundamental para la vida mental humana”. Este autor afirma que existe toda una red cerebral dedicada en cierto modo a la autorreflexión.

Mi propia experiencia con la autorreflexión es que se trata de un proceso de análisis que examina honestamente los hechos y los sentimientos. Es la capacidad de hacerse preguntas como: ¿Qué ha pasado? ¿qué hice y dije realmente? ¿qué he observado en mí y en los demás? ¿qué pareció ir bien y qué no fue tan bien? ¿qué me gustaría que fuera diferente la próxima vez? ¿cuáles son mis próximos pasos? Esta capacidad de autoevaluar con precisión nos lleva a adaptarnos y cambiar. Esto nos permite enfrentarnos a los acontecimientos futuros con más confianza y resiliencia.

El entrenador Jim Knight lo resume así: “cuando reflexionamos podemos mirar hacia atrás sobre algo como un comportamiento, evaluar cómo lo hicimos, y luego pensar en cómo podemos hacerlo mejor basándonos en lo que hemos aprendido a través de la reflexión”.ⁱⁱⁱ

La autofacilitación consiste en aplicar las herramientas y actitudes que utilizan los facilitadores de procesos para alcanzar nuevos objetivos, decisiones y resultados en nuestra propia vida. Es tan sencillo como eso.

¿Por qué autofacilitar?

Muchos han oído hablar de la cita: “Antes de ayudar a los demás, debes ayudarte a ti mismo”.^{iv} La clásica instrucción de los aviones de ponerse siempre la propia mascarilla de oxígeno antes de ayudar a los demás a ponerse la suya es un buen ejemplo de ello. Si uno está literalmente sin aire, es difícil ser eficaz a la hora de ayudar a otra persona a ponerse su mascarilla. Extiendo este pensamiento al campo de la facilitación. Este capítulo trata de “ponerte primero tu propia mascarilla de oxígeno”. Facilitar tu propio crecimiento y desarrollo puede ayudarte a ser más hábil a la hora de facilitar a otros. A continuación, lo explico en detalle.

Uno de los objetivos de un facilitador de procesos es ayudar a un grupo a alcanzar un objetivo final, un producto, una decisión o una resolución de forma tranquila. Imagina que eres un facilitador que no domina el arte de llegar a una decisión por sí mismo. Esencialmente, no sabes hacia dónde vas. Vas de una cosa a otra. Te pierdes en la confusión. Tus límites no están claros. Dices “sí” a demasiadas peticiones. Este estado interno de no saber quién eres y hacia dónde vas suele afectar a los grupos que facilitas. Al final, pueden sentirse perdidos y desenfocados.

Otro patrón inútil que puede surgir cuando no has hecho suficiente trabajo interior es actuar por urgencia. Tengo una amplia experiencia con esto. El único resultado para mí ha sido el agotamiento, la extenuación y una completa incapacidad para ayudar a los demás o a mí misma. Pensaba que estaba impresionando a los demás o cumpliendo con la inagotable lista de tareas. En realidad, no estaba logrando el impacto real que podría tener. Ojalá hubiera descubierto antes el poder de la autofacilitación en mi vida.

¿Para quién es la autofacilitación?

- Cualquier persona interesada en crecer hacia una vida más plena y con propósito.
- Líderes que quieran desarrollar una visión y animar a sus equipos a pensar en grande.
- Facilitadores de procesos que deseen facilitar a otros un cambio complejo.
- Coaches que ayudan a otros a crecer en sus habilidades y en su capacidad de pensar en el panorama general.
- Personas privadas de derechos que necesitan que se les confirme que sus sueños pueden hacerse realidad.

¿Cuáles son mis supuestos?

- Todo el mundo puede imaginar un futuro diferente y mejor.
- Merece la pena dedicar de dos a ocho horas de forma regular a crear un plan o línea de tiempo convincente y profundo que te guíe y motive durante muchos años.
- El pensamiento creativo^v e intuitivo y el uso de imágenes suelen aumentar el poder de la autofacilitación.
- Primero querrás utilizar estos métodos contigo mismo. Después, puedes ayudar a otros a utilizarlos.

La historia de Jesse - Parte 1

Yo estaba codirigiendo un taller y el grupo estaba compuesto por compañeros facilitadores en una conferencia de facilitadores. El objetivo de nuestra sesión era ayudar a las personas a crecer como líderes y facilitadores comunitarios. Utilizamos una serie de ejercicios de autorreflexión a lo largo del día.

Treinta minutos después de que todo el mundo se hubiera presentado y se hubiera establecido una buena energía, Jesse entró en la sala. Jesse no era un facilitador. (Voy a utilizar el pronombre “ellos” para Jesse para salvaguardar su identidad). Le pedí a esta persona que se presentara utilizando las mismas preguntas que habíamos hecho a todos los demás.

Jesse lanzó a un largo discurso sobre cómo no quería realmente estar en la conferencia. La única razón por la que habían venido era para obtener créditos educativos de desarrollo profesional. Pensaba que los facilitadores hacían un montón de cosas “metafísicas” (es decir, cosas abstractas, no útiles) y que nadie era auténtico. El mundo era un lugar desagradable y lleno de gente mala. Y su trabajo diario consistía en tratar con algunas de esas personas malas. Tenía que ser la persona que les obligaba a cumplir con las cosas que debían hacer. También dijo que no se sentían bien y que había tomado una medicación importante para hacer frente a una infección. Por último, dijo que tenían algunos problemas familiares. Intenté sin éxito interrumpir a esta persona. Jesse continuó despotricando sobre lo mal que estaba el mundo, lo mala que era la gente y que su trabajo era arreglar a todo el mundo. Jesse no estaba reflexionando, simplemente se sentía mucha insatisfacción con la vida y nos lo hacía saber sin censurar nada.

Mi cofacilitador me dijo más tarde que sentía el dolor de esta persona muy profundamente y que en ese momento no podía pensar en otra cosa que no fuera su dolor. Me di cuenta de que los participantes se inclinaban literalmente hacia otro lado. Sus cuerpos se inclinaban como si trataran de protegerse y sus caras parecían nerviosas.

Sentí que estas personas, dado el mundo en el que vivían, necesitaban franqueza. La autofacilitación también debe ser directa y real. Necesitas ser totalmente honesto contigo mismo. Entonces, honestamente le dije a Jesse lo que acababa de observar en el grupo. Jesse se quedó callado y pareció un poco sorprendido, pero se quedó en la habitación. Esta intervención fue una de muchas ese día que pareció ayudar a Jesse a tomar en serio su proceso de cambio. Nosotros, los co-facilitadores y el grupo no teníamos idea de cuán capaz era Jesse de usar el proceso de autofacilitación.

A medida que compartamos más, tengan en mente a Jesse. Volveremos a su historia. Tal vez su vida o su trayectoria profesional también puedan cambiar mucho después de leer este y otros capítulos de este libro.”

¿Cómo se inicia el camino de la autofacilitación?

Me gustaría ayudarte a utilizar el poder de la autofacilitación a través de tres herramientas de facilitación creativa. Todas ellas utilizan imágenes. Todas ellas incluyen la visión. La autofacilitación no tiene que incluir la visión. Puede tratarse simplemente de un proceso retrospectivo para ver lo que se podría haber mejorado de los esfuerzos anteriores. Sin embargo, yo encuentro que los cambios más notables y satisfactorios ocurren cuando incluyo la visión como una actividad de vida regular.

He utilizado estas tres herramientas en múltiples ocasiones durante décadas conmigo misma, con amigos, familiares y colegas. El uso de estas herramientas ha cambiado mi vida y la de muchos otros de forma drástica y positiva. La única prueba que tengo son sus palabras y acciones. Y hay una ventaja si eres un líder o estás en el camino del liderazgo. Digo esto porque el poder de la autofacilitación es que, realizada de forma regular, probablemente profundizará tu comprensión de ti mismo y de los demás de forma inconmensurable y te permitirá liderar de forma más eficaz.

La historia de Jesse Parte II

En retrospectiva, creo que Jesse había perdido de vista su visión - no conocía su sueño. Estaba ejecutando el “cómo” pero había perdido de vista el “por qué” y el “qué”. Veamos qué ocurre cuando se conectan con el “por qué” y el “qué”.

Véase también: El círculo dorado de Simon Sinek “The golden circle”^{vi}

Mis tres herramientas de autofacilitación favoritas

Solo incluyo las tres que creo puedo explicar bien en este capítulo. Otra de mis favoritas es el modelo de planificación estratégica TOP (Technology of Participation) del ICA (Institute of Cultural Affairs), pero requiere una formación profunda para hacerlo bien.

- 1. Collage Visioning y ToP® Focused Conversation Method (Visión de Collage y Método ToP® de Conversación Enfocada).** El collage es un proceso que consiste en tomar muchas imágenes y pegarlas en un tablero o papel rígido. ToP® (Technology of Participation) se refiere a un conjunto de herramientas culturalmente sensibles desarrolladas para facilitadores y líderes facilitadores de todo el mundo. La estructura ORID o de Conversación Enfocada es la base sobre la que se asientan todas las herramientas ToP®.
- 2. Método de facilitación gráfica PATH (Planning Alternative Tomorrows with Hope - Planificar futuros alternativos con esperanza).** Se trata de un proceso gráfico de visión y fijación de objetivos desarrollado por varios canadienses originalmente para personas con dificultades de desarrollo, para ayudarles a llevar una vida más rica. Posteriormente, se comprobó que era útil para cualquier grupo o individuo.

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

3. **Libro de trabajo de planificación de la acción de la brújula personal de Grove Graphic (Grove Graphic Personal Compass Action Planning Workbook).** Grove Consultants es una empresa internacional de facilitación visual que produce magníficas plantillas orientadas al proceso. Los facilitadores utilizan las plantillas más grandes con los grupos. Los individuos utilizan las versiones más pequeñas por sí mismos. La empresa también ofrece talleres de formación.

Cada sección de herramientas cubrirá:

- Por qué y cuándo usarla, incluyendo algunos sorprendentes ejemplos de los resultados que puedes esperar.
- Cuáles son los pasos del método para ayudarte a determinar si te interesa.
- La preparación, los materiales y los recursos que describen no solo los accesorios que son útiles, sino también cómo crear las condiciones óptimas a través de los pasos de preparación emocional y física.

En caso de que te preguntes cuál probar primero, la siguiente tabla puede ayudarte a decidir.

Comparación de tres métodos de autofacilitación					
Método	Preparación	Duración	Habilidades / Actitud necesaria	Utiliza el sueño guiado	Cuándo utilizarlo
Collage y conversación	Reúne entre 20 y 40 imágenes	2-3 horas	La voluntad de probar algo diferente	No	Tienes pocas o ninguna idea sobre tu futuro. Tu cerebro necesita un impulso
PATH	Aprende los pasos del proceso o haz que lo faciliten por ti	3-4 horas	Capacidad para visualizar, establecer objetivos amplios y pensar en los detalles	Sí	Estás muy motivado para hacer grandes cambios en tu vida. Necesitas ayuda ahora y rápidamente
Cuaderno de trabajo de la brújula de Grove	Compra el cuaderno de trabajo; sigue las instrucciones. Reúne varios rotuladores de colores de punta fina	6-12 horas Es mejor hacerlo en varias sesiones	Pensamiento analítico y creativo	No	Te gusta trabajar lenta y metódicamente y disfrutas de mucho tiempo de reflexión personal. Trabajas bien con plantillas visuales

Visión de Collage y Método ToP(®) de Conversación Enfocada

¿Por qué y cuándo utilizarlo?

Yo utilizaría este método cuando no estés seguro de tu futuro. Puede que sientas que NO tienes ideas sobre tu futuro preferido. Puede que incluso te sientas “atascado”, insatisfecho, desmotivado e inseguro sobre tu vida actual. Puedes utilizar el método del collage seguido de una conversación reflexiva para poner en marcha tu cerebro. El método del collage es eficaz porque:

- El patrón entre las imágenes puede decirte algo sin que tu mente consciente se dé cuenta.
- El poder de las imágenes permanece en ti: la neurociencia nos dice que se almacenan en tu memoria a largo plazo.
- Se necesita relativamente poco tiempo y nada de dinero.

La historia de Jesse - Parte III

Yo también vi el poder de las imágenes con Jesse. ¿Recuerdas la negatividad de esta persona? Más adelante en el taller, pedimos a todos primero que dibujaran una imagen que representara cómo era su vida actual. Luego les pedimos que imaginaran o sintieran un futuro diferente, más positivo. Jesse mostró con orgullo un dibujo de su estado actual frente al futuro. En el dibujo de Jesse, el contraste era sorprendente. Jesse había dibujado nubes de tormenta y palpitaciones erráticas como su situación de vida actual. Su situación futura estaba ilustrada por una hermosa mezcla de diseños rizados, con una flor y un sol irradiando en el centro. La diferencia de tono y sentimiento entre los dos dibujos era realmente notable.

Mi historia

He utilizado el collage varias veces en mi vida. Lo he hecho sola. Sin embargo, es mucho más interesante si estás con un grupo de personas que trabajan cada una en su propio collage. Los demás pueden ofrecerte sugerencias y comentarios que pueden resultarte útiles a lo largo del camino.

Puedes observar lo que hacen los demás y copiar cómo lo hacen.

Una vez, recorté una foto de una habitación con una chimenea de cristal de dos caras. Literalmente, nunca había visto una de estas chimeneas. Sin embargo, durante nuestra búsqueda de una casa en un nuevo país, me quedé boquiabierta cuando entré en la casa con nuestro agente inmobiliario. Tenía una chimenea de cristal de dos caras. Supe entonces que ese debía ser nuestro futuro hogar.

También he hecho un collage junto con mi pareja sobre cómo queríamos que fuera nuestra vida futura. Cada uno empezó con su propia sección del mismo collage.

Sentí que primero debíamos empezar a pensar en nuestras vidas como seres humanos independientes y únicos. Habíamos dejado la parte central del collage para las áreas en las que queríamos ser interdependientes y colaborar. Al cabo de poco tiempo, el collage cobró vida propia y ambos pasamos de hacer el collage sobre nuestros propios deseos a uno en el que éramos interdependientes y colaboradores. Empezamos a ver muchas áreas del collage en las que nuestras vidas y gustos se mezclaban. Al principio, mi pareja se mostraba algo escéptica respecto a este proceso. Su punto fuerte son los procesos de pensamiento más analíticos. Sin embargo, cuando miro este collage que hicimos hace más de una década, muchas cosas se han hecho realidad. Hoy llevamos una relación más satisfactoria y colaborativa para caminar juntos por la vida.

¿Cuál es el método?

El collage es el sencillo arte de encontrar imágenes que te resulten atractivas. A continuación, pegas estas fotos recortadas en un tablero o papel rígido y trabajas hasta que todo el tablero esté cubierto de fotos. La intención de este tipo de collage es retratar el futuro que deseas. Este método debería costar poco o nada de dinero. También puedes hacerlo de forma virtual, pero la sensación táctil de recortar el papel puede gustarte más.

Pasos:

- Hazte esta pregunta: ¿Qué es lo que me gustaría ver, sentir y oír en mi futuro ideal dentro de 1 a 10 años?
- Tú eliges el marco temporal. Siéntate en silencio con esa pregunta durante uno o dos minutos. Decide el marco temporal adecuado.
- Abre tu archivo de fotos e imágenes. Elige las imágenes que te resulten “atractivas”. No hay que darle demasiadas vueltas. Arranca rápidamente las páginas o selecciona las imágenes virtuales y las palabras que actualmente te resuenan positivamente.
- Revisa tu montón de imágenes seleccionadas y recorta con cuidado el trozo que más te interese. Por ejemplo, puede ser una sola palabra o frase de la página o la imagen o parte de la imagen que más te atraiga. También puede ser solo un color. Una vez que tengas muchas imágenes, más de 30, tira todo el papel de sobra o las imágenes no elegidas.
- Comienza a pegar o a ordenar las imágenes en tu tablero, papel o archivo virtual. Puedes reservar el centro del área del collage para una imagen importante. Puedes pegar las imágenes y las palabras “orgánicamente” (es decir, sin ningún sentido del orden) y ver lo que surge. Puedes crear secciones como mi cuerpo, mis aventuras, mi vida familiar, mi vida laboral, mis viajes, etc. Añade confetti brillante, etc., si lo deseas.
- A algunas personas les gusta tener grandes espacios entre secciones o fotos. Y otras, como yo, ponen todas las fotos superpuestas. También puedes recortar o dibujar palabras.
- En algún momento sentirás que está completo. Déjalo a un lado y vuelve a revisarlo más tarde.
- Si estás haciendo un collage físico, cubre todo el tablero o papel con el pegamento para collage para un acabado más permanente y brillante.
- Imprímelo (si es virtual) y cuélgalo en una pared y obsérvalo durante al menos diez minutos.

Preparación y materiales (si se trata de un collage físico)

- Las revistas funcionan bien. También utilizo tarjetas postales o imprimo fotos o imágenes de Internet cuando no tengo acceso a las revistas. Es probable que las bibliotecas y los centros de jubilados tengan revistas que estén dispuestos a tirar. Pixabay^{viii} es una fuente de fotos online gratuita. Puedes tardar unos días o meses en recopilarlas. Guárdalas para que sean fácilmente accesibles. Imprime todo lo que sea electrónico. Puedes recortarlas después.
- Busca cartulina o cartón. Recomiendo al menos ½ metro por ½ metro (15” x 15”).

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

Puede ser redondo, rectangular o cuadrado. Debe ser lo suficientemente grande como para colgarlo en algún lugar donde se pueda ver, pero no tan grande como para que no haya lugar para colocarlo.

- Utiliza materiales tridimensionales para conseguir el efecto. También puedes utilizar confetti brillante, lentejuelas o papel brillante. No hay límite para lo que puedes hacer.
- Ten preparadas unas barras de pegamento o un medio acrílico brillante para pegar tus imágenes en el tablero.
- Ten un cubo de basura cerca para tirar las imágenes y recortes que descartes.
- Si te resulta útil, invita a algunos colegas u otras personas a que se unan a ti para hacer lo mismo.
- Encuentra una o dos horas de tranquilidad.
- Dite a ti mismo que todo irá bien. Imagínate disfrutando.
- Pon música que te guste.

El día que completes el collage, mantén esta conversación contigo mismo o invita a otra persona a que te haga estas preguntas. Ten en cuenta que estas preguntas están ordenadas y escritas como lo recomienda el método de conversación enfocada ToP®. Puedes encontrar más información sobre este método en el Apéndice A.

- ¿Qué notas en el collage? ¿Colores, formas, palabras, énfasis, etc.?
- ¿Qué imágenes en particular destacan más?
- Si hay palabras en tu collage, ¿qué palabras te gustan de verdad?
- ¿Cuál es el tono y la sensación de este collage para ti? ¿Qué es lo que te sorprende? ¿Qué te emociona? ¿Qué te confunde?
- ¿Qué pieza o tema de este collage te parece especialmente importante?
- ¿Qué cosas estás haciendo ya para hacer realidad esta visión?
- ¿A quién te gustaría enseñarle este collage?
- Si tuvieras que plasmar la “sensación” de este collage en una frase, ¿cómo lo llamarías? (Puede ser el nombre de una película o una canción, una frase de un poema que te guste o simplemente una frase que lo resuma bien).

Opciones

¿Y si solo quieres trabajar en un aspecto futuro específico de tu vida o trabajo? Puedes decidir darle a tu collage un tema específico. Por ejemplo, yo quería hacerme una idea de cómo diseñar mi jardín y arranqué fotos de flores y diseños de revistas de jardinería que

me gustaban. Cuando las vi todas juntas en un collage, percibí el “ambiente” del jardín que más me atraía.

Si estás trabajando en un cambio de relación o en una nueva relación, podrías centrarte en eso. O bien, centrarte solo en tu vida laboral o en el tema de la próxima visión profesional. Según mi experiencia, prefiero incluir tanto mi vida personal como mi vida laboral en un solo collage. El lado personal de la vida afecta e influye en mi vida laboral y viceversa. Pruébalo tú mismo. Sin embargo, para tu contexto, el enfoque de un solo tema podría funcionar bien.

Después de completar tu collage...

Es útil mirar el collage a menudo durante varias semanas. Esto hará que las imágenes se graben en tu memoria a largo plazo. Te servirá para tomar decisiones cuando se te presenten oportunidades o tengas que tomar decisiones. Tu visión te invitará a emprender acciones positivas orientadas al futuro. ¿Puedes seguir ensayando la visión en tu mente? Si lo haces, el poder de las imágenes tiende a impulsarte hacia adelante.

El método de facilitación gráfica PATH (Planning Alternative Tomorrows with Hope - Planificación de futuros alternativos con esperanza)^{ix}

¿Por qué y cuándo usarlo?

Cuando dispongas de medio día este breve y potente proceso de planificación gráfica es excelente para que comiences un proyecto o explores una nueva dirección de vida o trabajo. Este ejercicio te motiva y te centra de 12 a 24 meses. También funciona muy bien para parejas o familias. Este método es eficaz porque:

- Crea claridad e identifica el apoyo a tus deseos más profundos
- Sinergiza las ideas dispares e inconexas
- Pone en marcha un proyecto o un programa que se ha estancado
- Motiva acciones futuras para meses o años

Funciona bien porque estás motivado para buscar claridad sobre lo que te depara la vida. Tu mente inconsciente parece saber lo que quiere para ti pero no puede acceder a ello sin las condiciones y procesos adecuados.

¿Cuál es el método?

Este proceso fue desarrollado por Jack Pearpoint, John O'Brien y Marsha Forrester en 1994, basándose en su anterior modelo llamado MAPS. Originalmente se desarrolló como un proceso de planificación centrado en la persona diseñado para “igualar las condiciones” de las personas con discapacidad. Este proceso les permite coplanificar formas de avanzar

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

con su propia red de comunidad o apoyo. Ahora lo puede utilizar cualquier persona. Hay ocho pasos que se indican a continuación.

Pasos:

1. Tocar el sueño. La “estrella del Norte” (esto lo hago como una visualización guiada)
2. Percibir lo positivo y los posibles objetivos de 12 a 18 meses
3. Enraizarse en el ahora
4. Identificar las personas a incluir
5. Reconocer las formas de fortalecerse
6. Plan de acción para los próximos 2 a 3 meses
7. Planificar el trabajo del mes siguiente
8. Comprometerse con el primer paso

He hecho un video^x para mostrarte los pasos y hay otros en YouTube.

Una advertencia muy importante es que primero debes hacer tu propio PATH (idealmente por un facilitador de PATH entrenado) antes de poder hacer el PATH para otros. Por favor, respeta esta directriz. Dado que tan pocas personas en el mundo pueden ofrecer este servicio a otros, hemos querido hacerlo más accesible. Es un regalo fantástico hacer esto y luego transmitirlo a otros.

La historia de Jesse - Parte IV

Jesse estaba en un atasco en el paso 3 (el ahora) hasta cierto punto. Podía ver los puntos buenos de su vida (el dinero) y los malos (tener que trabajar con gente que le “caía mal” y con cuyos valores no estaba de acuerdo). Cuando Jesse trabajó en nuestro taller, tuvo la oportunidad de reflexionar sobre su sueño. Y esto desbloqueó los objetivos que quería alcanzar: más tiempo y aventuras con la familia, mejor salud, salir con gente positiva, llevar una vida más sencilla. Jesse pasó rápidamente a los pasos 4 a 8 y dejó el taller habiendo definido un primer paso catalizador. Jesse anunció que iba a pasar un aspecto clave del trabajo diario a otra persona. Este aspecto del trabajo era el que resultaba más desalentador. Una vez que Jesse lo decidió, pudimos ver que toda su cara brillaba de satisfacción y relajación. Sus acciones previstas para los próximos meses incluían el traspaso de la mayor parte del trabajo y, finalmente, la venta del negocio a otra persona.

Mi historia

Me han hecho cinco PATHs en los últimos 25 años. Pido a alguien que me facilite uno cada tres o cinco años para que me dé una nueva dirección y un impulso duradero. A veces, lo hago por mi cuenta. Cada vez me ha sorprendido lo que surge para mí durante el proceso del PATH.

Cuando me mudé por primera vez a los EE.UU. y estaba tratando de iniciar mi negocio de nuevo en el punto más alto de una horrible recesión visualicé en mi PATH de 2002 que pasaría mucho tiempo en Asia y Sudamérica. Esto me desconcertó porque nunca había viajado a ninguno de los dos lugares y no me di cuenta conscientemente de que tenía algún deseo o conexión para ir a cualquiera de los dos continentes. Posteriormente, nuestra hija se mudó a Brasil en 2010 por un tiempo y terminé yendo a Brasil varias veces, estudiando Ayurveda y sobre los cinco elementos allí con uno de sus increíbles maestros.

Mientras escribía esto, fui a Perú, donde nuestra hija trabaja ahora. Luego, en 2009, conocí a Lilian Wang de RFOUR Limited. Quedé tan impresionada con Lilian y con otras personas que me presentó que decidí ir a las conferencias de la IAF (International Association of Facilitators) en la región de Asia-Pacífico durante los últimos ocho años. Así, he estado en Melbourne, Tokio, Singapur, Mumbai, Hualien, Taipei, Seúl y, más recientemente, Osaka. También inicié un grupo de facilitadores con gran diversidad (un grupo de personas de diferentes países, razas, generaciones, contenidos y experiencia sectorial, etc., que tenían un gran interés en desarrollar sus habilidades de facilitación) en 2009^{xi}. Dos mujeres de ese grupo son de origen asiático.

En 2012 codesarrollé un curso de facilitación profundamente significativo sobre los Cinco elementos del diseño de facilitación. Llevaba años queriendo hacerlo pero me faltaba el marco necesario. El proceso de desarrollo de este curso me hizo identificar algunas de las ideas más profundas que he tenido sobre la facilitación. Me permitió determinar rápidamente lo que nosotros, como facilitadores, intentamos hacer realmente con cualquier situación de grupo y cómo trabajar con esa situación. Comencé un grupo internacional virtual de dos años de duración de 20 personas en 2018. Y sigo creciendo

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

en mis amistades de facilitadores y asociaciones de trabajo en la región Asia-Pacífico. No estaría escribiendo este capítulo del libro sin esta conexión con esa región. Todo comenzó y creció como resultado de las percepciones e intenciones que realicé durante mis sesiones de PATH.

Después de completar tu PATH...

Me gusta colgar mi PATH en un lugar donde pueda saborearlo durante bastante tiempo. Releo todas las frases y miro las fotos. Se lo enseño a otras personas que se preocupan o están interesadas. De nuevo, esto integra el material y “el sueño”. Es probable que no consigas todas las posibilidades y objetivos exactamente como se indican, sino que muchos se materializarán de diferentes maneras. Espero que te sorprendas. Si has hecho el PATH para otra persona, comprueba con ella después de unas semanas si ha dado su primer paso (es decir, la parte 8 del proceso). El poder de la facilitación consiste en tomarse el tiempo para reflexionar, articular una visión y hacerla tangible y visible.

Testimonios sobre PATH

Esto es lo que han dicho algunos de mis amigos y colegas, meses o años después de que les haya facilitado su PATH:

“La jubilación fue el momento perfecto para consultar a Bárbara y desarrollar un PATH. Fue un gran vehículo para hacer una lluvia de ideas y hacer un plan basado en valores como pareja el cual nos ha guiado bien este primer año.

Una vez terminado, colocamos nuestro PATH en la pared del comedor. El plan suscitó muchas conversaciones entre nosotros y, sobre todo, con nuestros hijos, amigos y familiares. Nos hicieron muchas preguntas, que nos ayudaron a afinar nuestro plan, pero también les permitieron comprender quiénes somos en esta etapa y hacia dónde nos dirigimos.

Una cosa difícil que ocurrió como resultado del proceso del PATH es que me di cuenta de que, para cumplir mis objetivos este primer año, tendría que separarme de mi mujer durante tres meses para completar la formación en medicina tropical y hacer un trabajo de voluntariado en un campo de refugiados. Su apoyo en este empeño fue fundamental y, aunque a veces fue un reto, equilibramos los tiempos de ausencia con ricas aventuras, trabajo valioso y retos físicos que a ambos nos han encantado.

Cuando miramos hoy nuestro PATH, nos damos cuenta de lo mucho que queda por hacer”.

— Joe Sullivan, médico, y Carol Gelfer, consultora y facilitadora sanitaria, Estados Unidos.

“Experimenté un proceso muy poderoso al crear mi PATH con Bárbara y realmente ha sido un REGALO. Visualicé una vida en el futuro tan vívida, especialmente con el voluntariado con la IAF (International Association of Facilitators) y el crecimiento de los líderes. Vi vívidamente la facilitación como una palabra de moda, y el valor que se ve en todas partes. También vi una fuerte red de apoyo y mucho intercambio. El proceso fue poderoso, pude acceder a mi mente subconsciente y me sentí segura para trazar el futuro con claridad. Al cabo de un mes, empecé a publicar el boletín trimestral de la IAF Asia —que casualmente

se llama IAF Asia Buzz— y puse en marcha el equipo de liderazgo regional de Asia con un grupo de miembros apasionados que están apoyando iniciativas increíbles en la región. ¡Esto es solo la parte más importante del camino!”.

—Farah Shahed, Directora regional de la International Association of Facilitators para Asia; Formador, coach y facilitador, India.

“Me gusta que el PATH utilice elementos visuales para guiar el proceso de planificación. A través de la sesión de PATH, obtuve una mayor claridad del apoyo que me ayudaría a alcanzar mis objetivos. Uno de mis objetivos identificados durante la sesión era obtener la certificación de Coach Asociado de la ICF. Conseguí hacerlo en el plazo de un año desde la sesión, trabajando en los puntos para “inscribirse” y “fortalecerse” que se identificaron durante la sesión. Todavía tengo mi PATH pegado en mi pared y me hace sonreír cada vez que lo miro porque me recuerda mi propósito y mi sueño”.

— Lyn Wong, CPF©, ACC, Singapore.

Preparación y materiales

Nota: también puedes crear una plantilla virtual y hacerlo completamente en línea con herramientas de dibujo.

- A diferencia del método del collage, este requiere que estés emocional y psicológicamente preparado. Los resultados serán mucho mejores si llevas un tiempo pensando en tu futuro, tienes algunas ideas y estás preparado para pasar a la acción.
- Reserva de 2,5 a 3 horas para hacer tu propio PATH.
- Querrás tener tranquilidad y atención absolutas durante un máximo de tres horas. Alternativamente puedes hacer los dos primeros pasos en 90 minutos y los últimos en otros 90 minutos.

Los materiales que necesitas incluyen:

- Hoja grande de papel (tamaño de rotafolio o de 1 a 2 metros de largo).
- Rotuladores de muchos colores: de punta fina y más gruesa.
- Tiza para crear colores en las columnas y flechas.
- Alguna música ambiental suave. Música instrumental tranquila y útil para una visualización guiada.

Cuaderno de trabajo de la brújula personal gráfica de Grove^{xii}

¿Por qué y cuándo usarlo?

Este método funcionará bien si te gustan las plantillas visuales. Utiliza gráficos, diagramas y tablas, por lo que atrae tanto a los que son muy visuales como a los que son muy lógicos. Los autores lo califican de divertido, perspicaz y estimulante. Estoy totalmente de acuerdo con las tres palabras. Hay líneas de tiempo visuales, hojas de tiempo y detalles en los que normalmente no pensaría en la planificación. Se puede hacer completamente solo, aunque recomiendo hacerlo con un grupo de amigos o colegas de confianza. Este método es eficaz porque:

- atrae tanto a los alumnos visuales como a los lógicos
- puede hacerse por cuenta propia
- es útil para los grandes cambios en la vida

Se lo recomendaría a cualquiera en cualquier etapa de la vida. Es especialmente útil cuando quieres hacer GRANDES cambios en tu vida. Necesitas mucho tiempo para hacerlo bien, y para hacer cada paso (de 30 a 90 minutos por paso).

He aquí una breve historia de un colega mío que realizó este proceso conmigo y con otros ocho facilitadores durante un día. Cada uno de nosotros trabajó individualmente, pero compartimos nuestros resultados después de cada sección del cuaderno de trabajo de la brújula. Esto proporcionó validación, estímulo y claridad para seguir avanzando hacia la siguiente sección.

“Con un grupo de compañeros facilitadores participé en el proceso de la Brújula personal de Grove Consultants. Los pasos para evaluar dónde estaba y hacia dónde quería ir me aportaron claridad sobre el equilibrio que quería lograr entre muchos intereses: la consultoría, la lucha por la justicia social y racial, pasar tiempo con la familia, viajar y tocar la guitarra. Pude trazar un camino para lograr el equilibrio, que he seguido con éxito (con algunos tropiezos en el camino). Creo que este proceso fue más exitoso para mí porque fue facilitado dentro de un grupo pequeño. La facilitación creó oportunidades para compartir y reflexionar, y luego refinar la visión de mi futuro”.

– Paul Krissel, Consultora de desarrollo organizacional y cambio, Estados Unidos

Preparación y materiales

- Múltiples sesiones de 30 a 90 minutos. Pueden ser necesarias varias semanas o meses para completarlo.

- Adquirir el libro en Grove Consultants (referenciado en las citas).
- Bolígrafos y rotuladores.
- Música de fondo (si es útil).
- Una mesa o escritorio más grande y sin distracciones. El cuaderno está encuadernado en espiral y mide aproximadamente ½ metro de largo.

¿Cuál es el método?

Se trata de una guía del tipo de “hazlo tú mismo” llamada brújula personal. Hay siete pasos:

1. Punto de partida: se plantea una pregunta general o de enfoque para empezar y responder a cuatro preguntas: ¿Qué me llama? ¿Qué es lo que me presiona? ¿De dónde vengo? y ¿Quién está involucrado?
2. Historia: puedes trazar hasta 20 años de tu vida: sueños, aspiraciones, picos y valles, eventos y personas clave, lugares y ocupaciones y aprendizajes.
3. Sección transversal: esta es una oportunidad para evaluar cómo empleas tu tiempo. Una semana típica se divide en trozos de una hora. Indica cuánto tiempo dedicas a las actividades diarias típicas, como el trabajo, la familia, los amigos, el ocio, los desplazamientos, la lectura, el uso de dispositivos, etc. A continuación, califica tu satisfacción según la cantidad de tiempo que dedicas a cada actividad.
4. Inventario: se trata básicamente de un análisis FODA, un análisis de los puntos fuertes y débiles actuales y de las oportunidades y amenazas futuras.
5. Visión: imagina tu vida en el futuro (a varios años vista) y llena una plantilla que se centra en alguna o todas las relaciones, logros, experiencias, alegrías, contribuciones, entorno y cualidades interiores.
6. Opciones: esta plantilla te invita a reducir el alcance de lo que has estado haciendo, discernir y priorizar las piezas clave de tu visión en temas y escribir una declaración de propósitos.
7. Plan de acción: aquí es donde se detallan los objetivos, los plazos y las tareas, entre otras cosas. Este último paso se basa en muchas de las plantillas anteriores. Hay cuatro páginas en blanco con el mismo gráfico si realmente te gusta la parte detallada de la planificación.

Mi historia

Hice este proceso de la Brújula personal de Grove en un momento en el que sufría una lesión cervical debilitante. Tenía literalmente un dolor en el cuello que me recordaba una vez más que debía bajar el ritmo. El poder de este proceso de facilitación fue la claridad sobre cómo utilizo mi tiempo frente a cómo quiero utilizarlo. Gracias a este método, también elaboré una declaración de propósitos en ese momento de mi vida de la que me sentí muy orgullosa:

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

“Estar profundamente conectada con mi alegría, mi familia y mi cultura, y al mismo tiempo ser una aliada generosa y reflexiva para los líderes más jóvenes o subrepresentados”.

Esto me ha guiado bien en mis decisiones y elecciones durante muchos años. Por ejemplo, basándome en el paso 3, al hacer la actividad de la sección transversal me sorprendió la cantidad de tiempo que pasaba conduciendo a los lugares. Desde entonces, he reducido la distancia que recorro en coche a un 30% de lo que solía hacer y el tiempo de conducción a un 10% de lo que solía hacer.

Me observé a mí misma teniendo un mayor impacto cuando cambié a una vida más reflexiva y cuidadosamente enfocada.

Negocié con clientes y colegas para hacer reuniones virtuales. En lugar de conducir hasta un lugar para las reuniones presenciales, compré y aprendí nuevas tecnologías virtuales para hacerlo bien. Esto me llevó a ofrecer muchos cursos en línea. Este fue un aspecto completamente nuevo de mi negocio que no habría hecho si no hubiera elaborado la línea de tiempo transversal del libro de trabajo.

Después de completar el cuaderno de trabajo de la Brújula Personal de Grove...

De nuevo, como con todos los métodos, es mejor revisar muchas veces las páginas que has llenado. Puede que haya algunas que te obliguen a reevaluar tu vida. Como ya he dicho, esto me ocurrió con la sección transversal. Recreé algunas de las plantillas que me gustaban y repetí algunos de los ejercicios varios años después.

Mantén una conversación con las personas clave de tu vida para que te ayuden a mantener el rumbo y a cumplir con las tareas.

Utilizar la facilitación para la reflexión personal, el cambio y el crecimiento son algunas de las cosas más satisfactorias que he hecho en mi vida. También ha sido la forma más poderosa de ayudarme a mí misma a ayudar a los demás.

Conclusión

Cada una de estas técnicas es utilizada por los facilitadores de procesos. Como facilitadores de grupo, podemos utilizarlas de forma diferente. Por ejemplo, los facilitadores pueden hacer un collage de grupo para la visión, o hacer que el grupo haga dibujos y luego cuente historias de su futuro. Podemos utilizar plantillas mucho más grandes que cubran toda una pared para una actividad de grupo del tipo PATH y Compass. Pero, como espero haber demostrado, funcionan muy bien tanto para individuos como para grupos.

El poder de la autofacilitación está esperando a realizarse en cada uno de nosotros. Cada uno de nosotros vive en un espectro que va desde una vida altamente reflexiva hasta una vida ocupada, llena de cosas por hacer que son o parecen importantes. Obviamente, me

inclino por la reflexión y me he entrenado para llevar una vida más reflexiva. No fue fácil. Solo después de grandes enfermedades y accidentes aprendí que mi estilo de vida súper “a la carrera” no era sostenible. He observado que mi impacto ha sido mayor cuando he cambiado a una vida más reflexiva y centrada.

El problema es que no se nos suele enseñar a ser reflexivos. Tampoco se nos invita a ser reflexivos. En cambio, en su mayor parte, estamos programados para ir de un lado a otro como si nuestra propia supervivencia dependiera de ello. Puede que persigamos algún sueño inconsciente e incluso no examinado de lograr una vida próspera y rica. O puede que hayamos tenido tantos contratiempos en nuestra vida que estemos viviendo una vida en la que apenas sobrevivimos.

La autorreflexión, utilizando cualquier método de facilitación o escribiendo un diario con buenas preguntas, te ayudará a crecer. Ser más claro en tus propias palabras y acciones en la vida, también te ayudará a ayudar a otros en tu comunidad, familia, amigos y colegas. Cuando me permito pensar en grande, me imagino que las personas que se autofacilitan sanarán el planeta, se ocuparán de las crisis mundiales, las guerras, y tal vez incluso nos salvarán de la autodestrucción.

Utilizar la facilitación para la reflexión personal, el cambio y el crecimiento son algunas de las cosas más satisfactorias que he hecho en mi vida. También ha sido la forma más poderosa de ayudar a otros a realizar los cambios que desean hacer.

La historia de Jesse - Parte V

¿Recuerdas a Jesse, el personaje heroico que protagoniza nuestra historia? Jesse pensaba que tenía que ser una persona dura, que hacía bien su trabajo, sin pararse a pensar en lo insatisfactorio y degradante que era el trabajo. En un solo día, se le recordó su bondad, y la necesidad de honrar sus valores internos. Jesse tomó una gran decisión ese día, cuando por fin tuvo la oportunidad de reflexionar en un entorno seguro.

Y lo más sorprendente fue que Jesse volvió a participar plenamente en la conferencia de dos días. Su intención original había sido sólo acudir a una sesión previa a la conferencia para obtener los créditos necesarios para su desarrollo profesional. En la conferencia principal, volvimos a sorprendernos. Vimos a Jesse participar en todas las actividades a fondo y de forma divertida. Al día siguiente, Jesse se acercó a mí, me cogió la mano y me dijo: “Tu taller ha sido un regalo para mí. Me doy cuenta de que tengo que dejar de juntarme con tanta gente mala y empezar a juntarme con gente buena como la de esta conferencia”.

¿Qué ayudó a esta situación verdaderamente transformadora? Creo que Jesse necesitaba que se le escuchara. Nosotros lo hicimos. Yo lo hice. Mi cofacilitador lo hizo. Todos los participantes lo hicieron. Jesse se presentó, participó en todas las actividades de autorreflexión plenamente, y realmente comenzó a utilizar todo lo de la sala para ayudarle a llegar a donde necesitaba estar. La autofacilitación nos ayuda a “presentarnos” de forma auténtica y tal y como queremos ser en el mundo.



Resumen visual de Kailin Huang

Referencias

- i. Göker and Bozkuş. (2016). *Reflective Leadership: Learning to Manage and Lead Human Organizations*. <https://www.intechopen.com/books/contemporary-leadership-challenges/reflective-leadership-learning-to-manage-and-lead-human-organizations>
- ii. Moran, Jim. (2016). *Cognitive Neuroscience of Self-Reflection*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128009352000105>
- iii. Knight, Jim. *Instructional Coaching Group, Reflection, 2017*. <https://www.instructionalcoaching.com/reflection/>
- iv. Morgan, Naomi. *Before You Help Others, You Must First Help Yourself*. Huffington Post, 2017. https://www.huffpost.com/entry/before-you-help-others-yo_b_8267004
- v. Calabretta, Gemser and Wijnberg. *The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox Perspective*. Sage Journals, 2016. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840616655483>
- vi. Simon Sinek's *The Golden Circle* Presentation: <https://simonsinek.com/commit/the-golden-circle>
- vii. See more about *ToP facilitation methods* at these websites: <https://www.top-training.net/w/> (USA); <http://www.ica-international.org/> (Canada); <https://sites.google.com/site/icataiw/home-page> (Taiwan); other offices throughout the world”
- viii. Pixabay. *1 million+ Stunning Free Images to Use Anywhere*. <https://pixabay.com/>
- ix. Pearpoint, O'Brien and Forest. *PATH*, 1993. <https://inclusion.com/path-maps-and-person-centered-planning/path/>
- x. For a brief video of the PATH process visit: <https://northstarfacilitators.com/the-path-process/>
- xi. North Star Facilitator's 2009 Diversity Cohort project. <https://northstarfacilitators.com/cohort/>
- xii. Grove Tools, Inc. *The Personal Compass*. <https://grovetools-inc.com/products/the-personal-compass>



Capítulo 8

Vivir una vida facilitadora

Kavi Arasu y Stephen Berkeley

Los tres se sientan bajo un enorme árbol de higuera de Bengala que se yergue en las afueras del pueblo. “Ha estado aquí desde siempre”, dicen, con gestos animados que pueden traducirse aproximadamente como “¡para siempre!”. Rajvel, el líder del panchayat (consejo del pueblo) y uno de los ancianos del pueblo, observa. Con un gran bigote retorcido y manos gastadas que han visto muchas estaciones y varias cosechas, sonrío. Nos ponemos a hablar de sus vidas, nuestros tiempos, aspiraciones, diferencias y esperanzas. Con un brillo en los ojos, dice: “tienes que llevar a la gente contigo. No tienes elección. El pueblo no tiene futuro si no llevas a la gente contigo”. Los otros dos hombres miran al cielo. Su silencio no indica cuán fuertemente vivían esa creencia.

“Queremos hacer un caso del poder de la facilitación y un caso para usted. En realidad, es un caso en el que la facilitación está dentro de usted”

Volveremos sobre esto más adelante.

Hemos estado siguiendo una corazonada y yendo en busca de pruebas. Al igual que los niños curiosos con una mentalidad de Hércules Poirot⁶. Nuestros viajes y conversaciones sustituyen a las lupas que tipificarían a un detective. Y una docena o más de trabajos de investigación y libros que permanecen en nuestros respectivos escritorios de trabajo. Este capítulo fue escrito entre conversaciones animadas y silencios profundos y reflexivos (y todo lo demás). Entonces, querido lector, dedica un tiempo a absorber esto y marinarlo en tu mente más tarde. Es, después de todo, un trabajo de amor.

Quién quiera que seas. Un novato, un líder empresarial, un ama de casa, un anciano del pueblo. ¡Quién quiera que seas! Decimos que el poder de la facilitación, en su forma más básica, está presente en todos los que nos rodean.

Vamos a añadir contexto. El dominio profesional de la facilitación con sus herramientas

6 Hércules Poirot es un detective belga ficticio, creado por Agatha Christie. Poirot es uno de los personajes más famosos y de más larga trayectoria de Christie, que aparece en 33 novelas, publicadas entre 1920 y 1975. Fue insuperable en su inteligencia y su mente curiosa e investigadora.

y técnicas para el mundo actual son de origen reciente.

La facilitación como forma de vida ha sido familiar para la humanidad durante mucho tiempo. La facilitación sigue estando presente en mayor o menor medida en cada persona. No todos se dan cuenta de eso todavía. Nuestro objetivo es hacerlo evidente para todos.

Pescar en aguas profundas

Somos muy conscientes de que la facilitación de procesos, en la que todos los autores de este libro se deleitan, es una práctica establecida. Una práctica con formas de trabajo, estructura, competencia, practicantes, certificación y similares. Un cuerpo de conocimiento y trabajo. Ha hecho, y continúa haciendo, un valor y una diferencia enorme para las personas en todo el mundo. Está ahí para que todos la vean.

Queremos ir más allá de lo que está disponible en la superficie y emerger con perlas para que todos las vean. Queremos deshacernos de nuestras formas de pensar establecidas y hurgar para ver qué otras riquezas podemos encontrar. Tenemos preguntas sencillas. ¿Cómo comenzó la facilitación? ¿Por qué ha ganado tanta aceptación? ¿Cómo debe haber sido al principio? ¿Qué hay en el fondo? ¿Quién más la practica sin saber que lo hace?

Y luego, por supuesto, reflexionar sobre lo que hace que los grandes facilitadores sean realmente grandes. Queremos hacer brillar la antorcha en el mundo más allá de aquellos más familiarizados con la facilitación para ayudarnos a atraer una nueva renovación y energía pura. Mediante ese proceso, buscamos animar a todos a hacer su parte para crear un mundo mejor.

Por ahora, profundicemos en la facilitación.

Varias personas argumentan que la raíz misma de todo esto es la palabra latina para “fácil”, que es “facilis”. El origen de la facilitación parece estar amarrado al “hacerlo más fácil”. Nuestras lecturas han apuntado en la dirección de investigadores y escritores que cuestionan esa definición, argumentando que es demasiado inadecuada. Entendemos eso. Sin embargo, queremos comenzar allí. Porque, en el estado de ánimo fácil, lo convierte en un buen comienzo. Pero no queremos quedarnos ahí, por supuesto.

Queremos sumergirnos más profundamente. Aunque queremos hacer eso, estamos seguros de que no se trata de una investigación académica rigurosa. Por ahora, preferimos indicadores anecdóticos sobre datos precisos. Conversación sobre estadísticas. Nuestros intereses y atención se encuentran en la lectura y las discusiones, sobre historia, antropología, la evolución de la sociedad, el trabajo, etc. E incluso cuando comenzamos, somos conscientes del sesgo de confirmación⁷ que estamos obligados a llevar con nosotros. Hemos sido facilitadores en la forma en que el mundo moderno reconoce. Nos apasiona el tema y en muchas ocasiones pone pan en la mesa si no una canción en el corazón. Por

7 El sesgo de confirmación es la tendencia a buscar, interpretar, favorecer y recordar información de una manera que confirme las creencias o hipótesis preexistentes de uno. en.wikipedia.org/wiki/Confirmation_bias

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

ahora, solo podemos hacer promesas conscientes de eliminar el sesgo de confirmación cuando lo detectemos y dejarte a ti el resto del trabajo.

Nuestro propósito es claro. Queremos explorar si hay formas de entusiasmar a un espectador casual para que crea en el poder de la facilitación. Nos encantaría llevar las conversaciones en la comunidad de facilitadores más allá de las herramientas y la práctica. Creemos que para infundir más vida de la que hay en una disciplina, es necesario ampliar las conversaciones. Esa es nuestra estrella polar.

También queremos asegurarnos de que te dejamos a ti, el lector, algunos aspectos tangibles a considerar para mejorar en el juego. Sea el juego de la vida o el juego de la facilitación. Y no queremos que sea un gran pronunciamiento nuestro, sino un humilde procesamiento de conversaciones en todos los ámbitos.

Hemos estado trabajando en un proyecto que hemos titulado “Construyendo Puentes, Rompiendo Muros: Una Historia a la Vez”. Creemos que la facilitación es una parte importante de la vida en un futuro lleno de opciones, diferencias y terribles consecuencias. Vemos este proyecto como un pequeño intento de ayudar a añadir más vida a una habilidad para la vida.

Este proyecto nos llevó a personas de todo el mundo y es el resultado de muchas horas de conversación. Somos más ricos al darnos cuenta de que las riquezas de la facilitación son nuestras con sólo pedir las. Mientras hablábamos con la gente, exploramos el pasado y desarrollamos un mapa temático para el futuro. Entonces, vamos, ¡regresemos al futuro!

Antes de llevarte de regreso al pueblo donde empezamos, queremos decirte algo. En las páginas siguientes, las historias que compartimos se entremezclan con nuestros pensamientos. Compartimos solo una fracción de las diversas conversaciones que tuvimos y las compartimos aquí sin ningún orden en particular. Cada conversación fue valiosa y ha influido en nuestro pensamiento. Las historias que compartimos aquí son para ilustrar un punto y, con suerte, también te inspirarán a buscar historias a tu alrededor. Entonces, ahora volvamos al pueblo.

Incluso cuando el sol se pone, proyectando sus largas sombras sobre el polvoriento pueblo del sur de la India, los tres hombres ofrecen más té. Han tenido una buena conversación. Han hablado sobre sus vidas, las historias que han escuchado de sus antepasados. Algunas prácticas que siguen para asegurar que el pueblo permanezca invirtiendo en su futuro y dando esperanza para el futuro. “Es bueno que la ciudad haya venido al pueblo a escuchar al aldeano”. Dice el mayor entre ellos. Y mientras las pequeñas risas se calman, agrega: “sabes, todo comenzó en el pueblo”.

Regreso al futuro

Pero primero, un poco de rebobinado en los caminos que hemos recorrido. ¿Qué tal un poco de antropología y literatura? Más para preparar el escenario que cualquier otra cosa.

“El hombre es por naturaleza un animal social; un individuo que no es sociable por

naturaleza y no por accidente o bien no nos interesa, o es más que humano. La sociedad es algo que precede al individuo. Quien no pueda llevar la vida común o sea tan autosuficiente como para no necesitarla y, por lo tanto, no participe de la sociedad, es una bestia o un dios”, dijo Aristóteles.ⁱ

El énfasis en lo colectivo, es evidente. Es sólido. Si bien Aristóteles y los griegos lo dijeron bien, varios estudios antropológicos apuntan a la evidencia de que existió mucho antes. Nuestra propia curiosidad nos llevó en diferentes direcciones. El origen del lenguaje fue un punto clave. Investigaciones antropológicas recientes apuntan a algunas cuestiones y facetas interesantes. Las opiniones de Robin Dunbar en “Theory of Mind and the Evolution of Language” (Teoría de la mente y la evolución del lenguaje) despertaron nuestro interés. Él argumenta que la evolución del lenguaje no es consecuencia de los grandes cerebros que se formaron en los primates. Más bien, el tamaño del cerebro tenía más que ver con los requisitos sociales de trabajar en grupos. Hablando de primates y tamaños de cerebro, dice: “la necesidad de mantener juntos grandes grupos altamente estructurados ha sido más importante que la necesidad de resolver problemas ecológicos”.

La investigación y la evidencia apuntan a que las especies desarrollan cerebros más grandes para coexistir. La coexistencia grupal requiere un nivel de trabajo conjunto, normalización, parentesco y convivencia. Dunbar dice: “la necesidad de desarrollar grandes grupos hizo que el tamaño del cerebro aumentara y esto, a su vez, eventualmente

“Es difícil imaginar un colectivo de personas reunidas para tomar decisiones, funcionando sin un facilitador de la conversación”.

requirió la evolución del lenguaje como un dispositivo de unión más efectivo”. Héctor Villarreal Lozoya dibuja esta conexión más directamente en su capítulo sobre el desarrollo del equipo.

Durante millones de años, hemos estado viviendo en grupos. Durante miles de años, los humanos idearon estructuras formales para que los grupos trabajaran y cohabitaran. Ya sean tribus, comunidades,

civilizaciones, países, etc. Tomemos, por ejemplo, la idea de democracia. La palabra proviene de “demos”, gente común y “kratia”, poder/gobierno. Las primeras menciones nos retrotraen al 508 a.C.. Para que toda una civilización pueda funcionar así, está implícito que debe haber una manera de tener un diálogo y una conversación participativa para muchas personas al mismo tiempo. La idea de la participación pública para las decisiones colectivas es poderosa.

La participación pública no es un fenómeno reciente; es una parte inherente de la civilización humanaⁱⁱⁱ. Cada civilización ha tenido su propia versión de participación colectiva en la toma de decisiones por el bien común. La India antigua tenía los Sabhas y los Samitis, que se citan en los Vedas (1200-900 a.C.)^{iv} La gente se reunía, deliberaba sobre temas, tomaba decisiones, asesoraba al rey y tenía representación en diferentes estratos de la sociedad. Es difícil imaginar un colectivo de personas reunidas para tomar decisiones, funcionando sin un facilitador de la conversación. Cada congregación de personas habría tenido que considerar alternativas, explorar dilemas y atender llamadas.

Quizás no hubo un rol designado como facilitador, pero el rol lo asumió alguien en cada una de estas colectividades. El jefe de la tribu. El anciano del pueblo. El rey. El hombre

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

noble. El filósofo. Y así. Una persona o papel que mantuvo unido al grupo en el diálogo.

Muchas poblaciones indígenas, de hecho, tienen palabras para describir esta “propiedad”. Entre el pueblo Pintupi, un grupo aborigen australiano que se originó en el desierto de Gibson se refería a un “líder” como mayutju (jefe), tjila (el grande) y ngurrakartu (custodio). Estas personas son descritas como “sosteniendo” o “cuidando” (kanyininpa) a su familia, parientes, subordinados y país. Un jefe es yungkupayi, alguien “que da libremente”, “generoso”. Ellos “cuidarán” (kanyilku) de la gente y del país”.

Nalanda en el siglo V DC en la India, se jactó de tener una gran universidad. Más de 10.000 estudiantes estudiaron allí, con más de 2.000 profesores, en lo que hoy es Corea, Japón, China, Tíbet, Indonesia, Persia y Turquía^{vi}. El siglo IX vio la universidad de Al-Karaouine y muchas otras universidades en los siguientes 300 años^{vii}. Estos lugares de aprendizaje ayudaron a que el aprendizaje y el intercambio de pensamientos tuvieran lugar en tiempo real, lo que hizo avanzar a las sociedades.

Los siglos XII y XIII vieron nacer las instituciones europeas de educación superior^{viii}. Las obras de los textos árabes y Aristóteles, que estuvieron disponibles en el siglo XII, vieron nuevos comienzos^{ix}. Desde agruparse por seguridad y conexión social, las personas estaban haciendo movimientos para crear continuamente nuevas realidades. Una de las cuales era aprender juntos y acercar mundos. Cuando los mundos mismos estaban muy separados unos de otros. Sin ninguna de las herramientas de comunicación del mundo actual, las personas aún se unían, trabajaban en grupos y creaban significado para sí mismos y también para los demás.

Las diferentes sociedades posiblemente habrían tenido diferentes niveles de devolución del poder a los grupos para la toma de decisiones. Pero la premisa es ésta: a medida que evolucionamos a lo largo de los años, viviendo en tribus y perteneciendo a comunidades, avanzar como colectivo fue una forma muy importante de ser. Tuvo que competir a veces con el liderazgo autocrático y otras formas de liderazgo. Los colectivos, por su parte, necesitan facilitadores o estilos de liderazgo facilitador para escuchar al grupo y avanzar. Tal vez fue primitivo, pero es un amplio indicador en la dirección de que el papel del facilitador o el estilo de liderazgo facilitador no es nuevo.

Si esa es una premisa que apreciamos, que el rol facilitador ha estado con nosotros a lo largo de los siglos, elegimos extenderlo al presente también. Creemos que “el hueso facilitador” existe en todos nosotros y encontraremos una parte de él si solo nos preocupamos de buscar. Armados con esa hipótesis, salimos y tuvimos conversaciones con varias personas. Personas que no se llamaban a sí mismas facilitadoras. Eran personas que pensábamos que llevaban una vida facilitadora.

Estas personas siguen marcando la diferencia en la forma en que trabajan los grupos. Independientemente de cuáles fueran sus títulos o sus profesiones. El “DJ” de la radio. El camionero. El administrador de la sociedad de vivienda. El director ejecutivo de la empresa. La comadrona. El músico. El contratista de obras. Este fue el espectro de personas que entrevistamos.

Cuanto más hablábamos con ellos y descubríamos sus propios enfoques de la vida y del vivir, más evidente se nos hacía lo que significaba llevar una vida facilitadora. Eso sí,

no pretendían liderar. Simplemente estaban viviendo sus vidas como seres humanos ordinarios. Fuimos nosotros, los investigadores, quienes vimos en ellos la notable diferencia que estaban marcando, a su manera.

La naturaleza de una vida facilitadora

Nos sentamos en silencio muchas veces, satisfechos con la riqueza que nos rodea. Sabiendo muy bien que está disponible para todos nosotros, sin embargo, el ajetreo que nos envuelve también engulle esa riqueza. Durante esta reflexión, llegamos a tres temas que son comunes a todas las personas con las que nos reunimos. Temas que destilamos a través de una cuidadosa lectura y deliberación. *Aparecer. Metasaber. Detección de la red.* Queremos ofrecértelas, querido lector, no con el rigor y la contundencia de la investigación académica, sino con la humildad de los narradores. Te invitamos a jugar con estas ideas y ver lo que surge para ti.

1. Aparecer

“El ochenta por ciento del éxito es simplemente aparecer”, dijo Woody Allen^x. A menudo se pasa por alto el poder subestimado que reside en esa oración. Aparecer requiere coraje. También se necesita un montón de otras cosas. Un interés genuino en hacer que las personas avancen más allá de sus situaciones inmediatas. Esta es una pregunta bastante común, puedes decir. Tienes toda la razón. Es una pregunta común, que a veces, no recibe la atención que merece.

Permítenos explicarlo con el uso de tres prismas diferentes.

El primero. Una narrativa predominante en el mundo de hoy corre sobre rieles individualistas estrechos con un motor llamado WIIFM (What is in it for me?). Eso es: “¿Qué hay para mí?” para los no iniciados. ¿Qué hay de malo en eso?, puedes preguntar? El problema es que la historia de WIIFM se ha extendido, pasando de ser un pensamiento ocasional a una narrativa ampliamente difundida. Parte de aparecer es presentarse con una mentalidad diferente: “¿Cómo puedo ayudar?”

“La esencia facilitadora crea el espacio y construye una plataforma cuando todos los demás están ocupados con las emociones del problema”

Ese es un cambio significativo para varios y los beneficios son múltiples. Solo que estos no aparecen instantáneamente en la forma que más se desea. En todas nuestras conversaciones, encontramos un sentido de servicio que reemplaza cualquier pensamiento de recompensas para uno mismo.

Si presentarse sin una recompensa específica es inquietante, considera el segundo prisma: ¡Presentarse sin invitación!

Presentarse sin una invitación explícita requiere un grado de coraje que va más allá de lo común. Significa que la esencia facilitadora crea el espacio y construye una plataforma

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

cuando todos los demás están ocupados con las emociones del problema.

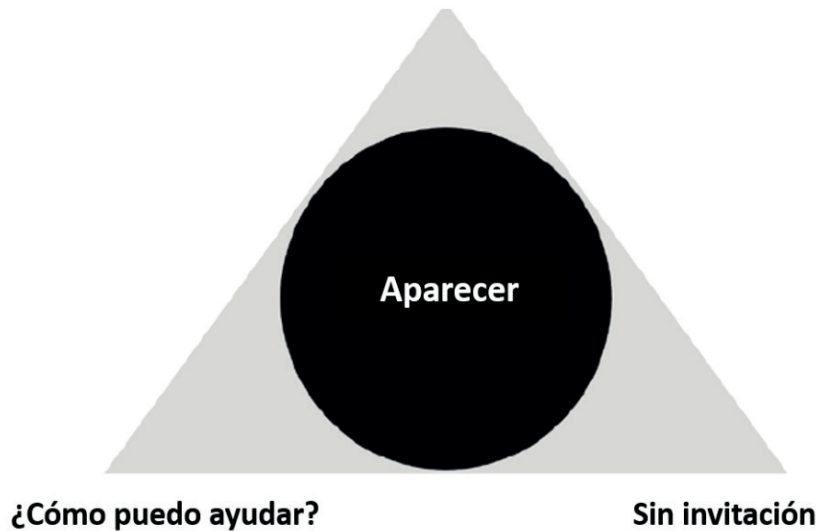
La vida no nos invita a dar un paso adelante, a reunirnos e intervenir para ayudar a las personas. La vida nos brinda oportunidades para hacerlo cada minuto. Las personas que lo hacen todo el tiempo, a menudo lo hacen sin pensar que lo están haciendo.

“Lo único que debes recordar es tener cuidado de no tratar de resolver todos sus problemas”, dice Rajvel, el anciano del pueblo del que leíste antes. “Tenemos que creer que las personas tienen recursos y que intervienes para canalizar esos recursos cuando crees que no lo están viendo todo”. Esa elección hace la diferencia. Esa tal vez sea una habilidad intuitiva que se desarrolla con el tiempo. Esto es esencial para aparecer. Esto hace que aparecer sea significativo.

Eso proporciona la ventana perfecta al tercer prisma: Tightly & Lightly (apretada y ligeramente). Las personas que lideran con un estilo de liderazgo facilitador se mantienen ligeras, pero consideran que el trabajo del grupo se haga con bastante firmeza.

“Cuando las personas están en desacuerdo, experimentan emociones fuertes. Pueden ir en todas las direcciones. Tienes que ganarte el derecho de ayudarlos a mantenerse enfocados en algo que será útil”. Ese fue Venu, un contratista de la construcción que ha tenido un éxito notable en la creación de una fuerza de trabajo por contrato. No tiene empleados directos sino un conjunto de personas que quieren trabajar con él, contrato tras contrato. “En el negocio de la construcción, los problemas son muchos. Siempre nos enfrentamos

Ligera y firmemente



a limitaciones e intereses. El problema se puede mirar desde muchos ángulos y cuando lo miras desde un nuevo ángulo, el problema parece diferente. Necesitas empatía, paciencia y ayudar a las personas a converger en un término medio”.

“Él reacciona de inmediato y creemos que es un hombre justo”, dijo uno de sus trabajadores contratados. Venu mismo no piensa tanto en eso. “Tenemos un trabajo que hacer. Cada uno tiene una forma diferente de hacerlo. Si damos la oportunidad de escuchar la opinión

de otro, obtenemos un nuevo ángulo. Solo ayudo si se puede agregar otro ángulo. Es algo pequeño”, dice, con un gesto de la mano.

Esto hizo que el trabajador subcontratado interviniera. “Él no lo está haciendo por sí mismo. Esa es la otra parte”.

Las personas que tienen una esencia facilitadora pronunciada están más interesadas en las personas que trabajan con ellas que en sus propios intereses en el problema. Se consideran a sí mismas a la ligera y tienen la intención de escuchar a las otras personas. Esto ayuda a aclarar la voz del ruido emocional y une a las personas hacia el resultado.

Estos prismas, en nuestras mentes, agregan riqueza al Aparecer. Aparecer no es solo abrir la puerta y hacer una entrada con un golpe. Significa una entrada silenciosa, discreta y valiente. Esto hace que el grupo se concentre en la tarea en cuestión. Eso es Aparecer en su totalidad.

2. Metasaber es no saber

Uno de los mayores avances de la vida humana ha sido la capacidad de predecir, con un grado razonable de precisión, cosas que antes se daban al azar. ¿Qué tan pronto llegará del lugar A al lugar B? ¿Habrá lluvia la próxima semana en Brisbane? ¿Cuáles son las posibilidades de que mi paquete llegue a Londres? ¿El número de pasos caminados en un día determinado? Hace un tiempo, llegar a las respuestas a estas preguntas era pura casualidad. Ya no.

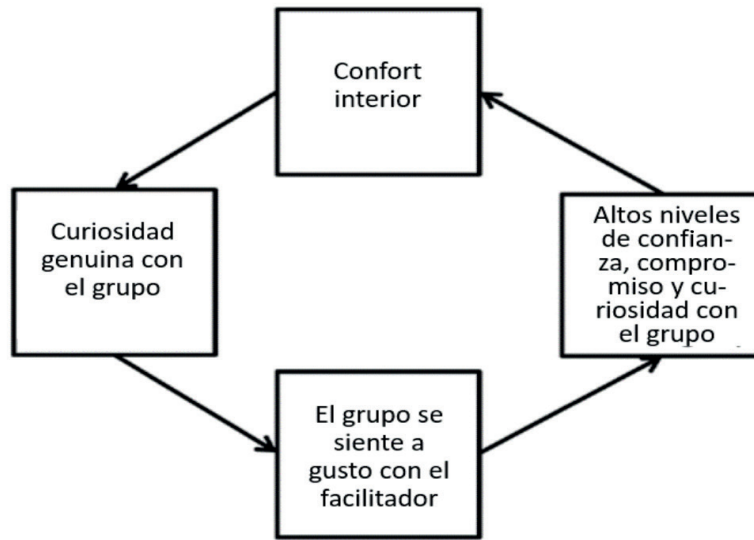
Hoy, estas predicciones se sientan tímidamente en las palmas de nuestras manos. Estos y varios otros aspectos han agregado una capa definitiva a nuestra vida. Tanto es así que, si no buscamos tal “ser definitivo”, nos sentimos fuera de profundidad. Sin embargo, los procesos grupales tienen que ver con el comportamiento humano y suceden en el momento. Tienen bordes irregulares y límites discordantes. La precisión no es suficiente. No sabemos lo que sucederá en un momento dado.

“El único saber que tienen es el de ‘no saber’ lo que surgirá de una conversación”.

Las personas que tienen facilidad con los grupos lo saben bien. De hecho, el único saber que tienen es el de “no saber lo que surgirá de una conversación. Estar cómodo con eso tiene un profundo impacto en el grupo. De esa comodidad surge un grado de curiosidad infantil sobre cuál es el siguiente paso que el grupo está dispuesto a dar. Esa curiosidad da una rara energía que disipa cualquier duda persistente sobre el interés del facilitador por encima del interés del grupo.

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

¿Qué ayuda a que las personas obtengan este consuelo de “no saber”?



Metamarco de conocimiento

Para principiantes, es un sentido profundo de uno mismo (encontrarás algunas herramientas interesantes en el capítulo de Barbara MacKay sobre El poder de la facilitación para la autorreflexión, el cambio y el crecimiento personal para este estado de conexión). Una brújula interna que parece hacer que las personas entiendan primero quiénes son. La mayoría de las personas con las que hablamos no tuvieron reparos en decirnos dónde suelen tropezar. “Cualquiera que se entrega al lujo, me parece alguien que ‘presume de riqueza’. Me desanima. Yo sé eso. Y cada vez que encuentro a alguien con cierto grado de ostentación, soy consciente de que esto me desanima y tengo cuidado de que no se interponga en el camino de conocer mejor a la persona. Es un esfuerzo”. Este era Manfred, director ejecutivo de una gran empresa que goza de buena reputación entre su gente. Ser consciente de los sesgos y ser sensible a ellos hace una gran diferencia.

La otra pieza es la mano moral de la brújula interior. La mano moral de la brújula interior, apuntando firmemente en la dirección del bien colectivo, ayuda. Eso significa construir un grado de congruencia entre lo que dices, lo que haces y lo que eres. “Si no eres auténtico, la gente se da cuenta”, dice Rajvel. “La disonancia se detecta fácilmente”.

Rajvel sacó a relucir otra dimensión. “La compasión con las personas y con uno mismo es importante. Se trata de ser muy humano. Uno es humano y cometerá errores”. Ver todo con compasión libera a las personas para que expresen su punto de vista y no busquen orquestar resultados. Es un proceso. Y comienza con el líder y con la compasión y aceptación de ellos mismos. El poder de la facilitación, por lo tanto, reside en sentir y aprovechar la energía del grupo. Esto requiere una presencia minuto a minuto, sin saber cada minuto lo que engendrará el siguiente. Saber esto libera al facilitador para aprovechar todos los recursos del grupo. Esto es “metasaber”.

3. Percibir la red

Lo primero que cualquiera notará sobre Venu, el contratista de la construcción, es su mirada intensa y su comportamiento tranquilo. Con su mono de trabajo y cubierto de suciedad y mugre, su habilidad para ver más allá de lo que se dice es asombrosa. Un fontanero entró en la habitación y dijo: “¿Voy a arreglar los baños en el piso 15 ahora?” La respuesta de Venu: “¿A qué hora terminaste ayer?”

Fue un intercambio interesante, ya que decidieron que harían el piso 15 el último. Venu compartió más tarde: “Normalmente, es mucho más alegre cuando dice eso. Es más alegre. Nunca con un hombro caído. Creo que le gusta la vista desde el piso 15. Hoy, no había tanta energía en su voz”. Resultó que el fontanero se había trasnochado y quería terminar y llegar a casa pronto. “El trabajo en el piso 15 requiere toda su atención. Tal vez pueda hacerlo mañana”, dijo.

Para un espectador, esa diferencia de tono y entonación sería difícil de captar. Cuando escuchas con tus ojos, estás viendo todo lo que sucede a tu alrededor. Agrega una capa al sumergirse en cada sonido. Cuando ves con tus oídos, no solo escuchas lo que se dice, sino que también te fijas en el tono, el movimiento del labio, el arqueamiento de la frente, la sonrisa en el rabllo del ojo. Esto es lo que llamamos percepción del entramado.

La red tiene capas y ángulos. Esas capas crean fuerza para el diseño. Una red te da una imagen de simetría y profundidad. Percibir el entramado es dar sentido a las muchas capas y ángulos de la conversación, lo que se dice, lo que no se dice, en voz alta y en silencio, colorido, blanco y negro y gris. Lo visto y lo sentido. Un buen facilitador trabaja con muchas capas y ángulos.

David, un músico y artista que trabaja con un amplio espectro de personas, que abarcan países y culturas, tiene una forma de resolver los desafíos. Él entiende que las personas a menudo solo necesitan a alguien con quien hablar. Alguien que escuche su historia. Él dice: “ser un oyente es una ayuda en sí misma. No es lo que dicen, sino sentir de dónde vienen. Aceptar dónde están ayuda a las personas a sentir que no están solas. No importa lo que diga, tienen que experimentarlo por sí mismos. No se trata de dar consejos o intentar influir. Tiene que ser la elección de esa persona. Si tengo expectativas o apego a lo que digo, puede tener un impacto adverso en su capacidad para avanzar. Hay una delgada línea entre cuidarlos e involucrarse en su drama”. David practica la percepción del entramado.

Le das sentido a todo lo que te rodea prestando atención completa y desplegando más de un órgano sensorial. Significa que personas como Venu y David generan una presencia que marca el tono de una conversación. Se entregan al momento y al grupo que tienen delante. Están haciendo todo esto sin distraerse con un debate o cualquier dispositivo o proceso.

Rajvel, el anciano del pueblo agregó otra dimensión importante, como siempre. “A veces no sabemos qué hacer y, a veces, no tenemos mucho que decir. Está bien sentarse en silencio. Simplemente nos sentamos debajo del árbol y decidimos volver a reunirnos”.

Para muchos de nosotros, el silencio puede ser desconcertante. Ser capaz de leer en el

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

silencio y permanecer seguro con el pensamiento de que es parte del ser humano es clave. Seguro que ese no es el juego de todos. Pero esa es una parte importante de la pregunta.

Para los no iniciados, la percepción reticular puede estar en el reino de la coincidencia mágica o feliz. La diferencia que hace en los resultados es enorme. Tal vez puedas comenzar escuchando las sonrisas, los suspiros y las emociones en cada conversación que tengas. Cosas que no son explícitas pero que eres capaz de aprehender.

Hace años, nos presentaron el diario activo de observaciones. El ejercicio consiste en sentarse y hacer una lista de todos los sentimientos y emociones después de que termine una conversación. ¡Nos dimos cuenta de que cuando comenzamos a buscarlo, vemos, escuchamos y sabemos mucho más! ¿Cuándo fue la última vez que buscaste más de lo que podía ver o te esforzaste por escuchar a través del silencio de la habitación? Bueno, siempre hay una próxima vez.

Llevar una vida facilitadora a menudo es un gran catalizador para la eficacia en el mundo actual. No importa en qué profesión estés. Fortalecer la esencia facilitadora que reside en ti te será de gran ayuda. Las razones abundan. Aquí hay dos.

En primer lugar, con la difusión de las tecnologías sociales, la geografía es historia y el mundo se está haciendo más pequeño. El conocimiento reside en la punta de los dedos de

*“Si ofrecemos
nuestro oído, la
gente está lista para
abrir su corazón”*

todos, libre de desplegarse a voluntad. Eso también puede llevarnos a estar encerrados en nuestro propio mundo. Es como si en nuestras mentes aparecieran muros gigantes con información que respalda nuestros puntos de vista y prejuicios, dejando así menos espacio para cualquier persona con un punto de vista diferente.

El futuro del planeta está en juego y será necesario que todos nosotros, de todos lados, pongamos de nuestra parte. Dar sentido al mundo emergente como colectivo y, por lo tanto, dar forma a nuestro futuro, es una pregunta que nos acecha.

Hay indicadores claros de cómo los “muros” son predeterminados y los puentes deben diseñarse. Las paredes surgen primero en la mente y son valores predeterminados fáciles y perezosos.

La tecnología nos ha ayudado a congregarnos dentro de nuestras comunidades donde abundan las similitudes. Como se discutió en capítulos anteriores, necesitamos más esfuerzo para atravesar el círculo que hace eco de lo que decimos y abrazar las diferencias para poder ver nuevos mundos.

En segundo lugar, las diferencias demográficas agravadas por la desigualdad de ingresos son un gran desafío que enfrenta el mundo. Con más millennials (1980-2000) y generación Z (2000-2020) en el mundo, hay cambios tectónicos que necesitan un trabajo urgente. Estos tienen sus futuros colectivos en juego. Hay tantos ángulos para cada argumento presentado aquí. Cada uno es válido desde un ángulo particular. Obviamente, el trabajo que hay que hacer está en las intersecciones de estos ángulos. Eso requiere un estado mental facilitador.

mundo. Pero al tratar de hacer su trabajo diligentemente, llevando consigo a su gente, estaban contribuyendo al cambio en el mundo.

Cambiar el mundo puede sonar como una propuesta excesiva. Como todas las cosas buenas, comienza con una aparición. Sabiendo muy bien que no lo sabes todo. Cuando combinas aparecer con estar abierto a las posibilidades y estar completamente presente en lo que ves y no ves, aprovechas el poder de la facilitación dentro de ti. Y eso es aparecer, metaconocimiento y percepción reticular.

Incluso mientras escribimos las últimas líneas de este capítulo, no nos queda más que una resolución más profunda de salir y hablar con la gente. La última palabra permanecerá fuera de nuestro alcance a medida que la especie humana evolucione perpetuamente. La humanidad necesitará dar sentido a lo que emerge y seguir uniéndose para crear significados colectivos de nuevas realidades y actuar.

Comencemos.



Resumen visual, por Chitra Chandrashekhar

Referencias

- i. Aristotle, (350 B.C.E) Politics (line 1253a of chapter 2 (9) in the first book),
- ii. Dunbar, R., (1998) Theory of Mind and Evolution of Language in Hurford, J. R., Studdert-Kennedy, M. and Knight C., editors, Approaches to the Evolution of Language: Social and Cognitive Bases, Cambridge University Press, pp.92-110. (C)
- iii. Muse, S. A., & Narsiah, S., (2015) Public Participation in Select Civilisations: Problems and Potentials, J Sociology Soc Anth, 6(3): 415-421
- iv. Encyclopedia: Sabhas and Samitis <https://www.encyclopedia.com/international/encyclopedias-al-manacs-transcripts-and-maps/sabhas-and-samitis>
- v. Myers, F., (1986), Pintupi Country, Pintupi Self: Sentiment, Place and Politics Among Western Desert Aborigines, AIATSIS, Sourced from the Indigenous Governance Toolkit [toolkit.aigi.com.au/toolkit/4-1-indigenous-leadership](http://www.aigi.com.au/toolkit/4-1-indigenous-leadership)
- vi. Wikipedia Nalanda <https://wikipedia.org/wiki/Nalanda>
- vii. Guinness Book of Records: Oldest higher-learning institution, oldest university <https://guinness-worldrecords.com/world-records/oldest-university> and Wikipedia:University of al-Qarawiyyin https://en.wikipedia.org/wiki/University_of_al-Qarawiyyin
- viii. Jacques Maritain Center: A History of Western Philosophy Vol. II / by Ralph McInerny <https://maritain.nd.edu/jmc/etext/hwp215.htm>
- ix. Wikipedia Medieval University: https://en.wikipedia.org/wiki/Medieval_university
- x. Quote Investigator “Showing up is 80 percent of life” <https://quoteinvestigator.com/2013/06/10/showing-up/>



Capítulo 9

Conclusión y reflexiones finales

Kimberly Bain

A lo largo de los capítulos anteriores, hemos afirmado que el poder de la facilitación:

- Puede ayudarnos a pensar mejor juntos desde el punto de vista estratégico;
- Puede transformar las organizaciones y permitir un cambio cultural positivo y sostenible, a todos los niveles y en todas las líneas de negocio;
- Puede crear el tiempo y el espacio para que florezcan el pensamiento crítico y la innovación;
- Puede permitir que los individuos, los grupos y las organizaciones resuelvan los conflictos de forma constructiva, pasando de la mentalidad de “vencer y vencer” a la de “juntos podemos”;
- Puede ayudar a que grupos de personas dispares se conviertan en equipos de alto rendimiento y colaboren a un nivel superior;
- Puede ayudarnos a identificar y alcanzar individualmente nuestras aspiraciones más íntimas y nuestro mayor potencial; y,
- No tiene edad y es una de las razones, y posiblemente una de las más importantes, por las que los humanos hemos evolucionado hasta donde estamos hoy.

Aunque algunas personas piensan que la evolución a la que hemos llegado hoy no es buena, esa es una discusión para otro momento. Sin embargo, los seres humanos han sido capaces de evolucionar y crear muchos avances positivos a través de la colaboración y las conversaciones conscientes a lo largo de nuestra historia. Tal vez habríamos evolucionado a un lugar incluso mejor de donde nos encontramos ahora, si el poder de la facilitación hubiera sido más evidente un poco antes. Creemos que los impactos del poder de la facilitación descritos en este libro nos ofrecen esperanza para el futuro y proporcionan pasos concretos y procesables que pueden ayudar a cada uno de nosotros -nuestros grupos, nuestras organizaciones y nuestras comunidades- a evolucionar, explorar y hacer crecer un mejor futuro compartido. Pensar juntos es la clave, y la facilitación es el motor para conseguirlo.

En este libro, nos hemos esforzado por defender el poder de la facilitación para que todos

nosotros -individuos, líderes, organizaciones y sociedades- lo aprovechemos para resolver problemas aparentemente irresolublesⁱ. Nos damos cuenta de que se trata de una tarea ingente que algunos dirían que es incluso un poco exagerada. Y tienen razón. Lo es. Sin embargo, a lo largo de los capítulos anteriores no hemos dicho ni una sola vez que fuera fácil. Tampoco hemos entonado nunca que sea inútil o desesperante.

Los métodos y herramientas de facilitación son sólo la punta del iceberg cuando se trata de ayudar a las personas a pensar mejor juntas. Según nuestra experiencia, centrarse exclusivamente en las herramientas no consigue desencadenar el verdadero impacto transformador que sabemos que puede provocar la facilitación. Creemos que el poder de la facilitación se deriva de la competencia, la ética y también la postura del facilitador. No sólo se deriva de la forma de facilitar, sino también de la forma de pensar y actuar como facilitadores. Las habilidades, los conocimientos y las actitudes del facilitador, todo ello respaldado por una creencia filosófica profundamente arraigada en el poder de la facilitación, son lo que permite los tipos de impactos transformadores descritos a lo largo de este libro. También es lo que se necesita para hacer avanzar a nuestros grupos, organizaciones y sociedades.

Dicho esto, nuestra mayor esperanza es que hayamos encendido una chispa en ti. Queremos que experimentes con el poder de la facilitación y utilices algunas de las ideas de este libro. Queremos que explores cómo ayudar a tus equipos y grupos a pensar mejor juntos. Te invitamos a adoptar la postura de un facilitador. Creemos que los resultados que obtengas te inspirarán a explorar más la facilitación.

Vale, estoy convencido del poder de la facilitación. Entonces, ¿cómo lo aprovecho?

Descubrir el poder de la facilitación es el paso más importante para aprovechar su fuerza y potencial. Este libro ha sido escrito como un esfuerzo de colaboración por un grupo de facilitadores dedicados y, sí, apasionados. Nuestro objetivo es hablar a los conversos y ayudar a otros a descubrir este poder. Nuestro objetivo final con este libro es ayudar a individuos, grupos, organizaciones y sociedades a crecer, expandirse y prosperar aplicando el poder de la facilitación en su propio contexto.

Como responsable de la toma de decisiones, puedes aprovechar el poder de la facilitación siendo un líder facilitador. También puedes utilizar las habilidades y procesos de este libro para ayudar a las personas a entablar las conversaciones conscientes necesarias para responder a los problemas irresolubles, resolver los conflictos, cambiar la cultura, crear e innovar. Puedes invertir en traer a un experto para que te ayude a diseñar el proceso o los procesos más adecuados para tu proyecto, tarea o situación. Puedes formarte en la facilitación de procesos. Y puedes animar y apoyar a tu personal para que aprendan sobre facilitación por sí mismos. También puedes asegurarte de que tu personal tenga el tiempo y el espacio necesarios para mantener conversaciones auténticas, y a veces difíciles, y pensar de forma crítica juntos. Pero lo más importante es que puedes mantener los valores de la colaboración facilitada y la creencia de que las mejores decisiones se basan en la sabiduría de todos los implicados.

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

En nuestra opinión, el poder de la facilitación puede aprovecharse en todo el mundo. Puede aprovecharse para fomentar el entendimiento, descubrir y reforzar conexiones, resolver conflictos, solucionar problemas aparentemente irresolubles, potenciar la creatividad y la innovación e implicar universalmente a las personas en la toma de decisiones.

Como dijimos en la introducción, hoy, quizás más que en cualquier otro momento de nuestra historia, la facilitación -la filosofía, la habilidad, el proceso y la profesión- es fundamental para nuestro futuro. Para sobrevivir y prosperar como grupos, equipos, organizaciones y sociedades, necesitamos utilizar el poder de la facilitación para ayudarnos a mantener las conversaciones auténticas y conscientes que nos ayudarán a entendernos a nosotros mismos, a los demás y al mundo que nos rodea. Y para atravesar el caos, la incertidumbre, los trastornos y las divisiones que parecen tan frecuentes hoy en día, necesitamos que la facilitación y los facilitadores creen el espacio y los procesos que nos permitan pensar juntos.

Tenemos que ayudar a la gente a hablar y a escuchar, a pensar de forma crítica y creativa, y a explorar ideas que apoyen, desafíen o entren en conflicto con las propias. Pero, sobre todo, tenemos que ayudar a la gente a creer en lo que es posible y garantizar que la sabiduría de todos contribuya al desarrollo de los resultados más sensatos.

Para aprovechar el poder de la facilitación, tenemos que desafiarlos a nosotros mismos a vivir un estilo de vida facilitador. Tenemos que pensar sistemática y deliberadamente en cómo involucrar a los demás en todo lo que hacemos y en cada decisión que tomamos. Es famosa la frase de Einstein: “la definición de locura es hacer lo mismo una y otra vez y esperar resultados diferentes”. Nosotros decimos que ha llegado el momento de hacer las cosas de forma diferente. Esperamos que las historias del impacto de la facilitación y las ideas compartidas en este libro nos den la confianza para pensar mejor juntos aprovechando el poder de la facilitación.

Nuestras reflexiones de despedida

El orador motivacional Steve Gilliland escribe: “La verdadera alegría de la vida está en el viaje, así que ¡disfruta del viaje!”ⁱⁱ Como grupo de colegas de todo el mundo, empezamos con la intención de escribir sobre nuestras ideas individuales y colectivas sobre el poder de la facilitación. Todo nuestro trabajo se realizó de forma virtual, a través de cinco continentes y ocho husos horarios. Y, aunque parezca una tarea de enormes proporciones, nos divertimos mucho por el camino. Aprendimos, exploramos y nos desafiamos continuamente a nosotros mismos y a los demás. En una reunión final de autores y colaboradores visuales, reflexionamos sobre los procesos que utilizamos para desarrollar y escribir el libro, las interacciones que tuvimos y las lecciones que aprendimos. Nos reímos, nos compadecemos y hablamos mucho sobre el tiempo y el esfuerzo que nos costó. Pero todos coincidimos en una cosa: ¡disfrutamos del viaje!

Colectivamente, ahora somos aún más “fanáticos” de la facilitación y de los impactos que puede provocar. Vemos este libro no como el final de la conversación o de nuestro trabajo conjunto, sino como el comienzo de lo que esperamos sea un diálogo global emocionante

Conclusión y reflexiones finales

y en expansión. ¿Cómo podemos colaborar para crear el equipo, la organización, la comunidad y el mundo en el que queremos vivir y trabajar? ¿Cómo podemos pensar mejor juntos de manera que nuestras decisiones y acciones conduzcan a resultados e impactos positivos? ¿Cómo podemos aprovechar el poder de la facilitación para mejorar nuestras vidas, comunidades y organizaciones?

Nuestro propósito colectivo al escribir este libro es inspirarte para que descubras y desates el poder de la facilitación en ti mismo y en los demás. Todas las soluciones comienzan con una conversación. Esperamos que este libro sea el catalizador de tus propias e interesantes conversaciones. También esperamos que te inspire para entrelazar la facilitación y los principios facilitadores en tu vida, tus interacciones, tu pensamiento, tu toma de decisiones y tus acciones. Pero, sobre todo, esperamos que tomes las ideas, los ejemplos y los conceptos de este libro y juegues con ellos en tu propio trabajo y en tu propia vida. Te invitamos a que te unas a nosotros para tratar de liberar el poder de la facilitación para encender un cambio positivo profundo y transformativo en todas partes.

Queremos que tú, el lector o lectora, nos cuentes cómo ha influido en tu vida el poder de la facilitación. Queremos conocer tus experiencias en este ámbito. ¿Cómo has utilizado el poder de la facilitación? ¿De qué impactos has sido testigo o has formado parte? ¿Cómo te gustaría utilizar el poder de la facilitación para cambiar el mundo? Únete a la conversación, haz preguntas y comparte tus propios ejemplos del poder de la facilitación @ #FacPower.

Referencias

- i. Kahane, A. (2007). *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- ii. Gilliland, S. (2019). *Enjoy The Ride* (Second ed.). Pearhouse Press..



Apéndice A

Descripciones, términos y definiciones de los procesos

Análisis del campo de fuerzas

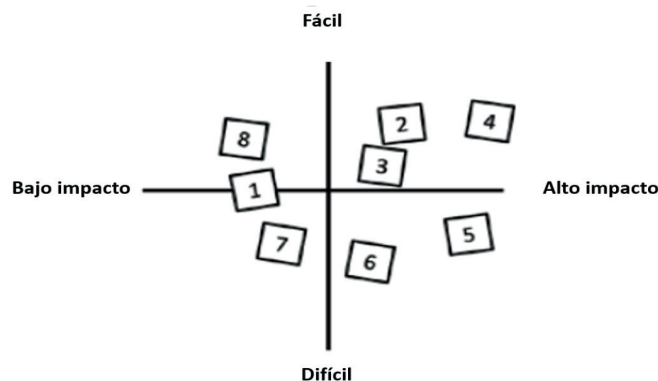
El análisis del campo de fuerzas fue creado por Kurt Lewin en la década de 1940. Lewin lo utilizó originalmente en su trabajo como psicólogo social. Sin embargo, hoy en día también se utiliza en las organizaciones cuando se explora el cambio.

La idea en la que se basa el análisis de campos de fuerza es que las situaciones se mantienen gracias a un equilibrio entre las fuerzas que impulsan el cambio y otras que se resisten a él. Para que se produzca el cambio, hay que reforzar las fuerzas impulsoras o debilitar las fuerzas resistentes.

Tabla de facilidad e impacto

Una tabla de facilidad e impacto es una herramienta de priorización y toma de decisiones que ayuda a las personas a gestionar su tiempo de forma más eficiente. Una organización, un equipo o un individuo evalúa las actividades o las posibles soluciones en función de la facilidad de la tarea y del impacto o los beneficios potenciales que tendrá.

Tabla de facilidad e impacto



Los seis sombreros para pensar de De Bono

Los seis sombreros para pensar proporcionan un medio para que los grupos planifiquen los procesos de pensamiento de forma detallada y cohesionada, y al hacerlo piensen juntos de forma más eficaz. El método puede utilizarse para explorar diferentes perspectivas ante una situación o un reto complejos. Ver las cosas de varias maneras suele ser una buena idea en la formación de estrategias o en procesos complejos de toma de decisiones.

Los sombreros de colores se utilizan como metáforas de los distintos estados de ánimo. El cambio a un determinado tipo de pensamiento se simboliza llevando un sombrero de color, literal o metafóricamente. Estas seis metáforas de sombreros para pensar proporcionan una segregación más completa y exhaustiva de los tipos de pensamiento que los prejuicios inherentes a los pensamientos inmediatos de las personas. Todos estos sombreros para pensar ayudan a las personas a reflexionar más profundamente sobre un determinado tema.

Los sombreros son:

- Blanco: lógica y hechos
- Rojo: sentimientos y emociones
- Amarillo: oportunidades y posibilidades
- Negro: amenazas, dificultades y barreras
- Verde: creatividad
- Azul: proceso o pensamiento sobre el pensamiento

Bono, D. E. (1999). *Six Thinking Hats* (Revised and Updated ed.). Back Bay Books.

Rompehielos y energizantes

El término “rompehielos” viene de “romper el hielo”, que a su vez proviene de unos barcos especiales llamados rompehielos que están diseñados para romper el hielo en las regiones árticas. Y al igual que estos barcos facilitan el viaje de otros barcos, un rompehielos ayuda a despejar el camino para que se produzca el aprendizaje, haciendo que los aprendices se sientan más cómodos y fomenten la conversación. En concreto, un rompehielos es una actividad diseñada para ayudar a las personas a conocerse entre sí y suele consistir en compartir nombres y otra información de fondo.

Los energizantes son actividades rápidas y divertidas para animar a un grupo. Son especialmente útiles cuando los grupos pueden estar decaídos y la energía disminuye y la motivación se reduce. Un dinamizador suele implicar una actividad física que, a su vez, cambiará rápidamente el estado del grupo.

Indagación apreciativa

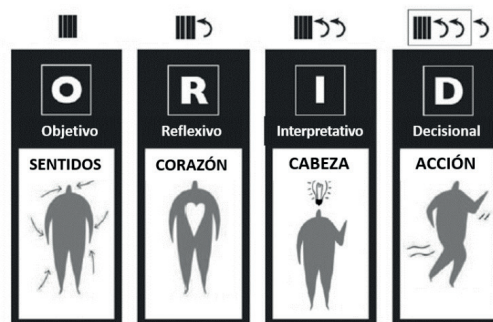
La Indagación Apreciativa (IA) se desarrolló en el Departamento de Comportamiento Organizativo de la Universidad Case Western Reserve, a partir de un artículo publicado en 1987 por David Cooperrider y Suresh Srivastva. Consideraban que el uso excesivo de la “resolución de problemas” obstaculizaba cualquier tipo de mejora social, y que lo que se necesitaba eran nuevos métodos de indagación que ayudaran a generar nuevas ideas y modelos sobre cómo organizar.

La IA se basa en la suposición de que las preguntas que nos hacemos tenderán a centrar nuestra atención en una determinada dirección, que las organizaciones evolucionan en la dirección de las preguntas que se plantean con más insistencia y pasión. A mediados de la década de 1980, la mayoría de los métodos para evaluar una situación y luego proponer soluciones se basaban en un modelo de deficiencias, en el que predominaban preguntas como “¿Cuáles son los problemas?”, “¿Qué está mal?” o “¿Qué hay que arreglar?”. En lugar de preguntar “¿Cuál es el problema?”, otros formulaban la pregunta en términos de “desafíos”, que seguían centrándose en la deficiencia, en lo que hay que arreglar o resolver.

La Indagación Apreciativa fue el primer método de gestión serio que volvió a centrar la atención en lo que funciona, el núcleo positivo, y en lo que realmente le importa a la gente. Hoy en día, estas formas de enfocar el cambio organizativo son habituales.

Método de Conversación Enfocada

El libro *The Art of Focused Conversation: 100 Sample Conversations for the Workplace* (El arte de la conversación enfocada: 100 ejemplos de conversaciones para el lugar de trabajo) contiene una serie de guías útiles de diálogo. He aquí un breve extracto adaptado por brevedad (y con permiso⁸). Consigue el libro para ver el conjunto completo de preguntas:



Cooperrider, D. L. (2008). *The Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Colaboradores de Wikipedia. (15 de febrero de 2021). Appreciative inquiry. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative_inquiry.

Apertura

- Hablemos de esto. ¿Tomamos un café?

Preguntas objetivas

- ¿Cuáles son algunos hechos sobre la decisión que estás afrontando?
- ¿Cómo describirías el problema y la situación?
- ¿Cuáles son los diferentes aspectos del problema?

Preguntas para reflexionar

- ¿Cuáles son las exigencias y presiones a las que te enfrentas en este sentido?
- ¿Por qué es tan difícil decidir?
- ¿Qué se siente al estar en esta situación?

Preguntas de interpretación

- ¿Cuáles son las opciones?
- ¿Qué valores quieres mantener al tomar esta decisión?
- Elige la primera opción. ¿Cuáles son las ventajas? ¿Cuáles son las desventajas?
- Toma la segunda opción. ¿Cuál sería la ventaja?
- ¿Cuál sería la desventaja?

Preguntas sobre la decisión

- ¿Cuál sería el impacto de esta decisión en tu vida?
- ¿Para qué consecuencias tendrás que estar preparado?
- ¿Cuáles serán los primeros pasos para llevarlo a cabo?

Cierre

- Esta ha sido una elección muy difícil de tomar...

Iteraciones de diseño ágiles

Un sprint es un periodo corto y limitado en el que un equipo trabaja para completar una cantidad de trabajo determinada. Para más detalles sobre los procesos ágiles, consulte agilemanifesto.org.

8 Reproducido con autorización *The Art of Focused Conversation: 100 Ways to Access Wisdom in the Workplace*. The Canadian Institute of Cultural Affairs, ICA Associates Inc. Toronto. 1999. New Society Press, Gabriola Island.

El Escáner Histórico de ToP -The ToP Historical Scan (o El muro de las maravillas o de los viajes)

Este método es una poderosa herramienta que permite a un grupo aprender de sus diversas perspectivas de un viaje compartido a través del tiempo, para revisar el pasado con el fin de prepararse para el futuro. Puede utilizarse tanto en grupos pequeños como en grupos grandes .

La Tecnología de la Participación® (ToP – Technology of Participation)

La ToP es el enfoque de facilitación promovido y perfeccionado por el Institute of Cultural Affairs (ICA) en más de 50 años de experiencia en todo el mundo. Se trata de un sistema probado de métodos y herramientas que pueden adaptarse y aplicarse para ayudar a todo tipo de grupos a realizar juntos una gran variedad de tareas. Los valores centrales del enfoque ToP son la participación inclusiva, el trabajo en equipo y la colaboración, la creatividad individual y grupal, la apropiación y la acción, y la reflexión y el aprendizaje.

La Tecnología de la Participación (ToP) es un conjunto integrado de métodos y herramientas de facilitación. Los facilitadores diseñan y dirigen reuniones que permiten a los miembros del grupo participar plenamente y centrarse únicamente en la calidad y los resultados de su trabajo. ToP fue desarrollado por el ICA (Institute of Cultural Affairs) y es utilizado por el ICA y los facilitadores de ToP en todo el mundo. El ICA ha utilizado los métodos de ToP en su trabajo con comunidades, organizaciones, empresas y redes durante más de 40 años.

Exploración participativa del horizonte (Participative Horizon Scanning)

“La exploración del horizonte es una técnica para detectar los primeros indicios de desarrollos potencialmente importantes mediante un examen sistemático de las posibles amenazas y oportunidades, haciendo hincapié en las nuevas tecnologías y sus efectos sobre el tema en cuestión. El método exige determinar lo que es constante, lo que cambia y lo que cambia constantemente. Explora cuestiones novedosas e inesperadas, así como problemas y tendencias persistentes, incluyendo asuntos al margen del pensamiento actual que desafían las suposiciones del pasado”. - Banco de conocimientos de la OCDE.



Apéndice B

Recursos adicionales y lecturas recomendadas

Libros de facilitación que nos gustan y que no están incluidos en el Apéndice A:

- Wayne, & Nelson, J. (2017). *Getting to the Bottom of ToP: Foundations of the Methodologies of the Technology of Participation*. iUniverse.
- Bain, K. (2014). *Becoming a Reflective Practitioner: The Reflective Ethical Facilitator's Guide* (1st ed.). BookBaby.
- Dressler, L. (2006). *Consensus Through Conversations: How to Achieve High-Commitment Decisions*. Berrett-Koehler Publishers.
- Stanfield, B. R., & Affairs, T. I. F. C. (2002). *The Workshop Book: From Individual Creativity to Group Action* (ICA series) (Illustrated ed.). New Society Publishers.
- Dressler, L. (2010). *Standing in the Fire: Leading High-Heat Meetings with Clarity, Calm, and Courage* (1st ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Schwarz, R. M. (2016). *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Coaches, and Trainers* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Strachan, D. (2006). *Making Questions Work: A Guide to What and How to Ask for Facilitators, Consultants, Managers, Coaches, and Educators* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Staples, B. (2013b). *Transformational Strategy: Facilitation of ToP Participatory Planning*. iUniverse.
- Barrett, F. J., & Fry, R. E. (2021). *Appreciative Inquiry: A Positive Approach to Building Cooperative Capacity* (Focus Book Series) (Focus Book a Taos Institute Publication) (1st ed.). CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Schuman, S. (2005). *The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Schuman, S. (2010). *The Handbook for Working with Difficult Groups: How They Are Difficult, Why They Are Difficult and What You Can Do About It* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Schuman, S. (2006). *Creating a Culture of Collaboration: The International Association of Facilitators Handbook* (1st ed.). Jossey-Bass.

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

Libros de negocios que nos gustan:

- Covey, S. (1990). *The 7 Habits of Highly Effective People* Paperback – September 15, 1990. Fireside Book-Simon and Schuster.
- D Stone, B Patton, S Heen(2000). *Difficult Conversations: how to discuss what matters most*. Penguin Books.
- Zubizarreta, R. (2014). *From Conflict to Creative Collaboration: A User's Guide to Dynamic Facilitation* (1st ed.). Two Harbors Press.
- Stanfield, B. R. (2012). *The Courage to Lead*, Second Edition: Transform Self, Transform Society. iUniverse.
- Staples, B. (2013). *Transformational Strategy: Facilitation of ToP Participatory Planning*. iUniverse.
- Mathews, D. (2014). *The Ecology of Democracy* (First ed.). Kettering Foundation Press.
- K Macaulay, E Hindes, B Hall (2014), *From Cascade to Conversations*. .
- Archer, D., & Cameron, A. (2013). *Collaborative Leadership: Building Relationships, Handling Conflict and Sharing Control* (2nd ed.). Routledge.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., Switzler, A., & Gregory, E. (2021). *Crucial Conversations*, Third Edition (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Jackson, P. Z., & McKergow, M. (2006b). *The Solutions Focus: Making Coaching and Change SIMPLE* (2nd ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- *Solutions Focus Working: 80 Real-life Lessons for Successful Organisational Change* (Solutions Focus at Work) Paperback – 15 May 2007 by Mark McKergow, Jenny Clarke.
- Hällstén, F.; Tengblad, S. (red.) (2006) *Medarbetarskap i praktiken*. . Lund: Studentlitteratur ISBN:9789144038988 (in Swedish).
- *Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science*, Paperback – 17 Jan 2013. ISBN-13: 978-0787953300
- Olson, E. E., & Eoyang, G. H. (2001). *Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science* (1st ed.). Pfeiffer.
- Heath, C., & Heath, D. (2010). *Switch: How to Change Things When Change Is Hard* (1st ed.). Crown Business.
- Mann, D. (2014). *Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions*, Third Edition (3rd ed.). Productivity Press.
- Hodges, C., & Steinholtz, R. (2017). *Ethical Business Practice and Regulation: A Behavioural and Values-Based Approach to Compliance and Enforcement* (Civil Justice Systems). Hart/Beck.
- The works of Kotter, Drucker, Susashi, Tzu, Von Clausewitzch, Christensen, Collins, Kagermann, Kaplan, Norton, Porter, Porras and Powers

Artículos de investigación interesantes:

- Tappin, B. M., & McKay, R. T. (2016). The Illusion of Moral Superiority. *Social Psychological and Personality Science*, 8(6), 623–631. <https://doi.org/10.1177/1948550616673878>
- *Warring Egos, Toxic Individuals, Feeble Leadership: A study of conflict in the Canadian workplace*. Psychometrics Canada Ltd., 2015. psychometrics.com
- Bain, K., & Hansen, A. S. (2020). *Strengthening implementation success using large-scale consensus decision-making - A new approach to creating medical practice guidelines*. *Evaluation and Program Planning*, 79, 101730. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2019.101730>

Asociaciones a las cuales seguir

International Association of Facilitators: www.iaf-world.org @IAFacilitators

International Association of Business Communicators: www.iabc.com @ IABC

International Association of Visual Practitioners: www.ifvp.org @IFVP International

Association of Public Participation: www.iap2.org @iap2

Sitios web y blogs de facilitación

- alignyour.org
- BainGroup.ca
- FacilProfundo.com
- Flyntrok.com
- ica-associates.ca
- lorensbergs.se
- martingilbraith.com
- medium.com/facilitation-fieldnotes
- northstarfacilitators.com
- Facilitadoragil.com

EL PODER DE LA FACILITACIÓN

Hashtags comunes en las redes sociales

¿Busca oportunidades para relacionarse con otros en torno a algunos de estos temas?

Buscar por:

#CommChat

#FacWeek

#ToPfacilitation

#FacilitationFriday

#Facilitation

#FACPOWER

#FacilitationFieldNotes

La facilitación tiene el poder de asegurar que todas las voces sean escuchadas, todas las posibilidades exploradas y ninguna oportunidad desaprovechada... para lograr aún mejores resultados.

KATARINA BERG JEFE DE RECURSOS HUMANOS DE SPOTIFY

En una época de transformación global, el éxito dependerá de la unión para innovar y resolver problemas. Este libro le ayudará a poner sobre la mesa lo mejor de ambos mundos.

BONNIE CAVER PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE COMUNICADORES EMPRESARIALES

Este libro es de lectura obligada para cualquiera que desee lograr un cambio sostenible, duradero y positivo en el mundo.

JORIE WU, FACILITADORA PROFESIONAL CERTIFICADA / MASTER DIRECTORA DE LA FUNDACIÓN CP YEN

Muchos talentosos facilitadores se reúnen aquí para compartir su sabiduría y sus soluciones prácticas para que los grupos piensen y trabajen eficazmente, y para hacer posible un cambio poderoso.

VINAY KUMAR, FACILITADOR PROFESIONAL CERTIFICADO PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE FACILITADORES

La facilitación simplemente funciona. Gracias por este poderoso libro.

ROBERTSON WORK

AUTOR DE “UNA CIVILIZACIÓN COMPASIVA” Y ANTERIORMENTE ASESOR DE POLITICAS DEL PNUD

Animo a cualquiera que se enfrente a grandes retos a que lo lea.

SHAUN MCCARTHY OBE

PRESIDENTE DE ACTION SUSTAINABILITY

