

Algunas ideas sobre facilitación

Por María Elena Caram*

Publicado en "*Mediadores en Red – L@ Revista*" Año 1 - N° 2 - Marzo 2003

Para aquellos que confían en la extraordinaria aptitud de los grupos humanos para aunar lo mejor de los individuos en la búsqueda de objetivos comunes, 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 o no a un actual o eventual conflicto.

I. Facilitación y métodos alternativos de resolución de conflictos¹

La facilitación implica una metodología que asienta sus bases en universos hoy altamente conocidos por los operadores de conflictos. Por ejemplo, sin ser *únicamente* un método alternativo de resolución de conflictos, porque no requiere como presupuesto de su aplicación la existencia de un conflicto (en el sentido clásico de una disputa), toma de la base común de estos métodos el esquema *colaborativo* que subyace en la mayor parte de los mismos.

Desde este lugar, entre otras coincidencias, recurre a distinciones conceptuales propias de la negociación colaborativa (Ury, 1991: 15), como atender más a lo que las personas (o grupos de personas) *necesitan* que a lo que *dicen necesitar* (*posición vs. Interés*); la apertura en el campo de las *opciones*, que implica buscar salidas sobre la base de los intereses con un criterio creativo que aleje el pensamiento de la cristalización de las propuestas emergentes de las posiciones iniciales, y el trabajo hacia una *solución satisfactoria para todos* los participantes, con el consiguiente compromiso para su puesta en acción.

I.I. Facilitación y mediación

Particularmente de la mediación, se apropia del especial cuidado puesto en la *comunicación* entre las partes, en la focalización en el sistema que se construye entre todos, en la *escucha* cuidadosa y auténtica, que no sólo registre la interacción grupal sino que además implique la *legitimación* personal y recíproca de todos y cada uno de los participantes al respetar su expresión dentro del grupo.

Toma además algunas características propias del *mediador*: su carácter de tercero, su neutralidad en relación a los contenidos de los temas a tratar, su compromiso con el procedimiento, así como la construcción de su figura a partir del discreto vigor de su presencia, de su despliegue profesional y de aptitud para generar un marco de trabajo confiable.

A su vez, muchas de las destrezas de la facilitación resultan aplicables a las *mediaciones multipartes*, en cuanto coinciden en la necesidad de un equilibrado manejo de la participación de las personas, la imperiosidad de ser escuchadas, y la utilidad de ordenar los temas divergentes, trabajando para una solución inclusiva.

Como los mediadores suelen preguntarse qué nota distintiva lleva a recurrir a una facilitación en lugar de una mediación, adelantemos por ahora que su campo de aplicación es más amplio que el de una mediación, ya que está referido a la organización de cualquier trabajo grupal, con objetivos diversos, sin que necesariamente estemos frente a la presencia de un conflicto, en el sentido

* **Ma. Elena Caram** es abogada (UBA, 1968). Mediadora del Centro de Mediación del Ministerio de Justicia de la Nación, de La Fundación Libra y en desempeño privado desde 1999. Docente de la Carrera de Especialización en Resolución Alternativa de Disputas, Departamento de Posgrado de la Facultad de Derecho Y Ciencias Sociales (UBA). Entrenadora en Mediación, Conciliación laboral y Mediación familiar en los cursos dictados por el Ministerio de Justicia de la Nación y por la Fundación Libra, en el país y en el extranjero. Consultora internacional en capacitación en Mediación en Paraguay, Uruguay, Perú, Honduras y El Salvador. Integrante de la Comisión Evaluadora del examen de idoneidad para el ingreso al Registro de Mediadores del Ministerio de Justicia de la Nación. Entrenadora en Facilitación. Coordinadora del Programa de Mediación Penal del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Autora de numerosos artículos y publicaciones referidos a la mediación y resolución de conflictos. Buenos Aires, Argentina.

¹ El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación a través de la Dirección respectiva que conduce el área de Resolución Alternativa de Conflictos ha propiciado el desarrollo de la facilitación, ampliando el campo de los métodos de resolución de más uso. En el ámbito privado, la Fundación Cambio Democrático, conducida por Graciela Tapia, introdujo el tema y dio los primeros pasos entre nosotros

tradicional que lo prevé aquélla. Es, desde este punto de vista, un enfoque para un universo *más amplio* que el de la mediación.

Desde otro ángulo, quizá el contacto del facilitador con las personas que participan del proceso es *más "superficial"* (en el buen sentido) que el del mediador, quien, variedad de circunstancias mediante, trabaja de manera más particularizada con cada participante en la búsqueda exploratoria de sus genuinos intereses personales.

Hay otro aspecto interesante: cuando un individuo acerca a mediación un conflicto frente a una organización pública o privada, que por su naturaleza podría ser un reclamo que probablemente formularían otros interesados, puede resultar útil acercarse a la organización convocada a fin de ofrecer que la misma adopte el rol activo de llevar adelante un proceso de facilitación, para la solución plural de la cuestión planteada, permitiéndole tomar una iniciativa que la legitima más fuertemente que el rol de eventual requerida en una mediación (Rodríguez Robledo, 2001).

I.II Facilitación y Teoría de los grupos

Y por último, toma de los principios de la dinámica grupal, sus elementos y distinciones: la importancia de los *individuos* y su particular *lugar en el grupo*, la *historia vincular* previa, sus *estereotipos*, el sistema grupal resultante, su *entorno* y sus *objetivos*, para poder acceder, cuando sea posible, a algo más allá que la trama visible del grupo, y asomarse, siquiera a la intensidad subyacente que enlaza a las personas (Barreiro, 1995: 35).

Pero por encima de todo, requiere una poderosa *fe en el trabajo grupal*, y la *convicción* de que los grupos albergan una sabiduría que si bien proviene de sus miembros, puesta en acción y compartida, se potencia para alcanzar soluciones más sabias y duraderas. (Doyle, 1996).

II. Concepto

La *facilitación* consiste en la intervención llevada adelante por una persona del grupo o por un tercero, que permite que el grupo alcance mejores decisiones.

La expresión se ha extendido, y puede hablarse de individuos o equipos facilitativos.

Obviamente, no es lo mismo un individuo *facilitativo* que un *facilitador*. Lo primero alude a una cualidad, natural o cultivada, de ciertas personas que tienen conciencia del grupo, de sus posibilidades o límites, y pueden, en consecuencia, alentar modalidades espontáneas que incrementen las aptitudes grupales. Lo segundo refiere un *rol definido, que alguien, perteneciente o no al grupo, adopta para cumplir una función específica: ayudar al grupo a alcanzar su mejor decisión* (Kaner, 1996), y es *percibido y reconocido por el grupo en tal rol*.

Cuando la tarea está relacionada con los grupos de aprendizaje –otra importante dimensión de la facilitación –, el facilitador es una persona que tiene el rol de legitimar a los participantes para aprender en el grupo experimental (Heron, 1999:1).

Deben distinguirse muy bien los roles contiguos: la autoridad, el líder del grupo, el convocante al proceso, y aquél que lo afronta económicamente. Todos ellos no deben confundirse con la figura de facilitador, que puede trabajar solo o con un co-facilitador, habitualmente acompañados por un registrador, que es quién vela por “la memoria del grupo”.

III. Campo de aplicación

Puede requerirse un proceso de facilitación para cualquier toma de decisiones en una organización, ya sea una institución o una empresa, sea ésta de rutina o novedosa, donde sea necesario escuchar propuestas o aunar diferentes puntos de vista.

Puede tratarse de la resolución o no de un conflicto actual, o puede ser preventivo de una disputa futura. Puede estar dirigido a aspectos de las organizaciones privadas o expandirse hacia las políticas públicas. Puede ligar en una deliberación a las personas que integran el grupo, o a los diferentes grupos que conforman conjuntos mayores.

Puede tener como objetivo compartir información, poder escucharse o trabajar para la elaboración de un documento, o una declaración, o una toma de posición con relación a un problema específico, o la construcción de una normativa que refleje los intereses del grupo.

La tarea del facilitador no será entonces únicamente la mera *conducción de la reunión grupal*-sin perjuicio de que sus buenas artes requiere –, sino que ésta consistirá en contribuir a la determinación de las *partes*, principales o secundarias, que debieran ser escuchadas en este proceso porque sus intereses se ven o pueden verse tocados, las modalidades de acercamiento a las mismas; la clarificación de los *objetivos* del grupo; la detección y jerarquización de los *conflictos* principales y

secundarios; el *diseño* consecuente del proceso a seguir y la construcción de adecuadas *agendas de trabajo* para el progreso eficiente del trabajo compartido.

IV. Los valores de la participación

El sentido de la facilitación gira en torno a cuatro valores básicos, a cuyo despliegue apunta todo proceso participativo (Kaner, 1996: 23):

Plena participación: frecuentemente, la participación en un grupo que debe tomar decisiones está limitada a sólo una parte de sus miembros. La inhibición, el temor a verse expuestos, la dificultad en expresarse, cierto desgano en adoptar un rol activo o las modalidades personales de comunicación, hacen que la gente se reserve y se abstenga de dar su opinión. En su defecto, los más decididos, los más seguros, los que expresan con más firmeza o articuladamente, son los que se transforman en protagonistas de la reunión, monopolizando el intercambio o la discusión. Esta tendencia natural conduce a no extraer provecho de la *riquezas de las ideas de todos los integrantes* del grupo, con el consiguiente empobrecimiento de la decisión.

Comprensión mutua: las personas hablan de los problemas desde sus perspectivas particulares. Como éstas a menudo están cristalizadas, es difícil que puedan trasponerlas para asomarse a las de los demás. Es imprescindible que los participantes puedan *comprender los puntos de vistas ajenos, aunque no concuerden* con ellos. Este entendimiento es la única manera de superar el estancamiento en las posiciones individuales que supone el comienzo del proceso de decisión.

Soluciones inclusivas: todos tienen que tener alguna parte de la solución y verse reflejados en ella. Toda resolución que el grupo adopte *debe atender total o parcialmente a los intereses de todos*. Alcanzar este objetivo implica poder instalar la deliberación del grupo dentro de un esquema de pensamiento inclusivo, y no exclusivo, o para decirlo sintéticamente en términos de colectores lógicos, un esquema “y” en lugar de un esquema “o”, un esquema “ambos” en lugar de “cada”.

Responsabilidad compartida: el desarrollo de un proceso participativo, en el que la dinámica se hace transparente, enseña al grupo destrezas de pensamiento conjunto, por lo que *el grupo es consciente de la participación* que sus miembros tienen en la deliberación y decisión alcanzada. Desde este punto de vista, el facilitador puede ocupar un lugar privilegiado para volver –por momentos- la mirada del grupo sobre su propia mecánica de trabajo, con independencia del tema que se trata, haciendo explícito el esquema de deliberación que el grupo atraviesa, con el natural efecto didáctico subsidiario que esto genera.

V. Grupos y decisiones

Es interesante observar cómo transcurre habitualmente un proceso de toma de decisión grupal (Kaner, 1996: 3) :

- 1) El grupo se reúne con el objeto de abordar su problemática.
- 2) Por lo general exponen y hablan los más acostumbrados a hacerlo, por ende con más fácil expresión y pensamiento expositivo más fluido, y repiten sus posiciones desde la perspectiva de cada uno, insistiendo con las ideas con las que se sienten más familiarizados.
- 3) El intercambio de comunicación se establece entonces entre cierto número de personas, excluyendo a otras, y alrededor de los puntos más conocidos o en los que los individuos se sienten más seguros.
- 4) Como no hay ideas nuevas, o, si las hay, las personas aún no están preparadas para abandonar aunque sea momentáneamente sus propias perspectivas o recibir las nuevas, se genera un clima de fastidio, tedio o impaciencia.
- 5) Se toman decisiones apresuradas antes de que el encuentro se disperse, o el grupo se estanque y la discusión se abandona, con malestar y escepticismo.

¿Qué ha sucedido?

En primer lugar, en el primer paso no se ha alentado la *mayor participación* de las personas que quizás podrían acercar ideas diferentes a las habitualmente sostenidas, además de sentir una mayor inclusión, que luego devengará en compromiso.

En segundo lugar, no se ha logrado que las personas puedan *ir más allá de sus propias perspectivas*, siquiera escuchando a los demás.

El resultado de estos dos defectos es que el proceso cae entonces en la llamada *Zona Crítica*, o *Zona de Queja*, que se insinúa a través del desaliento y el disgusto por parte de los miembros del grupo frente al estancamiento de la liberación.

Resulta necesario poder comprender esta mecánica, a fin de no dejarse llevar por la tendencia natural a terminar el proceso antes del tiempo adecuado.

VI Etapas del proceso

Muy a grandes rasgos y siguiendo a Kaner (1996:19), podemos distinguir básicamente tres etapas del procedimiento en la toma de decisiones:

1. *Etapas del Pensamiento Divergente*: es el momento de reunir la mayor cantidad de ideas posibles, apelar a la diversidad, asegurar que todos (presentes y ausentes) participen, y tengan un lugar en el proceso.

2. *Etapas de la Zona Crítica*: el pensamiento divergente termina abrumando, esta etapa se caracteriza por la diversidad de opiniones, la dificultad para escucharse y comprender perspectivas que parecen no tener que ver con la discusión y que sin embargo son atendibles y forman parte de la trama. Predomina la incomodidad y el escepticismo. Algunos se alejan y quizá no vuelven a la próxima reunión, otros conversan de otra cosa, se alejan del trabajo común, otros protestan.

Es necesario saber que *inevitablemente* esta etapa ha de producirse y que ello no significa un retroceso, sino la certeza de que el proceso está marchando en un buen camino. Pero *hay que poder comprenderlo así*.

Tal vez, el *mayor desafío del facilitador* está colocado en esta etapa, en su firmeza para ayudar al grupo a transitar esta zona de ambigüedad: ni se tiene la claridad de un solo punto de vista, como al comienzo, ni se vislumbra la factibilidad de una solución posible.

La única manera de superar la *Zona Crítica* es obtener el mutuo *entendimiento* entre los diferentes puntos de vista y necesidades.

3. *Etapas del Pensamiento Convergente*: a esta altura el trabajo grupal comienza a deslizarse más aceitadamente. Mejora el clima, las personas se escuchan y trabajan para atender a las necesidades de todos y construir y evaluar una propuesta.

4. *Etapas de Zona de Clausura*: se trabaja para obtener una solución. Para ello resulta necesario que el grupo decida las reglas por las que adoptará una decisión y que implicará el pasaje de una propuesta a una decisión, etapa donde se pasará de la discusión acerca de las ideas a la implementación de la decisión.

VII. El rol del facilitador

El facilitador despliega numerosas técnicas durante este proceso. Algunas son generales, a ser usadas en todo el procedimiento, otras específicas en función de los objetivos propios de cada etapa (Kaner, 1996: 7; Carpenter, 1988: 52). Mencionemos sólo las generales, casi inmanentes a su tarea:

Técnicas de comunicación: una escucha poderosa, equilibrada, y prudente, desprendida de los contenidos; el parafraseo cuidadoso, el espejo severo.

Técnicas de integración de las personas: que tienden a lograr la plena participación, ayudando a las personas que no participan a hacerlo, a las que son poco claras, confusas o reticentes, a clarificar o completar su pensamiento, y a las que se apoderan de un protagonismo excluyente a ceder espacio a la palabra de los otros.

Técnicas de integración de temas: a fin de lograr que la totalidad de los temas sean materia de tratamiento. El facilitador detectará y organizará los distintos ejes de temas y las distintas conversaciones que tienen lugar simultáneamente, así como traerá a la luz los temas difíciles de conversar².

Todas las personas, así como *todas las cuestiones* traídas por las mismas, deben ser atendidas con igual cuidado y respeto, para que todos se sientan legitimados en un proceso que los compromete. Ésta es una exigencia muy fuerte para el facilitador, quien debe mantener una atención permanente y tomar decisiones prudentes que no vulneren la neutralidad cuando privilegia temas o personas.

Del mismo modo, alentará el surgimiento de ideas nuevas, los enfoques diversos, las iniciativas no consideradas, promoviendo la apertura de criterios, recurriendo cuando sea necesario al "juicio suspendido" para instalar el clima de libertad que antecede al pensamiento creativo.

²Tomo esta sistematización de la desarrollada por Matilde Risolía en el curso sobre Facilitación que, conjuntamente con Diana Eilbaum y Julia Scandale, dictáramos en el segundo semestre del 2001 en el departamento de Posgrado de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires.

Y por último, como dice Doyle (1996), el facilitador requiere una gran *tolerancia a la ambigüedad*, a la imprecisión, a la coexistencia de diversas percepciones individuales y relativas sin que puedan establecerse líneas categóricas, a la incomodidad que genera la ausencia de una verdad única y nítida. Éstas son las dificultades que sobrelleva el grupo y que amenazan su deliberación si no es guiado por una mano certera que comprenda que el tránsito por el proceso, con esta pesada carga, suele ser inexorable (Kaner, 1996: 171).

Y, cuando la tarea esté desplegada, las personas tendrán la impresión de haber recorrido lucidamente un proceso consciente de toma de decisiones, haber alcanzado un acuerdo genuino, sostenible y duradero, que los abarque a todos un poco, y en, al menos, algún aspecto. Entonces, la figura del facilitador debiera sigilosamente desaparecer de la memoria del grupo, pues éste, y no el facilitador, ha sido el protagonista de la decisión.

Como reza el adagio chino, de vigencia significativa para un facilitador.....

El mejor líder

Es aquel que la gente apenas sabe que existe

No tanto cuando lo obedecen y aclaman

Peor si lo desprecian

Pero de un buen líder, que habla poco

Cuando su trabajo esté hecho

Su objetivo satisfecho

Todos dirán: "Lo hicimos nosotros mismos"

Lao Tsé (en Knight y ot., 1997: 9)