

**TITULO:**

**PROCESO DE FACILITACION**

**Autores: Elba Amelia Acosta**

**Correo electrónico:** elbaacosta2012@gmail.com

**Pablo Suarez**

**Correo electrónico:** psuarez10@hotmail.com

**Organización: Trama Social**

**Eje Temático 4**

**Enfoque restaurativo, de cultura de paz y contextos sociales.**

## **INTRODUCCION:**

Debemos comenzar recordando que la *mediación*, la *negociación* y la *facilitación* son los tres métodos de resolución de conflictos que se conocen; todos son buenos. Nosotros vamos a hablar de la *facilitación*, porque es el más democrático, el menos formal y puede realizarse en un corte de rutas, en un terreno ocupado, en un hospital, etc.- De hecho tenemos experiencias en todos esos lugares.-

La justicia restaurativa ES UN METODO POR EL CUAL LAS PARTES QUE SE HAN VISTO INVOLUCRADAS O POSEEN UN INTERÉS PARTICULAR EN UN DELITO, DECIDEN EN FORMA COLECTIVA CÓMO LIDIAR CON LAS CONSECUENCIAS INMEDIATAS DE ÉSTE, Y SUS REPERCUCINES PARA EL FUTURO.-

“La *facilitación* se presenta como una herramienta vigorosa para acompañar a las grandes o pequeñas organizaciones, estables o transitorias, públicas o privadas, en sus procesos reflexivos o de toma de decisiones frente a un actual o eventual conflicto, o cuando se quiere crear una nueva institución, que potencia lo mejor de cada uno de los organizadores”, según expresa María Elena Caram.

## **CÓMO SE CONSTRUYE EL ROL DE FACILITADOR**

Tanto el *facilitador* como el *mediador* deben saber que siempre van a ser actores de reparto; que las ideas que surjan de contextos creativos las partes se las van a atribuir como propias; que no van a tener reconocimiento alguno en la mayoría de los casos; que deberán exhibir un talante compuesto, aunque por momentos sienta que quiere desaparecer por las cosas que escucha o por la violencia imperante; que si puede y se le ocurre, podrá acudir a un cuento o a un chiste, y que si alguna de todas las herramientas estudiadas no funcionan deberá intentar otra, como si no hubiera sentido el impacto. Que deberá recordar que es más fácil medir un impacto ambiental técnico. que medir el impacto en relaciones humanas.

Deberá recordar además que el discurso nunca es inocente; “*mata o revive, crea realidad*”, (ver Gramsci, Foucault, Habermas), y no sólo impacta en el momento de ser dicho, (atento que los seres humanos vamos reconstruyendo lo escuchado); por tanto, si usted no tiene que decir nada, no diga nada; los silencios son oportunos porque nos hacen pensar a nosotros y a los otros. Y porque, además, no estamos afanados en producir hechos, discursos, sino comprensión, reflexión, encuentro con los otros, que son los actores principales, y esto a veces produce temor en una sociedad que desdeña las relaciones y ensalza las meras conexiones. Todo termina siendo líquido, intrascendente, momentáneo.

De todos modos es la tarea más bella que nos ha tocado desempeñar; que requiere humildad, auto-crítica, y bancar que nuestros compañeros de ruta, además de señalar las cosas que hicimos bien, también nos marquen las que hicimos mal, siendo esta revisión imprescindible para mejorar cada vez, y bajarse de la soberbia y la autosuficiencia.-

## CUÁLES SON LAS HABILIDADES DEL FACILITADOR

Las organizaciones comunitarias están dirigidas hacia la acción. Hay problemas y asuntos urgentes que necesitamos abordar y solucionar en nuestras comunidades. Es así tanto si llegamos en primer lugar o no. Pero para que los grupos realmente tengan éxito, necesitamos pasar un tiempo enfocándonos en las habilidades que nuestros miembros y líderes necesitan para hacer que esto ocurra, tanto dentro como fuera de nuestras organizaciones.

Éstas son las habilidades *de proceso de facilitación* que utilizamos para guiar y dirigir las piezas claves de nuestro trabajo organizativo, con grupos de personas tales como reuniones, sesiones de planeamiento y entrenamiento de nuestros miembros y líderes.

Ya sea que se trate de una reunión (grande o pequeña) o una sesión del entrenamiento, alguien que sepa que es la facilitación tiene que formar y conducir el proceso del trabajo conjunto. Ésta es la persona a la que llamamos *facilitador*.

- un facilitador es una guía que ayuda a conducir a las personas en conjunto a través de un proceso; no es la fuente de sabiduría y conocimiento. Eso significa que un facilitador no

está ahí para dar opiniones sino para obtenerlas, preguntando cuáles son los *intereses* y *las necesidades del grupo*;

- la facilitación se centra en *cómo* la gente participa en el proceso de aprendizaje o planeamiento, y no solamente en lo que se *logra*;

- un facilitador es neutral y nunca toma partido; no siente que tiene todas las respuestas o que debe hablar todo el tiempo. Lo más importante es lo que tienen que decir los participantes en la reunión. Así pues, se enfoca en cómo está estructurada la reunión y se moviliza para cerciorarse de que todos puedan participar. Esto incluye cosas como:

a) cerciorarse de que todos se sientan cómodos participando;

b) desarrollar una estructura que permita escuchar las ideas de todos;

c) hacer que los miembros se sientan bien con su aporte a la reunión;

d) cerciorarse de que el equipo sienta que las ideas y las decisiones sean del grupo, no solamente del líder, apoyando las ideas de todos y no criticando a las personas por lo que han dicho.

### ¿POR QUÉ NECESITA USTED HABILIDADES DE FACILITACIÓN?

Si usted desea hacer un buen planeamiento, mantener involucrados a los miembros y crear verdaderas oportunidades de liderazgo en su organización y habilidades en sus miembros, usted necesita las habilidades del facilitador. Cuanto más sabe usted sobre cómo formar y hacer funcionar un buen proceso de aprendizaje y planeamiento, más motivados se sentirán sus miembros sobre sus propias participaciones, viéndose involucrados en su organización; asumirán responsabilidad, titularidad; y sus reuniones tendrán más éxito.

### ¿CÓMO FACILITA USTED?

Las reuniones son una gran parte de nuestra vida organizada. Parecemos ir siempre de una reunión a otra. Deberán llevar en la *caja de herramientas buen humor, disposición,*

*paciencia, discreción, dedicación, etc.* Aquí vamos a trabajar en las habilidades de proceso que los buenos líderes de reuniones necesitan tener. Debe recordarse que estas habilidades de facilitación son útiles más allá de las reuniones, para la formación de nuevos líderes en *crecimiento*, en la *resolución de conflictos*; y para mantener la buena comunicación en su organización.

### ¿CUALQUIERA PUEDE APRENDER A FACILITAR UNA REUNIÓN?

El ser un buen facilitador es una habilidad y un arte. Es una habilidad con la que la gente puede aprender ciertas técnicas y mejorar su capacidad con la práctica. Es un arte para el que algunas personas tienen mayor destreza que otras. Por lo tanto, los presidentes del consejo deben ser entrenados en cómo facilitar.

Poniéndolo de otra manera, facilitar en realidad significa:

- entender las metas de la reunión y la organización;
- mantener al grupo en la agenda y en avance;
- involucrar a cada uno en la reunión, incluyendo el hacer hablar a los participantes reservados y tener el control sobre los dominantes;
- asegurar que las decisiones se tomen democráticamente.

### ¿COMO PLANEA USTED UN BUEN PROCESO DE FACILITACIÓN?

Un buen facilitador se ocupa tanto del resultado de la reunión o de la sesión de planeamiento, como de la forma en la que la gente participa en la reunión e interactúa, así como del proceso. Mientras que, por supuesto, el alcance de las metas y de los resultados que cada uno desea es importante. Un facilitador también desea asegurarse de que en el proceso cada uno esté comprometido y que la experiencia sea la mejor posible para los participantes.

Al planear un buen proceso de reunión, un facilitador se enfoca en: *clima y ambiente, arreglos de logística y del sitio, y reglas básicas*. Un buen facilitador hará planes por adelantado en cada uno de estas áreas.

## FACILITANDO UNA REUNIÓN O SESIÓN DE PLANEAMIENTO: ¿DE QUÉ SE TRATA?

Aquí están algunos puntos a recordar que le ayudarán a maximizar su papel como facilitador:

1. no memorice un escrito. Incluso con una agenda bien preparada y puntos clave usted debe parecer flexible y natural. Si la gente detecta que usted está leyendo líneas memorizadas, se sentirá ofendida y no responderá libremente;
2. observe el lenguaje corporal del grupo. ¿La gente está cambiando sus asientos?, ¿está aburrida?, ¿cansada?, ¿parece confundida? Si la gente parece agitada o abrumada, probablemente usted necesita hacer una pausa, o acelerar o retrasar el paso de la reunión. Y si usted nota miradas confundidas o muchos gestos probablemente necesite parar y comprobarlo con el grupo para asegurarse de que cada uno sepa en qué parte de la agenda está y si el grupo está con usted;
3. confirme siempre con el grupo. Tenga cuidado al decidir dónde debe hacerse la reunión. Revise cada uno de los puntos importantes del proceso para ver si hay preguntas, y asegúrese de que todos entiendan y estén de acuerdo con las decisiones que fueron tomadas;
4. haga un resumen y deténgase brevemente. Cuando usted termine un punto o una parte del proceso de la reunión, resuma lo que se hizo y se decidió, y deténgase para preguntas y comentarios antes de avanzar. Aprenda a *sentir* que cada tanto tiempo debe detenerse; no demasiado tiempo;
5. esté atento de su propia conducta. Haga una pausa para calmarse si está sintiéndose nervioso o perdiendo el control. Vigile su voz y su lenguaje corporal. ¿Tiene usted contacto visual con la gente para hacerlos sentir comprometidos?; la forma en la que usted actúa tiene un impacto sobre el sentir de los participantes;

6. ocupe sus manos. Sostenga un marcador, o tiza, o la parte posterior de una silla. ¡No juegue con el dinero en su bolsillo!;

7. cuide su discurso. Recuerde que el discurso crea realidad, si no tiene nada que decir, no diga nada;

8. utilice su propio lenguaje corporal. Usar el lenguaje corporal para controlar la sala puede ser una gran herramienta. El acercarse a participantes tímidos y tranquilos y pedirles que hablen los hace sentirse más dispuestos, ya que ellos pueden mirarle a usted en vez del grupo y sentirse menos intimidados. También, el caminar alrededor involucra a la gente en el proceso;

9. no hable con el diario, la pizarra o las paredes; ellos no pueden responder! Espere siempre hasta que usted haya dejado de escribir y esté de frente al grupo para hablar.

EL CAMBIO IMPLICA DESCUBRIR LO OBSOLETO, DESAPRENDER, APRENDER PERMANENTEMENTE QUÉ NIVEL DE INCIDENCIA TIENEN LAS EMOCIONES EN ESE PROCESO.

El cambio es difícil y al mismo tiempo delicado, frágil, caótico y complejo. El cambio muchas veces implica estar en conflicto, porque significa admitir qué comportamientos de tu pasado estaban mal o no te hacían feliz, y esa ruptura con el pasado es un gran disparador de ansiedad.

El cambio es un proceso y una práctica constante; implica descubrir lo obsoleto, desaprender, y aprender permanentemente.

Las etapas típicas en el ciclo de prepuerta al cambio son;

1. negación: esto no me está sucediendo a mí;
2. ira: por qué me está sucediendo esto a mí?;
3. regateo: que pasaría si trato de hacer esto? (intento negociar la pérdida);
- 4.-depresión: no sé adónde ir (la realidad de la pérdida es apreciada);
5. aceptación: que hago para salir adelante?

Cambiar es aceptar que no siempre vas a estar bien, ni siempre vas a tener razón, porque sólo andamos con percepciones; no siempre vas a querer lo mismo para tu vida, porque vamos evolucionando.

Para lograr reescribir tu cerebro deberás advertir el potencial que tienes para cambiar, y la capacidad que tenemos para modificarlo. Tendrás más libertades de elección en tus acciones diarias, y de esta forma más poder para crear tu presente y tu futuro. Ser el autor de tu propia historia.

“Los cambios en las personas y en las organizaciones, dependen fundamentalmente de poder cambiar las *emociones* de los individuos.” (John Kotter).

“No todo lo que se enfrenta puede cambiarse, pero nada puede cambiarse si no se enfrenta” (James Baldwin).

Advertencia: vas a tener que repetir durante mucho tiempo los nuevos patrones de comportamiento para que se hagan automáticos y parezcan naturales. Es decir que dejen de ser un esfuerzo; y que lo hagas sin pensar, con muy poco gasto energético para el cerebro. Hay que recordar que la gente cree más en los mensajes fuertes y duros que en las palabras suaves; nuestro cerebro tiene una preponderancia hacia lo negativo.

El cerebro evade la motivación y va directo al comportamiento. Esto lo hace porque el cerebro ama conservar energía. Las emociones no deben ser evitadas; al contrario deben ser vividas de manera constructiva, .ocupándote de ellas a medida que van apareciendo-

Daniel Goleman explica que las personas que logran comprender y gestionar sus emociones en diferentes situaciones de su vida, tienen un 85% más de posibilidades de ser más exitosos en comparación con los que tienen una baja inteligencia emocional (IE). Esas personas son más felices y llevan una vida con mayor bienestar general; recordar que nuevas neuronas nacen en la persona humana hasta los 80 años.

Concluyendo; vos tenés la habilidad de definir quien querés ser y alinear tus comportamientos con tus metas. No será fácil ya *que para alterar o cambiar viejos comportamientos, fundamentalmente* modificar muchas de las elecciones que haces en cada segundo de tu vida. Además tendrás que luchar con la poderosa biología que hay detrás de tus comportamientos habituales, aquéllos que actúan de forma automática y súper eficiente, por fuera del alcance de tu conciencia.- De todos modos está probado que si emprendes la tarea con convicción podrás vencer a la biología.-

ESTIMULO→PENSAMIENTOS→EMOCIONES→ACCION→HÁBITO.

Si cambias el pensamiento cambias la emoción, la acción, y el hábito.

EL DISCURSO CREA REALIDAD. EL PODER SOMETE PERO TAMBIÉN LIBERA.

El discurso crea realidad; así lo dicen Foucault, Gramsci y Habermas; tanto es así que *“las historias que crean las personas sobre sus vidas determinan tanto la atribución de significado a sus vivencias, como la selección de la experiencia que van a expresar; estos relatos son constitutivos o modeladores de la vida de las personas”* (White y Epsom 1993).

A partir de Bateson (1976-1979) White descubre el método interpretativo. Dado que no podemos conocer la realidad objetiva, todo conocimiento requiere un acto de interpretación. Esto conforma la historia dominante, que es la que tiene sentido y es coherente para cada uno de los participantes en un momento dado.

Vale la pena aclarar que un relato nunca puede representar toda la riqueza de la **experiencia vivida**. Allí recurrimos a un proceso selectivo, por el cual borramos de nuestra experiencia los hechos que no encajan con **la versión dominante**. **Construimos historias y, luego, éstas nos construyen a nosotros**, y muchas veces nos encarcelan.

Esto es lo que hacemos los negociadores, mediadores, facilitadores: ayudar a las personas a mirar el conflicto desde otros ángulos, a incorporar personajes, modificar valencias, cambiar secuencias, en fin, re significar las historias que traen las partes.

La teoría narrativa **descubre, reconoce, desarma; reconstruye** las ideas, creencias, prácticas de la cultura en que viven las personas, de manera que sea más fácil cuestionarlas y desafiarlas.

La reconstrucción de la historia invita a las personas a indagar en lo **oculto** de ésta, lo **negado**, las excepciones o los finales únicos; para desde allí construir una historia alternativa, preferida a la historia dominante.

Coincidimos con Michel Foucault en el sentido de que el poder, somete, descalifica, niega, oprime; también, en sus aspectos positivos, **libera, empodera, constituye, subyuga**, forja a las personas y produce cambios sociales.

#### CARACTERISTICAS DE LAS NARRATIVAS.

Las narraciones con las que se relatan las vivencias no representan **suficientemente** la experiencia de lo vivido.

La **externalización del problema** permite a las personas separarse de los relatos dominantes que han estado dando forma a su vida y a sus relaciones. De esta forma las personas recuperan la capacidad de identificar aspectos cruciales, previamente ignorados; que Gofman (1961-1986) ha llamado “*acontecimientos extraordinarios*”. Cuando estos son identificados se estimula a las personas a que desarrollen nuevos significados en relación con ellos. Esto requiere que tales acontecimientos pasen a formar parte de una **historia alternativa de la vida de las personas**, lo que se logra planteando preguntas. Éstas llevan a las personas a revisar su relación consigo mismas y con otras personas.

Al externalizar el problema las personas están menos paralizadas por el problema, y menos limitadas en su percepción. Esto facilita el descubrimiento de acontecimientos extraordinarios, que hacen que la nueva información sobre los hechos, hasta entonces ignorados, contradigan la descripción anterior. **Esta información debe ser relevante para las personas implicadas. Sólo si es significativa constituirá un acontecimiento extraordinario para ellas.**

**Esto provoca la ruptura de la coherencia narrativa y, necesariamente, debe construirse un relato alternativo que contenga aquellos episodios que quedaban excluidos de la versión primaria. Esto produce un efecto sanador.**

#### INTELIGENCIA INTRAPERSONAL, INTELIGENCIA INTERPERSONAL

La inteligencia interpersonal está muy relacionada con la habilidad de traducir el lenguaje no verbal de los otros.

La inteligencia intrapersonal es la que nos permite configurar una imagen *exacta y verdadera* de nosotros mismos, y nos hace capaces de utilizar esta imagen para actuar en la vida del modo más eficaz.

Según Goleman, la conciencia de uno mismo es la facultad sobre la que se erige la empatía, puesto que, cuando más abiertos nos hallemos a nuestras propias emociones, mayor será nuestra destreza en la comprensión del sentimiento de los demás.

#### EFICACIA SOCIAL.

Engloba conceptos diversos:

1. influencia: utilización de prácticas eficaces de persuasión;
2. comunicación: envío de mensajes claros y convincentes, y cerciorarse parafraseando los mensajes que se reciben;
3. liderazgo: gestión adaptativa al cambio;
4. gestión de conflictos: mediación, negociación facilitación;
5. habilidades para el trabajo en equipo:
  - a) saber formar lazos;
  - b) colaboración y cooperación, trabajando con los demás hacia metas comunes;
  - c) fomentar las capacidades de equipo, creando sinergia de grupo en la búsqueda de metas colectivas.

#### PUNTOS ESENCIALES A TENER EN CUENTA:

- a) no exigiré a los demás cosas para las que no estén preparados para dar o que no quieran cumplir, aceptando las limitaciones de los otros y las propias;-
- b) aceptar la negativa con amabilidad. Tenemos que ser capaces de decir no y debemos aceptar que nos lo digan;

- c) ser generosos dando y ser generosos dejando que nos den a nosotros. Quién no es capaz de recibir es poco generoso;
- d) ser asertivos expresando aquello que necesitamos o sentimos.

#### EL LIDERAZGO RESONANTE.

El Liderazgo disonante, es un tipo de liderazgo que se halla desconectado de los sentimientos del grupo, que moviliza las emociones negativas y lo sume en un espiral descendente que comienza con la frustración, y termina remedando resentimiento, rencor y rabia.

- a) cuando el líder no sabe empatizar ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas genera disonancias y trasmite mensajes perturbadores, en cuyo caso la atención del grupo se desvía y se centra en un malestar colectivo;
- b) el líder resonante sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva;
- c) el modo en que el líder gestiona y canaliza las emociones para que un determinado grupo alcance sus objetivos depende de su grado de inteligencia emocional;
- d) los líderes deben ser suficientemente inteligentes como para comprender los detalles concretos de los retos y tareas que deben afrontar. El intelecto y la claridad de pensamiento son habilidades fundamentales sin las cuales resulta imposible que una persona se acerque siquiera a las puertas del liderazgo;
- e) cuando el líder comprende su propia visión y valores, puede darse cuenta de las emociones de los demás; es su capacidad de gestionar las relaciones la que contribuye a catalizar la resonancia.

#### ALGUNAS REFLEXIONES FINALES.

Paulo Freire dice en su libro “*CARTAS A QUIEN PRETENDA ENSEÑAR*”: *Ésta es una de las violencias que realiza el analfabetismo, la de castrar el cuerpo consciente, y hablando de mujeres y de hombres, prohibiéndoles leer y escribir, con lo que se los limita en la capacidad de leer el mundo, escribir sobre su lectura y al hacerlo, repensar*

*para asumir la plena ciudadanía. Es preciso no olvidar que hay un movimiento dinámico, entre pensamiento, lenguaje y realidad, el cual si se es permitido resulta una creciente capacidad creadora, cuanto más lo practicamos, tanto más nos transformamos en sujetos críticos del fenómeno de conocer, enseñar, aprender, leer, escribir y estudiar, pensar.*

El trabajo que venimos desarrollando desde hace más de ocho años es de justicia restaurativa, atento que impartiendo facilitación a grupos de 35 o 40 alumnos, muchos de los cuales no saben leer y escribir, pero si saben sentir, hemos aprendido que cuando ellos expresan que *aprendieron a hablar* teniendo 40 o 50 años, es que antes sabían hablar, pero luego habían aprendido a sentir, y que pudieron descubrir que podían construir con otros, aunque éstos no supieran leer y escribir.

Andrés Sánchez Bodas dice en su “Manifiesto Humanístico”, que nosotros no somos, *estamos siendo*, de modo que *una persona es normal* cuando alcanza algún grado de participación socio grupal que le permite crecer y establecer vínculos amorosos y productivos, más o menos conflictivos, más o menos creativos, que facilitan a su grupo humano y a ella misma desplegar capacidades y acciones tendientes a la continuación y superación de la especie. De modo que *si estamos siendo*, podemos ser mejores y también peores: nosotros elegimos.

Y sigue diciendo Sánchez Bodas que los humanos, ese mamífero que somos siendo, poseen en común un 98 % con bonobos, y este 2% colocado en el neocortex, nos brinda el potencial de persona. La pregunta obligada es si se justifica que nos creamos seres superiores, con las catástrofes que producimos. Es una pregunta que nos hacemos.

---

Bibliografía consultada:

- 1.- Mediación, facilitación y negociación; recopilación de la primera jornada por el Centro Institucional de Mediación del Colegio de Escribanos de la ciudad de Buenos Aires, abril 2008, Buenos Aires, Argentina.
- 2.- El cambio del poder, Alvin Toffler, 1990.
- 3.- El cambio; aprende a modificar tu cerebro para cambiar tu vida y sentirte mejor, Bachrach Estanislao.

- 4.-El lenguaje del cambio; nueva técnica de la comunicación terapéutica, Paul Watzlawick.
- 5.- La inteligencia emocional (Por qué es más importante que el cociente intelectual), Daniel Goleman.
- 6.- Estado de crisis, Zygmunt Bauman, Carlo Bordini.
- 7.- El líder resonante crea más, Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mckee.
- 8.- La civilización empática –(LA CARRERA HACIA UNA CONCIENCIA GLOBAL EN UN MUNDO EN CRISIS), Jeremy Rifkin, Editorial Paidós.
9. Cartas a quien pretende enseñar, Paulo Freire.-
- 10.- Manifiesto Humanista – Introducción a un nuevo verbo: nosotrear; Andrés Sánchez Bodas.