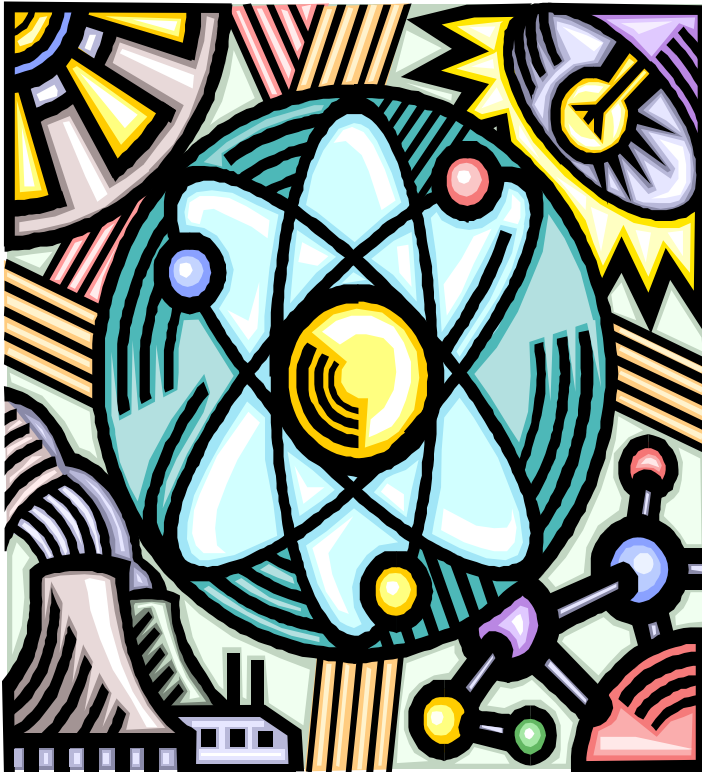


Habilidades básicas de facilitación



Publicado por:
La Sociedad Americana para la Calidad
División de Desarrollo Humano y Liderazgo
Asociación para La Calidad y La Participación
Y la Asociación Internacional de Facilitadores
Mayo 2002

TABLA DE CONTENIDOS

Prefacio	3
Introducción	5
Qué es un Facilitador	6
Por Qué las Reuniones necesitan un Facilitador	7
Preparación y Planificación	10
Cartas/Documentos	12
Agendas	14
Reglas Básicas/Reglas de Juego	16
Enfoque de la Reunión	18
Permanecer Encaminados	19
Tablas de Intervención	22
Manejo de la Información	30
Mantenerse Aprendiendo y Creciendo	33
Referencias	34
Adjuntos	36
Agenda	36
Documentos	37
Evaluación	38



Asociación Internacional de Facilitadores © 2002. Todos los derechos reservados. Este documento puede ser reproducido y compartido, siempre que se muestren autor y los derechos de autor, y el documento no se utilice para fines comerciales. Para más información o exenciones, comuníquese con office@iaf-world.org

PREFACIO

Lo que usted está a punto de leer es el resultado de la dedicación y arduo trabajo de varias organizaciones profesionales y sus individuos. La División de Desarrollo Humano y Liderazgo patrocinó y se registró como miembro tanto de la Asociación para la Calidad y la Participación como también en La Asociación Internacional de Facilitadores para colaborar en esta reunión base como guía de la Facilitación. Esto marca la primera colaboración de DH & L en esta publicación y esperamos, no sea la última. Los autores dan cuenta de la necesidad de reunir guías de facilitación adicionales que capturen más información específica. El Primer número del Manual será publicado y estará listo para su distribución en el Congreso anual de Calidad en Kansas City en el 2003.

Como Presidente del Comité de Publicación de HD&L, ha sido un placer trabajar con este grupo de profesionales tan talentoso. En nombre de la División de Desarrollo Humano y Liderazgo, quiero expresar nuestro agradecimiento a su dedicación, profesionalismo, y espíritu de voluntariado.

Sinceramente esperamos que usted encuentre este manual del 2002 útil, y agradecemos sus comentarios, sugerencias, y opiniones. Puede contactar a cualquier miembro del Equipo de Facilitación Básica en su correo electrónico.

Dennis W. Burke

2002 Manual de Facilitación Básica Miembros del Equipo

Dennis W. Burke
TRW Automotive
dennis.burke@trw.com

Melanie Donahoe
Pelco, Inc.
mdonahoe@pelco.com

Rudolph Hirzel
IdeaWorks, Inc.
ideawork@bigtools.com

Linda Mather
Forums Institute for
Public Policy
lmather@forumsinstitute.org

Gail Morgenstern
Morgenstern Associates
GSMorgen@aol.com

Ned Ruete
Computer Sciences Corp.
nruete@csc.com

Ed Smith
Pelco, Inc.
esmith@pelco.com

Deborah Starzynski
Starzynski Consulting Associates, Inc.
deb.starzynski@starzynski.net

Jo Ann Stoddard
School for Managing and
Leading Change
joann@aqp.org

INTRODUCCIÓN

Este manual presenta una introducción básica a la facilitación. En coherencia con la misión y visión de la División de Desarrollo Humano y Liderazgo, se asume que cualquier persona puede desarrollar una reunión básica, o la facilitación de un grupo o equipo dadas las herramientas y la oportunidad adecuadas. Esperamos que este manual sirva de guía básica para aquellos que periódicamente son llamados con el fin de facilitar, como también para aquellos que lo practican por primera vez. Somos conscientes de que no es posible que un documento de este tamaño sea completo. Como resultado, este manual representa la primera serie de habilidades y técnicas sobre la facilitación.

Los facilitadores pueden desempeñar muchos papeles diferentes, incluyendo la intervención progresiva en las reuniones, ejecutando talleres, conduciendo orientación basada en experiencias y guiando el desarrollo del equipo. El enfoque de este manual es sobre el papel del facilitador en relación con las reuniones. Se reconoce que en muchas de las reuniones hay equipos implicados. Sin embargo, también existen muchas situaciones, donde las reuniones son llevadas a cabo para compartir información y tomar decisiones, en las que los participantes no son reconocidos como un equipo. Es por este tipo de reuniones que este manual puede ser especialmente útil, aunque la información aquí proporcionada es igual-

mente aplicable a las reuniones de equipo.

QUE ES UN FACILITADOR?

Un facilitador es alguien que utiliza el conocimiento de procesos de un grupo para formular y proporcionar la estructura necesaria con el fin de que la interacción de la reunión sea eficaz. El facilitador se centra en procesos eficaces (la dinámica de la reunión) permitiendo a los participantes centrarse en el contenido o en la esencia de su trabajo conjunto.



Existen otras funciones para los participantes de la reunión, además de facilitación. Estos incluyen el escribir, la grabación, cronometraje y los debates importantes. El papel del Facilitador es único, aunque no más o menos importante, ya que su atención se centra en los procesos de la reunión.

La facilitación puede implicar muchos niveles diferentes de conocimiento y habilidad, puede incluir el trabajo en todos los tipos de problemas y desafíos, puede ayudar al grupo en el cumplimiento de sus metas, o puede incluir el fomentar a los participantes a nuevos niveles de comprensión y entendimiento. Sin embargo, lo más importante, es saber que la facilitación incluye tanto una capacidad de reconocer cuando procesos de reunión eficaces son necesarios como

también la capacidad de proporcionar dichos procesos a tiempo.

En una definición general, un facilitador es cualquier persona que interviene durante una reunión y comienza a escribir puntos clave en la pizarra a medida que estos son discutidos. O alguien que levanta una mano y sugiere que los participantes se centren en un sólo problema. O incluso un participante, que sugiere descubrir un poco sobre los demás, o ponerse de acuerdo sobre cómo se van a tomar decisiones. Estas acciones que definen a los facilitadores se basan en un sentido intuitivo de que algo en la reunión está mal. Aunque esta intuición es de fundamental importancia para la buena facilitación, hay que subrayar que la intuición sola no sustituye a la comprensión de las habilidades y técnicas que son la base para ésta profesión.

POR QUE LAS REUNIONES NECESITAN FACILITADORES?

Las personas se reúnen por varias razones. A veces los participantes se denominan equipos, grupos o comités. Aunque estos términos se utilizan indistintamente, en general se reconoce que los *equipos* tienen un vínculo común, la interdependencia, y/o compromiso como objetivo. Los grupos, por otro lado, no suelen ser tan coherentes; no rin-



den cuentas a cada uno de los otros miembros, y pueden reunirse de forma menos regular. En cualquiera de los casos, las técnicas descritas en este manual se aplican igualmente a los equipos o grupos, porque ambos necesitan ser eficaces. La suposición fundamental en las reuniones es que dos (o más) cabezas piensan más que una, y se pueden tomar mejores decisiones si hay más aporte. Sin embargo, para asegurar que se toman mejores decisiones, la reunión a menudo tiene que ser facilitada. De hecho, un equipo bien facilitado reuniéndose constantemente, es más eficaz y eficiente. Las reuniones ocurren por cierto número de razones donde los participantes son llamados con respecto a:

- Ø Toma de decisiones
- Ø Compartir información
- Ø Planear el trabajo
- Ø Aprender unos de otros
- Ø Convencer/Vender la idea
- Ø Resolver problemas



Los resultados de estas acciones pueden ser vistos en el diseño de un nuevo producto, las mejoras a un sistema, desarrollo de un plan de mercadeo, o sugerencias para mejorar las condiciones de trabajo. En algunos casos, la reunión puede tener más de un propósito o la finalidad pueden cambiar con el tiempo. Por ejemplo, después de diseñar el plan, la discusión

de la reunión puede pasar a la creación del plan de convencimiento.

Sin importar el propósito de la reunión, los participantes necesitan entender claramente el objetivo y la forma de trabajar juntos. Una idea falsa acerca de las reuniones es que lograr que todos los expertos estén reunidos en la misma habitación automáticamente produce buenos resultados. En la actualidad, juntar a los expertos es sólo el comienzo; el comienzo de ser capaces de trabajar juntos de manera eficaz.

Aprender a trabajar juntos, no necesariamente viene naturalmente. Ni tampoco es siempre fácil. El papel del facilitador es ayudar a los participantes a aprender cómo trabajar juntos, proporcionando la estructura (proceso) siempre que se mantenga enfocado en el contenido. En cualquier reunión, el facilitador debe constantemente balancear el proceso con el contenido. Los procesos incluyen los métodos y las herramientas utilizadas para ayudar a las personas a interactuar de manera productiva unos con otros, incluyendo cómo las decisiones son tomadas y asegurarse de que todo el mundo tiene el mismo derecho a opinar. El contenido se centra en los temas o materias de discusión en cualquier sesión. Determinar los instrumentos y métodos a usar que crean este equilibrio es una tarea importante que el facilitador debe realizar. El tiempo usado en una meticulosa preparación ayuda a asegurar el éxito de reunión.



PREPARACIÓN Y PLANIFICACIÓN

Preparación

Si usted tiene la oportunidad de prepararse antes de la reunión, aproveche! La preparación implica decidir qué métodos y herramientas usar / proporcionar. Las siguientes preguntas le ayudarán a tomar esta decisión.



Por qué

¿Por qué se realiza la reunión? ¿Qué tareas se han previsto? ¿Cuál es el objetivo general de la reunión? ¿Es ésta reunión sólo una parte de un objetivo más amplio? ¿Todo esto ha sido anotado?

Quién

¿Quién está invitado? Si las decisiones deben ser tomadas, ¿estarán presentes las personas adecuadas? ¿Quién no va a estar allí? ¿Cómo la asistencia afecta la finalización exitosa de las tareas? ¿Quién no puede venir? ¿Quién no está invitado? ¿Por qué?

Cuándo

¿Cuándo se llevará a cabo la reunión? ¿Cuánto tiempo debería ser? ¿Hay tiempo suficiente? Si es cerca de la comida o cena, ¿debe proveerse la alimentación? ¿Cuánto tiempo puede ser asignado para cada ítem de la agenda?

Dónde

¿Dónde se llevará a cabo la reunión? ¿Usted y los participantes necesitan direcciones, sugirió alojamiento, y recomendó aerolíneas? ¿Hay suficientes recursos (gastos de administración, gráficos, pizarras) disponibles? ¿Cómo está el salón arreglado? Es la sala adecuada para la reunión? Usted puede decidir que sería mejor que la reunión se realice en el césped!

Qué

Tenga en cuenta la posible dinámica de los grupos. ¿Los participantes se conocen entre sí? ¿Qué tanto? ¿Cual es de la historia de los participantes? ¿Por cuánto tiempo se has estado reuniendo? ¿Han tenido problemas específicos en el pasado al trabajar juntos? ¿Cuáles son los problemas potenciales con esta reunión? ¿Pueden estos ser mitigados o eliminados antes de la que comience la sesión?

Planificación

Una vez que se reúne la información sobre la reunión, el facilitador puede empezar a planificar. Durante la etapa de planificación, el facilitador tiene que decidir qué herramienta o técnica a utilizar y cuando debe utilizarse. Por ejemplo, mientras que utilizando un sistema de votación para la toma de decisiones es rápido y eficiente, puede dejar a mucha gente insatisfecha con el resultado. Por lo tanto, más discusión o consenso puede ser necesario. Hay algunas

herramientas que necesitan ser revisadas y desarrolladas durante la planificación. Estos incluyen cartas, agendas, y las reglas básicas.

Cartas/Documentos

Para un equipo, existen documentos que definen el porqué de la existencia del equipo y su objetivo (s) general (es). Sin embargo, incluso si la reunión no se trata de un equipo, los elementos básicos de un documento son importantes porque definen el objetivo de la reunión. Se utiliza para garantizar que los participantes entiendan quien está patrocinando la reunión, y que entienden claramente el enfoque dado al tiempo que pasarán juntos. Si un documento ya existe, el facilitador debe revisarlo antes de la reunión. Si una carta no existe (porque la reunión no se trata de un equipo), el facilitador debe discutir este tema con el líder antes de la reunión y elaborar una anuncio del propósito de la reunión. Elementos típicos incluidos en una carta o anuncio del propósito, incluyen; los participantes, el patrocinador, una descripción de la meta u objetivo, y una fecha límite (si aplica).

Ver a continuación un ejemplo del Documento/Forma de Anuncio del Propósito. Las formas en blanco estan incluidas en la sección de adjuntos del manual.

Ejemplo: DOCUMENTO/FORMULARIO ANUNCIO DEL PROPOSITO DE LA REUNIÓN

Nombre: <i>Proceso de entrenamiento para la auto-inscripción</i>
Miembros/Participantes: <i>R. Patterson, Operaciones; P. Smyth, Client Services; T. Gordon, Desarrollo del Empleado; J. Freeman, Steward, C. Greig, Operations; J. Vakil, Quality Advisor; S. Beaudry, IT</i>
Patrocinador: <i>Evelyn Green; VP Desarrollo del Empleado</i>
Resultado y Objetivos a entregar: <i>El "Equipo de Proceso de entrenamiento para la auto-inscripción" tiene el objetivo de desarrollar un proceso de auto-servicio para los empleados de los Departamentos de Servicio al Cliente y Operaciones.</i>
Fecha de Entrega: <i>November 30, 2002</i>
Tareas y Actividades: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Desarrollar los procesos y los sub-elementos del mismo.</i> - <i>Definir las necesidades de la comunidad de usuarios.</i> - <i>Asegurarse de que el proceso apoye el Proceso de planeación de desarrollo y herramientas del Director.</i> - <i>Área de enfoque son los Departamentos de Operaciones y Servicio al Cliente departamentos. El proceso debe ser escalable/extendido a otros departamentos.</i> - <i>Sistemas existentes de Información Tecnológica han de ser utilizados, las mejoras menores a 3 cabezas al mes se encuentran dentro de su alcance.</i> - <i>Comunicación y entrega del entrenamiento a los grupos de interesados.</i>
Reglas Basicas: <i>1) Se espera que los participantes asistan a las reuniones, 2) Las tareas en las reuniones seran rotadas entre los participantes, 3) Todas las ideas serán consideradas, 4) El proceso de toma de decisiones sera por consenso, 5) Se espera que los participantes completen los puntos de acción y asignaciones a tiempo, 6) Una lista será creada para los documentos del equipo.</i>

Copyright 1999 IdeaWorks

Agendas

La agenda de la reunión es el documento que define lo que se hará en una sesión en particular. Debe incluir la fecha, hora y lugar de la reunión, el objetivo de la reunión, y la lista de tareas que deben abordarse. Además, es una buena práctica el adjudicar tiempos para cada tarea (o tema) para así asegurar que la reunión termine a tiempo. Si el programa no ha sido preparado ni distribuido, el facilitador debe entregar la información pertinente a los asistentes para garantizar que asistan las personas necesarias y que vengan preparados. El facilitador utiliza el orden del día antes de la reunión para determinar los procesos específicos que deben utilizarse, y durante la reunión que los debates esten sobre la marcha. Además, las agendas de reuniones ayudan a los participantes a saber que esperar y cómo prepararse para éstas.

Ver un ejemplo de la forma de la agenda en la página siguiente. Formas en blanco estan incluidas en la sección de adjuntos del manual.

Ejemplo: FORMULARIO DE LA AGENDA DE LA REUNIÓN

Objetivo de la Reunión: <i>Crear un plan de comunicación para el nuevo proceso de entrenamiento de inscripción.</i> Lugar de la Reunión: <i>4to Piso Salón de Conferencias B</i> Fecha: <i>Martes, Abril 16</i> Hora: <i>9:00am – 12:00</i>		
Asistentes: R. Patterson, P. Smyth, T. Gordon, J. Freeman, C. Greig, J. Vakil		
Tareas y Actividades	Duración	Resultado Esperado
<i>Calentamiento y revisión de la agenda</i>	<i>10 min</i>	<i>Disponibilidad del equipo</i>
<i>1. Compartir información de entrevista</i>	<i>40 min</i>	<i>Entendimiento compartido de diferentes puntos de vista de los interesados y las preocupaciones sobre la iniciativa de la inscripción del entrenamiento.</i>
<i>2. Análisis DOFA y evaluación de las necesidades de los interesados.</i>	<i>30 min</i>	<i>Mapa Completo con los requisitos de comunicación.</i>
<i>3. Desarrollar mensajes clave y guías para el plan de comunicación.</i>	<i>45 min</i>	<i>Decisión de objetivos críticos de la comunicación.</i>
<i>4. Plan de Acción</i>	<i>30 min</i>	<i>Determinar puntos de acción y plazos para el plan de comunicación.</i>
<i>5. Control</i>	<i>15 min</i>	<i>Plan de comunicación validado.</i>
<i>Planear próxima reunión. Crítica de la reunión</i>	<i>10 min</i>	<i>Decidir Propósito y fecha de la próxima reunión. El equipo evaluará si la reunión es efectiva.</i>
Preparación de la Reunión: <i>Facilitador: Ron; Tomador de Notas: Clare</i>		
Items/Información para traer a la reunión: <i>Notas de la reunión de April 4 – Lluvia de ideas. Datos de la entrevista completos.</i>		

Copyright 1999 IdeaWorks

Reglas Básicas/Reglas de Juego

Las reglas básicas ayudan a los participantes de la reunión a establecer los medios adecuados para interactuar unos con otros durante el desarrollo de la misma. Si la reunión consiste en un equipo, es probable que ya se han establecido reglas de juego. Si los participantes no se han reunido o sólo se reúnen de vez en cuando, puede que no se hayan desarrollado reglas de juego. Si éste es el caso, se debe estar preparados para desarrollarlas al inicio de la reunión. Las reglas no tienen que ser extensas. Pueden ser tan simples como "tratar a los demás con respeto" o "todo el mundo tiene la misma voz." Otro aspecto importante de las reglas del juego es asegurarse de que los participantes entiendan cómo las decisiones se deben tomar. Puede que sea necesario discutir las opciones con el equipo si no se dispone de una norma para la toma de decisiones. Las opciones pueden ser múltiples votaciones, regla de la mayoría, el consenso, o una combinación de dos métodos diferentes.

Una última nota: no todas las reuniones tienen o necesitan documentos, agendas, o reglas básicas. A veces varias de ellas se combinan, como cuando una reunión se produce sólo una vez al año y la agenda y la tarea general son las mismas. Incluso después de que estas herramientas se desarrollan de alguna forma, los participantes todavía pueden estar

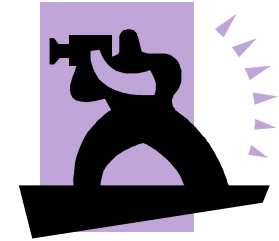


confundidos acerca de por qué están en la reunión y cómo se espera que se comporten. No espere darle gusto a todos. Entienda su papel como facilitador y haga todo lo posible para ayudar en esta función, pero recuerde, usted no puede hacer todo para todos. La preparación y planeación pueden ayudar a evitar las trampas en la reuniones, pero usted no puede anticipar todas las necesidades, dinámicas, ni los matices de la interacción humana. El verdadero trabajo de la facilitación comienza una vez que comience la sesión. Es la capacidad del facilitador el reconocer los problemas y responder adecuadamente lo que se vuelve importante.

Reglas Básicas Comunes:

- Atender las reuniones y estar a tiempo
- Escuchar y mostrar respeto por las opiniones de otros
- Seguir la agenda - Permanecer enfocados
- La única pregunta estúpida es la que no se hace
- Asegúrese de que se le de crédito a aquellos a los que se les debe

ENFOQUE DE LA REUNION



Tan importante como lo es para el facilitador el prepararse adecuadamente para la reunión, es igualmente importante que se centren y enfoquen los participantes. Para ello es necesario asegurarse de que todos los asistentes estén informados del propósito de la reunión y que vengan dispuestos a participar. Una reunión sin enfoque suele ser improductiva, y puede resultar en un conflicto. Dado que el papel del facilitador es ayudar a garantizar el éxito y reuniones productivas, direcciones determinadas son necesarias. Para centrar la reunión de manera eficaz, el facilitador tiene que estar preocupado por los dos elementos de la dirección de las reuniones mencionadas anteriormente — el contenido y el proceso.

Asegurarse de que los participantes entiendan la agenda de la reunión y las reglas básicas no sólo proporciona una base para que puedan concentrarse en la tarea y el proceso sino que también proporciona una base para la intervención del facilitador que ayuda al equipo a permanecer en el camino adecuado y deseado. Al comienzo de la reunión, el facilitador tiene que revisar la agenda de la reunión y las reglas básicas para garantizar que todo el mundo entiende, acepta, y regirse por ellas.

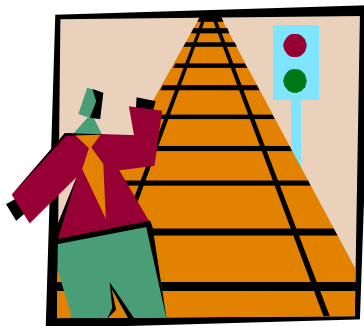
Asuntos específicos deben ser discutidos:

- Ø Revisar el documento con los participantes, si éste existe.
- Ø Si no hay documento, revisar el propósito y el resultado esperado de la reunión.
- Ø Revisar las reglas básicas para reforzar lo que los participantes ya han decidido
- Ø Revisar los asuntos a discutir y la línea de tiempo.

Si las reglas básicas no existen, entonces usted debe ayudar a los participantes en el desarrollo de las mismas. Una manera rápida y fácil de elaborar una lista de reglas de juego en el comienzo de la reunión es preguntar a los participantes, "Al asistir a las reuniones, que los motiva y que los desanima?" A veces se obtienen respuestas sorprendentes, pero no trate de forzarlos hacia algo común. Recuerde que cada sesión tiene un carácter único y se tiene que trabajar con respeto.

PERMANECIENDO ENCAMINADOS

Mantener el equipo encaminado comienza con una buena preparación, e incluye el uso apropiado de la intervención. El proceso de intervención es una interrupción del facilitador en el proceso de la reunión



y la conversación con el fin de reorientar a los participantes y / o reequilibrar las interacciones del grupo.

La mayoría de las intervenciones puede enlazarse de nuevo a las reglas del juego publicadas o normas del grupo. Como pauta, siempre empiece con el nivel más bajo de intervención, que es el menos obvio y menos amenazante para el individuo o grupo. Como facilitador, su objetivo es apoyar a los participantes en el logro de los resultados deseados manteniéndose encaminados y balanceando la participación con resultados, por lo que las intervenciones deben ser de apoyo. Habla claramente en la intervención usando un lenguaje firme, con un tono de voz claro y alto y buen lenguaje corporal.

Los siguientes son ejemplos de las cinco (5) situaciones más comunes que requieren una intervención para mantener la reunión encaminada, con ejemplos de sugerencias sobre cómo intervenir en cada situación.

- Ø Conversaciones fuera del tema en cuestión
- Ø Permanecer/Estar en el tiempo
- Ø Discusiones que nunca terminan
- Ø Conflicto (ataques personales)
- Ø Regreso después de descansos

Proceso de Intervención y Resultados Deseados:

- 1.) Para mantener el proceso encaminado y en desarrollo con todos los participantes comprometidos, haga mejor uso del tiempo y los recursos.
- 2.) Balancear la participación con los resultados de la reunión.




Tablas de Intervención

Tema	Situación	Intervención
Conversaciones fuera del tema en cuestión	Un miembro del grupo está teniendo conversaciones fuera del tema en cuestión con los demás participantes, mientras que Juan está haciendo su presentación.	1. Un recordatorio amistoso: "Sólo un recordatorio, nos pusimos de acuerdo en tener una conversación a la vez en nuestras reglas de juego para hoy."
		2. Dirigir el recordatorio: Hacer contacto visual (con la persona) y repetir, "Una conversación al tiempo, por favor."
		3. Personalizarlo: "Sofía tiene usted una pregunta de clarificación para Juan?" o "Sofía veo que usted tiene algo que aportar, cuando Juan haya terminado vamos a escucharlo."
		4. Hacer una petición directa: "Sofía, por favor mantenga sus comentarios hasta que Juan haya terminado."
	Si Sofía es la única interrumpiendo o teniendo conversaciones fuera del tema...	5a. Hable con ella en privado durante un descanso.
	Si hay muchas personas interrumpiendo o teniendo conversaciones fuera del tema...	5b. Poner el proceso en espera y preguntar al grupo "¿Necesitamos un descanso "

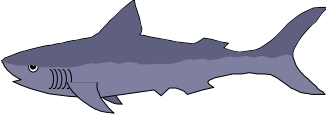
Nota: Si los demás participantes están prestando atención al material, sugiera "Estacionar la cuestión" mientras se completan los asuntos actual(es). Dirija este/estos nuevos temas después de que el orador o los temas de la agenda terminen de ser discutidos.

Consulte "Uso del Aparcamiento" - Página de 32


Tema	Situación	Intervención
Permanecer/Estar en el tiempo	El grupo tiene mucho que cubrir en su orden del día, pero parece que se dispersan y pueden desviarse a otros temas.	1. Invocar el "mantenerse enfocado" como regla básica: sugiera el uso del "estacionamiento" para captar temas que deben ser discutidos, pero que no son los puntos focales para esta reunión.
		2. Específicamente volver a centrarse en la tema en particular y tema del programa: "Me gustaría recordarles que estamos discutiendo el tema 4, el presupuesto del equipo, por favor, mantengan el debate sobre otros temas hasta que lleguemos a ellos "
	La discusión ha continuado durante algún tiempo y está corriendo fuera del tiempo acordado	3. Intente cerrar el tema: "Equipo, tenemos 10 minutos restantes en éste tema. Debemos reenfoarnos. ¿Qué debemos discutir todavía para concluir éste tema?" "Estamos casi fuera de tiempo para este tema, parece ser que se requiere más discusión, es esto cierto? Haga seguimiento a una respuesta afirmativa con "¿Qué se necesita para concluir este tema?" "o" ¿Por qué no somos capaces de cerrar este tema?"
	El tema es realmente importante y no se le dio el tiempo suficiente para el debate necesario y su acción.	4. Dar a los participantes una opción sobre la forma en que gastaran el tiempo de la reunión: "¿Es este tema más importante que el resto de los temas de la agenda y si es así, cuándo van a discutir los otros temas?" Nota: La respuesta no debe ser el mantener la discusión hasta que todos los temas se hayan completado.

Tema	Situación	Intervención
Debates de nunca terminar	Barreras de la Información A veces una discusión no tendrá cierre, por lo general debido a que la información es insuficiente, inexacta o poco confiable. A veces, un tema lleva a reacciones emocionales significativas.	Siga las mismas pautas en "Permanecer en el tiempo". Puede ser que no hay suficiente información válida para progresar en el debate, en cuyo caso el equipo debe aparcarse el tema para otra reunión. Si el resto de la reunión depende de la finalización de este tema, a continuación, programe una próxima reunión con los puntos de acción para garantizar que los participantes traigan lo requerido para la reunión.
	Agenda Personal Cada vez que un tema se abarca, un individuo puede empezar a contar historias, etc. A menudo se puede decifrar por los rostros de los otros participantes. El individuo, a menudo inconsciente de las reacciones de los demás, se queda mencionando la misma historia.	1. Interrupción Suave: Una vez que haya determinado que una persona se encuentra contando una historia, y lo que se dice no parece contribuir al punto en discusión, suavemente interrúmpalo para preguntarle: "Eric, disculpe la interrupción, pero no estoy seguro de cómo esto encaja con nuestro tema. Puede usted aclararlo?" 

Tema	Situación	Intervención
Debates de nunca terminar, cont.		2. Direcione la pregunta: Hacer contacto visual con Eric y Pregunte, "Esto me suena como a terreno familiar, se trata de una tema recurrente?" "Entonces hacer contacto visual con los otros participantes. En este momento Eric puede confesar que esta sea una historia de guerra que todo el mundo ha oído. Agradézcale y pregunte qué pieza clave del debate le gustaría capturar, y luego continúe con la reunión.
		3. Personalice la solicitud: "Eric se acordó que este tema se mantuviera estacionado (o fuera de tema), Algo cambió su situación?"
	Es poco probable que una persona continúe hablando del tema. En el caso de que lo haga...	4. Firmemente reitere la solicitud: Usted puede repetir la intervención en 2 o 3 ocasiones y esto debe permitir que el grupo siga adelante sin utilizar tiempo valioso.
	En el raro caso en el que el individuo no puede dejar de hablar del tema...	5. Hable con él en privado en descanso: Darle retroalimentación (suavemente) sobre el efecto de su comportamiento en de grupo las sesiones. Preguntar por su ayuda para avanzar en la reunión.

Tema	Situación	Intervención
Conflicto: Ataques personales	Un Individuo es atacado Un miembro del grupo ataca verbalmente a otros miembros del equipo. Por ejemplo, Pedro lanza indirectas a Jaime.	1. Use un humor suave: Si usted no conoce a este equipo o sus individuos, observe la reacción de Jaime y el comportamiento de Pedro y su lenguaje corporal. No diga nada la primera vez, a menos que esté seguro de que haya sido intencional. : "Espero que ese comentario no se la indicación de que necesitamos una armadura para ésta reunión."
	Pedro lanza indirectas a Jaime de nuevo.	2. Reformular las reglas del juego: haga contacto visual con Pedro y dígame: "Nuestras reglas claramente dicen que... Son bienvenidas todas las ideas y comentarios que construyan o aclaren dudas, etc, pero no la negatividad".
	Una vez más, Pedro tiene otro comentario sarcástico o menosprecia a Jaime	3. Confronte a Pedro directamente: tono y posturas firmes. "Pedro no es la primera vez que ataca a Jaime con sus comentarios, por favor, deje de hacerlo." Entonces pregúntele "¿Cuál es su preocupación que con éste asunto / idea? ¿Cómo lo modificaría para mejorarlo?" 

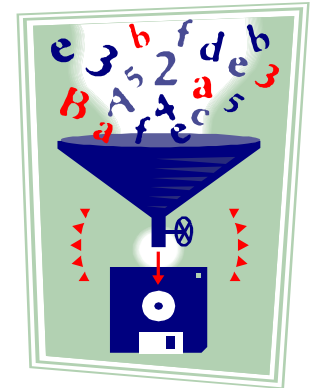
Tema	Situación	Intervención
Conflicto: Ataques personales. cont,	Pedro persiste con comentarios lanzados a Jaime.	4. Suavemente, reprímalo públicamente: Diga con un tono suave, "Pedro a pesar de mis peticiones, usted sigue haciendo críticas en contra de las ideas de Jaime. Si hay un desacuerdo personal entre ustedes dos, no es apropiado discutirlo aquí. ¿Puede usted participar en esta reunión productivamente o hay otro tema que debe abordarse antes de que la reunión pueda continuar?" (Esto le da la oportunidad a Pedro de retirarse de la reunión. Si él decide irse, preguntele al equipo si se puede continuar la reunión sin él). La misma intervención puede hacerse frente a Pedro en un descanso.
	El grupo es atacado Pedro lanza críticas a todos los participantes.	1. Use un humor suave: Si usted no conoce a este equipo o a sus individuos, observar sus reacciones y el comportamiento y lenguaje corporal de Pedro. No diga nada la primera vez, a menos que esté seguro de que haya sido intencional, o haga un simple comentario: "Espero que ese comentario no sea una indicación de que necesitamos una armadura para ésta reunión."

Tema	Situación	Intervención
Conflicto: Ataques personales. cont,	Pedro hace otro comentario despectivo	2. Reformular las reglas del juego: haga contacto visual con Pedro y dígame: "Nuestras reglas claramente dicen que... Son bienvenidas todas las ideas y comentarios que construyan o aclaren dudas, etc, pero no la negatividad".
	Pedro continúa. En este punto, el ha hecho varias críticas a los diferentes miembros del grupo y usted ha reorientado sus comentarios recordándole las reglas del juego.	3. Aclare el problema directamente: "Pedro, usted ha hecho varios comentarios negativos a los miembros del grupo. ¿Hay algo que esté interfiriendo con su habilidad para participar hoy aquí? "O pregunte el equipo. "Equipo, ¿cómo se sienten cuando Pedro hace este tipo de comentarios?"
		4. Confrontación Personal: Si continúan los ataques y el grupo se muestra reacio a decirle algo a Pedro, como en el punto 3 anterior, a continuación, hable con Pedro en un descanso como en el paso 4 anterior.. 

Tema	Situación	Intervención
Regreso después de descansos	Los miembros del equipo se retrasan y regresan tarde de los descansos.	1. Amable recordatorio: "Recuerden, ustedes han acordado volver a tiempo porque esto te ayuda a terminar a tiempo, es una de sus reglas del juego." Justo antes del próximo descanso recuerde al equipo el estar de vuelta a tiempo, e infórmeles cuando es esto. Es posible que quiera sugerir que sincronicen sus relojes para que todos lleguen a tiempo.
	Los miembros del equipo llegan muy retrasados. Si se trata de los mismos miembros cada vez, menciónelo a su regreso.	2. Pregunte: "Por pura curiosidad, ¿por qué se tiene una regla básica que dice que se debe regresar a tiempo de los descansos, y varias personas llegan tarde cada vez? ¿Qué es lo que tenemos que hacer para que esto funcione? " Facilite un debate en torno a la norma básica y las expectativas del grupo. Tal vez no hayan pausas suficientes, o son demasiado cortos, los miembros pueden necesitar cierta flexibilidad de vez en cuando para dar cabida a otras necesidades. Integrarlo al calendario al inicio de las reuniones.

MANEJO DE LA INFORMACION

Una de las claves para alcanzar el éxito es el manejo de la información con la que los participantes están tratando y produciendo. Corresponde al facilitador el asegurarse de que todo el mundo escuche, vea y entienda lo que se presenta, lo que se ofrece, lo que está pasando, lo que se acordó, y que los productos de trabajo y las decisiones se reflejen correctamente.



Una forma de hacerlo es mantener una secuencia de las ideas. La secuencia de ideas es un hilo de conocimiento que se utiliza para mantener a las personas enfocadas y trabajando en una sola cosa en una secuencia lógica. La secuencia de ideas es la documentación que se publica en las paredes o cualquier otra forma de recolectar la información en el que todos puedan verla. Es donde se almacenan todos los comentarios, ideas, discusiones, acuerdos, pensamientos, votos, y decisiones, así cada persona puede ver "de lo que estamos hablando ahora."

La secuencia de ideas se pueden mantener en una pizarra de papel, en papel que cubra las paredes, tableros de borrado en seco o tiza, documentos electrónicos proyectados en una pantalla, o materiales compartidos utilizando herramientas virtuales como

la red. Cada uno de ellos tiene sus ventajas y desventajas en términos de la instalación, la manipulación, y la cantidad de ideas visibles al mismo tiempo, se deben mantener las páginas en orden, y la transcripción. Encuentre la herramienta que funcione mejor para usted, para los participantes y su entorno. Luego practique con la mecánica (anuncios en pizarras de papel, copiando en el tablero de tiza, manejando las herramientas basadas en tecnología como la red) hasta que el medio que usted escogió no se interponga en su facilitación.

Algunos facilitadores utilizan una grabadora o toman nota para mantener la secuencia de ideas. (Cuando se utiliza una herramienta electrónica, la grabadora se llama a veces tecnógrafo). Esto ayuda al facilitador a centrarse en dinámicas de grupo, control de tráfico, permanecer en un tema, el proceso de la reunión, respetar los acuerdos acerca de cómo trabajar juntos (reglas / normas de grupo), y otros aspectos de la facilitación. Otros facilitadores prefieren tener un mayor control de lo que se registra, y tomar nota ellos mismos. Grabar las ideas correctas con un nivel de detalle apropiado, resumir sin cambiar las palabras esenciales, y saber cuándo volver a platicar con los oradores son todas habilidades que requieren práctica, y para algunas personas, simplemente no encajan con su forma de procesar la información. Considere escoger una persona que se encargue de grabar, pero asegúrese de saber quien es y de sentirse cómodo trabajando con ella.

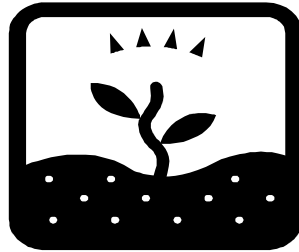
10 Ideas Básicas para Manejar Información

1. Anóte las ideas y póngalas en la pared
2. Trabaje un asunto a la vez. Deje que el grupo escoja y redacte el asunto. Escríbalo y póngalo en la pared.
3. Acuerde el cómo trabajar en ese asunto. Aproveche la sabiduría del grupo en como trabajar antes de ofrecer su propio proceso. Escríbalo y póngalo en la pared.
4. Cuando alguien ofrezca una idea, escríbalo y póngalo en la pared. Si la ofrecen repetidas veces, señale a donde está escrito y colgado en la pared.
5. Si alguien ataca a una persona por una idea "tonta", preguntele dónde está la idea escrita y colgada en la pared. Muévase a ella. Mueva la discusión hacia esa idea, lejos de la persona que la ofreció. Si adiciones, cualificaciones, clarificaciones o pros y contras son ofrecidas, escríbalo y póngalo en la pared.
6. Cuando el grupo este discutiendo, votando, o en consenso acerca de una solución, escríbalo y póngalo en la pared.
7. Cuando el grupo se dispersa del asunto acordado, vaya a donde se escribió y se puso en la pared, llame la atención de estos, y deles la opción de cambiar el asunto, vuelva al que ellos acordaron, muestre como este afecta al que ellos acordaron, o ponga un tiempo límite para la divagación. Cualquiera que ellos decidan, escríbalo y póngalo en la pared.
8. Cuando el grupo se dispersa del proceso acordado, vaya a donde se escribió y se puso en la pared, llame la atención de estos, y deles la opción de cambiar el asunto, vuelva al que ellos acordaron, muestre como este afecta al que ellos acordaron, o ponga un tiempo límite para la divagación. Cualquiera que ellos decidan, escríbalo y póngalo en la pared.
9. Cuando alguien dice, "Nosotros deberíamos _____," averigüe quien lo hará. escríbalo y póngalo en la pared.
10. Antes de dispersarse, averigüe cuando el grupo se reunirá de nuevo. escríbalo y póngalo en la pared.

Las mismas precauciones sobre la elección de un registrador electrónico se aplican a la elección de una persona para grabar la sesión. El facilitador puede decidir el escribir para controlar el flujo de información y discusión.

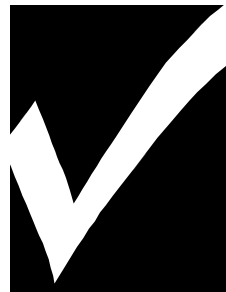
MANTENERSE APRENDIENDO Y CRECIENDO

Por último, es importante que como facilitador se continúe aprendiendo y practicando nuevas técnicas. Mantenga una forma genérica de evaluación de la reunión (véase el formulario de ejemplo en la sección de archivos adjuntos), y haga que los participantes la llenen de forma anónima. Revise las respuestas, e incorpore las sugerencias específicas. Si no desea utilizar una evaluación de la reunión escrita, entonces deje unos minutos al final de cada reunión para preguntar a los participantes cuales procesos de la reunión funcionaron y cuales no. Pida sugerencias para mejorar el proceso para la próxima reunión.



Los atributos específicos de un facilitador eficaz incluyen:

- Franqueza/Sinceridad
- Honestidad y Rectitud
- Consistencia en las Acciones
- Enfoque
- Escucha Activa
- Accesibilidad
- Flexibilidad
- Asertividad
- Entusiasmo



Estos atributos serán cubiertos en detalle en manuales posteriores.

REFERENCIAS

Aquí hemos incluido una lista de lectura adicional y fuentes de información para ayudarle a continuar el aprendizaje acerca de la Facilitación. Los materiales de referencia listados varían desde básicos hasta completos textos instructivos. Los sitios web de la Sociedad Americana para la Calidad, la Asociación para la Calidad y Participación, La División de Desarrollo Humano y Liderazgo, y la Asociación Internacional de Facilitadores son buenas fuentes adicionales de información y listas de cursos. Estos sitios web también tienen áreas para enviar preguntas a los expertos en el tema y para discutir temas de facilitación con los demás.



- 1) *Facilitation at a Glance*, Ingrid Bens, M.Ed., Goal/QPC & AQP: Cincinnati, 1999
- 2) *The Facilitator Excellence Handbook*, Fan Rees, Jossey-Bass: San Francisco, CA, 1998
- 3) *The Facilitator's Field Book*, Thomas Justice and David W. Jamieson, AMACOM: New York, 1999
- 4) *The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups*, R. Schwarz, Jossey-Bass: San Francisco, CA, 1994
- 5) *Intervention Skills: Process Consultation for Small Groups and Teams*, W.B. Reddy, Pfeiffer & Company, 1994

- 6) *Facilitation: From Discussion to Decision*, A. L. Zimmerman and Carol J. Evans,
- 7) *Facilitator's Guide to Participatory Decision Making*, Same Kaner, New Society Publishers: Philadelphia, PA, 1996
- 8) *The Complete Guide to Facilitation: Enabling Groups to Succeed*, Tom Justice and David Jamieson, HRD Press: Amherst, MA, 1998
- 9) *The Art of the Focused Conversation: 100 Ways to Access Group Wisdom in the Workplace*, The Canadian Institute for Cultural Affairs: New Society Publishers, (ISBN 0-86571-416-9)
- 10) *Facilitating With Ease: A Comprehensive Guide to the Practice of Facilitation*, Ingrid Bens, Participative Dynamics, Jossey-Bass, San Francisco, CA

También puede contactar a las siguientes organizaciones para cursos de formación e información de otro tema adicional:

La Asociación Internacional de Facilitación
<http://www.iaf-world.org> ó 952.891.3541

La Asociación para la Calidad y La Participación
<http://www.agp.org> ó 800.733.3310

La Sociedad Americana para la Calidad
<http://www.asq.org> ó 800.248.1946

La División de Desarrollo Humano y Liderazgo
<http://www.asq-hdl.org>

ADJUNTOS

Formulario de la **AGENDA DE LA REUNIÓN**

Objetivo de la reunión:		
Lugar de la reunión:		Fecha: Hora:
Asistentes:		
Tareas y Actividades: Actividades de introducción, Revisión de la Agenda 1. 2. 3. 4. 5. Asignar acciones Plan de la Próxima Reunión Crítica de la reunión	Tiempos Asignados	Resultado esperado:
Preparación de la reunión:		
Temas / Información para traer a la reunión:		

Formulario para el
DOCUMENTO / PROPÓSITO DE LA REUNIÓN

Nombre: (opcional)
Miembros / participantes: ¿Quién está involucrado de forma regular?
Patrocinador: ¿Quién determina los miembros que deben asistir? ¿Quién está interesado en el resultado?
Resultados y Realización: ¿Cuál es el resultado esperado de la reunión? ¿Cuál es la forma de ese resultado? Una decisión? Un plan? Está la acción terminada?
Fecha de entrega:
Tareas y Actividades: ¿Qué temas o cuestiones concretas deben abordarse? ¿Qué información debe ser encontrada? ¿Qué decisiones deben hacerse?
Reglas básicas: ¿Cómo tratar a los demás participantes en las reuniones? ¿Cómo se tomarán las decisiones?

Copyright 1999 IdeaWorks

EVALUACIÓN DE LA REUNIÓN

Nombre (opcional): _____

Fecha de la encuesta ___ / ___ / ___

Reunión, taller, o capacitación recibida

Facilitador(s)

Grupo / Departamento / Equipo:

En un esfuerzo por evaluar el proceso de la reunión y de mejorar continuamente, les pedimos que por favor tome unos minutos para llenar esta encuesta. Devuelva el cuestionario al Facilitador. Esta encuesta sólo será revisada por el facilitador y se utilizará para determinar la efectividad de la reunión/entrenamiento, los materiales proporcionados, y la experiencia general de los participantes para así determinar qué áreas pueden mejorarse. Por favor, verifique que la información que completó arriba acerca del Facilitador y la reunión son correctas. Califique cada categoría y marque su respuesta en la casilla correspondiente. Haga los comentarios que considere apropiados para cada categoría.

Gracias por su tiempo y participación.

Conocimientos y capacidad de Facilitador / Entrenador:

Excelente Encima de promedio Promedio Mala Calidad

Comentarios:

Materiales, equipos y herramientas de la reunión:

Excelente Encima de promedio Promedio Mala Calidad

Comentarios:

Notas:

Duración y ritmo de la reunión:

Excelente Encima de Promedio Promedio Mala Calidad

Comentarios:

La eficacia general de la reunión

Excelente Encima de Promedio Promedio Mala Calidad

Comentarios:

Sala de reuniones:

Excelente Encima de Promedio Promedio Mala Calidad

Comentarios:

En una escala de 1 a 10, evalúe el entusiasmo del grupo, ¿por qué?

¿Qué cambiaría para mejorar la eficacia de la reunión, ¿por qué?

Notas:



Asociación Internacional de Facilitadores © 2002. Todos los derechos reservados. Este documento puede ser reproducido y compartido, siempre que se muestren autor y los derechos de autor, y el documento no se utilice para fines comerciales. Para más información o exenciones, comuníquese con office@iaf-world.org