



FUNDACIÓN
CAMBIO DEMOCRÁTICO

 www.cambiodemocratico.org

 comunicacion@cambiodemocratico.org

 Sánchez de Bustamante 191, 2º J, C.A.B.A.

 (011) 5218-9924 / 5218-9925

PERSONAS DIFÍCILES y SITUACIONES COMPLEJAS

¿Cómo abordarlas desde la Facilitación?

Este documento ha sido elaborado por María de los Ángeles Ortiz, Victoria Matamoro y Jimena Psathakis, con el apoyo de todo el equipo de Fundación Cambio Democrático.

- Febrero 2016 -

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. PRIMERA PARTE: Entre la realidad como complejidad, y las situaciones que llamamos complejas.....	5
3. SEGUNDA PARTE: Situaciones y personas difíciles en facilitación ¿Qué pasa si...?.....	11
4. TERCERA PARTE: Habilidades a desarrollar y desafíos a enfrentar por el facilitador.....	19
5. BIBLIOGRAFÍA	21

INTRODUCCIÓN

El presente documento ha sido elaborado en el marco del Programa de Gestión del Conocimiento de Fundación Cambio Democrático con el objetivo de proveer una serie de herramientas teórico-prácticas para todos aquellos que han asumido el desafío de facilitar espacios de diálogo y conducir procesos participativos de distinto tipo. Cabe subrayar que el mismo ha sido elaborado en un sentido “abajo-arriba”, es decir partiendo de la experiencia de los miembros de la organización y su desempeño a través de su participación en distintos procesos de diálogo en el país y la región, con el involucramiento de una multiplicidad de actores, y en una diversidad de temas y conflictos.

Este trabajo busca de alguna forma sistematizar la experiencia de trabajo acumulada en herramientas concretas que permitan no sólo contribuir a fortalecer el rol de la facilitación del equipo interno de la organización, sino también erigirse como una herramienta de referencia para nuevos aspirantes a desarrollar estas capacidades en el futuro.

El documento está dividido en tres secciones. La primera, pretende introducir un breve marco teórico en torno a la complejidad de la realidad en la cual se presentan y desarrollan los conflictos sociales. Aprender a “leer la realidad” de forma adecuada es un enorme desafío para el campo, en términos de que esa lectura tendrá un impacto directo en la forma en que se interviene sobre ella. De esta manera, se esbozarán algunas consideraciones teóricas que permiten comprender esa realidad que se ha definido como compleja.

La segunda sección, pretende aportar herramientas más bien prácticas. A partir de imaginar situaciones complejas que pudieran ocurrir, se esbozan algunas herramientas que se podrían utilizar desde la facilitación para abordarlas de la forma más constructiva posible. El foco de esta sección está puesto sobre todo en “personas difíciles” cuyo rol y actitud habrá que interpretar y evaluar en torno a un contexto específico.

Muchas veces, saber abordar situaciones y conducir instancias de las que participan estas personas, puede determinar el éxito o fracaso de un proceso de diálogo. Personas que manipulan situaciones, boicotean espacios o alteran las dinámicas propuestas, sean cuales fueren los motivos e intenciones de las mismas, plantean un desafío mayor a la capacidad del facilitador de sostener espacios de diálogo enriquecedores, donde se perciba armonía entre los participantes y fluidez en las conversaciones, orientados hacia la consecución de los objetivos propuestos.

La tercera sección, posa su mirada en el rol del facilitador. No ya en su relación con el grupo (como se presenta en la sección dos), sino en sus capacidades propias como profesional y en los desafíos que le presenta la práctica. Esta sección es particularmente importante, ya que quienes actuamos como facilitadores, por más que parezca una obviedad, también somos personas; y el

trabajo de introspección interna que se debe hacer es determinante para la forma en la cual nos vincularemos con “los otros”; así como las herramientas y habilidades que se desarrollen.

Finalmente, es el deseo de quienes han elaborado esta primera versión, que este documento se convierta en una herramienta dinámica que pueda ser revisada, reformulada y enriquecida con el transcurso del tiempo y de nuevos desafíos que puedan ir surgiendo desde la práctica misma. En esta línea, esperamos que sea de utilidad para todas aquellas personas y organizaciones que están haciendo esfuerzos por lograr transformaciones democráticas en nuestro país y en la región.

PRIMERA PARTE

Entre la realidad como complejidad y las situaciones que llamamos complejas

Todas las personas percibimos la realidad de una forma distinta. Aunque podamos decir que “realidad” hay una sola, cada uno de nosotros la ve, la analiza y la decodifica en función de los lentes que tenemos para mirarla. Los lentes son de alguna manera una construcción cultural, ya que se han desarrollado en función de nuestras experiencias de vida, la información con la que contamos, nuestra historia y nuestras tradiciones. Esto que frecuentemente intentamos transmitir a aquellos que están por iniciarse en un proceso de diálogo, también nos ocurre a nosotros, a quienes somos responsables de diseñar y conducir dichos espacios.

Nuestra propia percepción de la realidad también está atravesada por nuestra cultura, historia y experiencias. Aunque es verdad que contamos con un “plus” al saberlo y trabajarlo concretamente, eso no nos quita la tarea de hacer un esfuerzo consciente por darle visibilidad e identificar la mayor cantidad posible de elementos que están atravesando la realidad sobre la cual nosotros mismos estamos trabajando.

Muchas son las cuestiones que nos planteamos a la hora de planificar una tarea. Entre otras: ¿Cuáles son los supuestos que nos atraviesan como personas y facilitadores a la hora de abordar un espacio de diálogo? ¿De qué manera estamos segmentando la realidad para comprenderla mejor? ¿Qué categorías utilizamos para analizarla y cuáles dejamos afuera?

Y aquí podríamos decir que ocurren dos cosas. Por un lado se da un proceso de percepción de la realidad limitado de alguna manera a nuestras capacidades vigentes; y decimos “capacidades vigentes” ya que sabemos que podemos desarrollarlas en virtud de ampliar nuestra percepción haciendo un esfuerzo consciente por incluir otros elementos a nuestra mirada sobre la realidad. Pero por otro lado, también ocurre un proceso de “simplificación” de la realidad, que nos ayuda a codificarla de tal manera de entenderla “mejor”. A sabiendas que la realidad es compleja, porque se estructura a través de distintas dimensiones, objetos y sujetos en interacción permanente, nuestra mente busca simplificarla para reducir la confusión y el caos. *“Todo conocimiento opera mediante la selección de datos significativos y rechazo de datos no significativos: separa (distingue o desarticula) y une (asocia, identifica); jerarquiza (lo principal, lo secundario) y centraliza (en función de un núcleo de nociones maestras)”*¹ De alguna forma, existe un supuesto (inconsciente) de que si simplificamos la realidad seremos más capaces de comprenderla mejor, y esto nos trae cierta sensación de confort, tranquilidad y seguridad.

¹ Morin, Edgar; Introducción al pensamiento complejo; Pág. 28.

Ahora bien, simplificar la realidad trae aparejado el riesgo de acotar su significado, reducirlo y limitarlo. Tal y como se cuestiona Morin, el desafío reside en ¿Cómo encarar la complejidad de un modo no-simplificador? Para ello es preciso ejercitarnos en el desarrollo de un pensamiento complejo. *“No se trata de retomar la ambición del pensamiento simple de controlar y dominar lo real. Se trata de ejercitarse en un pensamiento capaz de tratar, de dialogar, de negociar, con lo real.”*² Mientras el pensamiento simplificador acota, reduce y secciona la complejidad de lo real para comprenderla mejor; el pensamiento complejo integra los modos simplificadores de pensar, aspirando a un pensamiento multidimensional. Sabemos igualmente que el conocimiento completo no es posible. *“Uno de los axiomas de la complejidad es la imposibilidad, incluso teórica, de una omnisciencia (...) esto implica el reconocimiento de los lazos entre las entidades que nuestro pensamiento debe necesariamente distinguir, pero no aislar, entre sí.”*³

Pero ¿De qué hablamos cuando hablamos de una realidad compleja? Morin describe a la complejidad como *“un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico”*⁴. En otras palabras, una situación compleja hace referencia a procesos en los que interactúan, casi siempre simultáneamente, múltiples factores, dado que intervienen aspectos políticos, psicológicos, sociológicos, antropológicos, filosóficos, lingüísticos, históricos, sean personales y/o colectivos o comunitarios. De allí la necesidad de poner orden, de clarificar, de ordenar y descartar. Aunque este proceso corre el riesgo, como decíamos, de desarticular la complejidad y cegarnos de una comprensión más acabada de la realidad.

Ya sabemos entonces que la realidad es compleja y que necesitamos ejercitar un pensamiento, también complejo, para intentar abordarla de la forma más efectiva posible, a sabiendas que nunca lograremos la completitud del saber. Ahora bien, dentro de una realidad compleja ocurren **“situaciones complejas”**, concepto sobre el cual intentaremos profundizar en adelante dado que es el objetivo particular de este trabajo. Cabe destacar que hablaremos de “situación compleja” o de “situación difícil” indistintamente, el último en el caso particular, si es que lo miramos desde la óptica de la facilitación de procesos participativos. Definiremos a una situación difícil -en un sentido estricto- como aquella en la cual **“uno o más actores intervienen en el proceso de diálogo de forma perjudicial o negativa a los fines que se propone dicho proceso”**. Estas intervenciones, pueden ser conscientes y provocadas, o inconscientes o naturales para dicha/s persona/s. Pero en cualquier caso, establecen una traba para el facilitador, para el avance del grupo y del proceso.

Para abordar una situación difícil, será entonces necesario, analizar y tener en cuenta por lo menos **cinco puntos clave**:

² Morin, Edgar; Introducción al pensamiento complejo; Pág. 22.

³ Morin, Edgar; Introducción al pensamiento complejo; Pág. 23

⁴ Morin, Edgar; Introducción al pensamiento complejo; Pág. 32

1. **La realidad que nos presenta el contexto de dicha situación.** Como decíamos previamente la realidad es compleja y es preciso hacer un análisis multidimensional de la misma. Y esto es así, porque las situaciones difíciles no se pueden desligar del marco histórico, político, social, etc. en el cual se insertan; a sabiendas que la misma puede ser el emergente de cuestiones mucho más profundas arraigadas en la sociedad.

2. **Las características propias del grupo con el cual estamos trabajando.** Dado que existen distintos tipos de asociaciones, algunos elementos a considerar en el análisis involucran:

- **La historia y la sostenibilidad del grupo.** ¿Cómo y porqué se creó? ¿Qué factores lo mantienen unido y por cuánto tiempo? (costumbre, necesidad, obligación, objetivos compartidos, presencia de liderazgos, buena voluntad, entre otros).
- **El nivel de homogeneidad-heterogeneidad del grupo.** Aquí deberíamos considerar dos dimensiones esenciales. Por un lado ¿qué elementos el grupo comparte y le dan sentido de unidad? Una forma de ver la vida, su cultura (por ej. las comunidades indígenas); una disciplina en particular (por ej. en los casos de grupos sectoriales, como son los empresariales o los sindicales o los educadores, etc.); una necesidad y un objetivo concreto (por ej. asambleas auto-convocadas en defensa de ciertos recursos), etc. Y, por otro lado, ¿qué lo hace heterogéneo? Por ejemplo, si el grupo involucra a diferentes sectores socio-económicos de la comunidad; o si el grupo involucra diferentes intereses y posiciones sobre un tema o conflicto.
- **Las posiciones, intereses y necesidades en juego.** Particularmente en las situaciones de conflicto, las personas suelen centrarse en sus posiciones; siendo un rol explícito del facilitador indagar sobre los intereses comunes, diferentes u opuestos que existen.
- **Nivel de colaboración o rivalidad.** ¿La colaboración es un valor en sí mismo, o surge circunstancialmente en función de necesidades/intereses concretos? ¿Existe una historia y una práctica de la colaboración y cooperación? ¿La asociación trasciende al espacio del grupo? ¿El grupo es más confrontativo que colaborativo?
- **Las habilidades con las que cuentan los participantes.** ¿Con qué habilidades cuenta el grupo para vincularse, dialogar y/o participar de distintos espacios? y a la inversa, ¿Qué habilidades debe desarrollar el facilitador para compensar las debilidades del grupo?

- **El momento del grupo.** Los grupos como en los procesos sociales tienen momentos de avance, a veces rápidos a veces lentos, momentos de estancamiento o paralización. Es importante respetar los tiempos de cada grupo y esperar los momentos de madurez, crecimiento y de cambios que se generan; a sabiendas que esa espera no es una etapa perdida, sino parte del proceso mismo. Al respecto, es importante subrayar los avances de tipo “intangibles” como la construcción de confianza en el grupo, la cual no es fácilmente percibida por sus miembros, pero es fundamental para avanzar hacia otros estadios del proceso.

3. La relación entre el contexto y el grupo en ese momento histórico determinado. El contexto impacta en el grupo, lo condiciona, lo consolida o lo debilita. No podemos desentender la dinámica del grupo con lo que ocurre a su alrededor; mientras al mismo tiempo, la dinámica grupal también puede tener un impacto en el contexto.

4. Las relaciones de poder establecidas que atraviesan la situación⁵. Vale aquí detenerse en la noción de “poder” dado que el mismo se manifiesta en la sociedad en general, en grupos en particular, en diferentes escenarios, entre diversos actores, a partir de variadas situaciones y que impacta al interior de los grupos. Identificar estos elementos es sustancial para la tarea del facilitador, en aras de transformar la noción tradicional de poder por una más democrática. En otras palabras, debemos trabajar en un ejercicio consciente de comprender y vincular aquella realidad que ocurre a nivel social; y cómo ésta realidad impacta y se reproduce al interior de los grupos con los cuales trabajamos.

El poder es uno de los factores más concretos en la conformación y el sostén de los equipos y de las comunidades. En general se piensa que el poder dentro de un grupo es un mandato social otorgado a alguien o a un conjunto de miembros de ese mismo grupo para que tenga influencias con ellos y con otros. En realidad el poder es la resultante de un fenómeno relacional. Relación que une a uno o varios actores y que conviene a todos. Según French y Raven⁶: *“El poder es la influencia potencial máxima que un agente o sujeto “O” —individuo, grupo o norma— es capaz de ejercer sobre la persona “P”. Es la resultante de dos fuerzas, una que empuja al cambio y la otra que expresa la resistencia del sujeto. No existe influencia sólo de O sobre P, sino que es recíproca y esta interacción es la que instaura el poder”*. En otras palabras, se asume una noción de “poder relacional”.

⁵ Estos conceptos fueron extraídos de Rehabilitación con Base en la Comunidad. Un enfoque integral — Caminos para el trabajo con la comunidad—. Victoria Matamoro. Biblioteca Virtual de España. 2009

⁶ French y Raven en Studies in Social Power del Institute for Social Research, Ann Arbor.

Según la interacción que se dé, sea ésta equitativa o no, determinará qué tipo de poder se está dando. Habitualmente, en las relaciones humanas, se dan varias formas diferentes de poder referidas, en este caso, al objeto del ejercicio.

Entre una diversidad de formas, se pueden mencionar:

- **el poder de recompensa:** es aquel que existe cuando uno de los actores, el que piensa que el otro tiene el poder, espera de éste gratificaciones, beneficios, o ventajas; por lo que la actitud del segundo es de adulación, búsqueda del reconocimiento, corrimiento del lugar de los otros, aceptación incondicional de lo que se le pide u ordena.
- **el poder de coerción:** fundado en la percepción de que el que sustenta el poder impone castigos, sanciones, sufrimiento, rechazos; por lo que promueve en los demás actitudes de sometimiento, obediencia, sumisión.
- **el poder legítimo:** basado en la percepción de que el sustentador del poder puede prescribir legítimamente los comportamientos de todos con relación a su status, rol, funciones, valores, o lugar social. Este poder está muy extendido en la sociedad pero a pesar de ello tiene una jurisdicción limitada, la misma donde la persona actúa. Los comportamientos que de él se derivan son los de aceptación total de sus decisiones, de no cuestionamiento, ni críticas. Se asiste a una falta de la opinión de los otros, y las decisiones son unilaterales.
- **el poder de referencia:** está otorgado entre aquellos que se identifican mutuamente. Cuando se ejerce existe adhesión, conformismo, aceptación de las propuestas y las órdenes. Se ejerce en función de la atracción que alguien tiene sobre los demás y el respeto por el prestigio adquirido. Está basado en el comportamiento que demuestra falta de participación, discusión, decisiones comunes.
- **el poder de competencia:** fundado sobre la percepción de que el sustentador del poder tiene los conocimientos, las experiencias y las capacidades que le permiten actuar por los demás, otorgándole así la posibilidad del dominio y la autoridad sin discusión sobre un campo determinado.

Cabe señalar que estas formas de ejercer el poder no se dan separadamente, a veces suelen combinarse para sostenerlo. Por ejemplo: un profesor ejerce poder legítimo desde su Cátedra. Poder de referencia frente a otros docentes de su misma área; poder de recompensa frente a los alumnos, porque es el que evalúa, el que determina que textos leer, qué aprender, etc.

Asimismo existe otra forma de ejercer el poder, mucho más democrática, y sobre la cual como facilitadores intentamos incidir en cada grupo. El **ejercicio del poder democrático**, tiende a reducir las asimetrías de poder, entre otras cosas colocando a todos los actores sociales en igualdad de oportunidades para opinar, elegir, disentir, afirmar, negar, discutir. El ejercicio del poder en forma democrática se representa por una espiral surgida del conocimiento aportado por cada uno, la

experiencia vivenciada por todos, el proceso generado a partir de la oportunidad de participar de todos los integrantes del grupo. Construir colaborativamente es formar parte de un grupo que tiene como objetivo transformar la realidad en que vive, modificar las pautas de funcionamiento, integrar a otros que aún no forman parte de ese grupo.

5. Las características propias e individuales de las personas que nos plantean una situación difícil.

Este es el punto tal vez más difícil para analizar de la situación, porque implica también plantear una psicología de los procesos que naturalmente influyen en la dinámica del grupo. Por un lado, cada uno de nosotros, tiene una personalidad propia, con defectos y virtudes en torno al vínculo con otros. Hay quienes se pueden calificar de egocéntricos, manipuladores, insensibles, etc. mientras al mismo tiempo, otros sean más cordiales, respetuosos y tolerantes. Y cada una de estas características tendrá un impacto en cómo cada uno se vincula en un espacio de diálogo.

Por otro lado, es también importante entender el momento en que está cada persona, y ser conscientes de que la mayoría de nosotros, en algún momento manifestamos sentimientos de envidia, hipocresía, inseguridad, violencia, soberbia; o sus opuestos, respeto, cordialidad, afecto, solidaridad. Es decir, en ocasiones puede ocurrir que adoptemos una actitud violenta o agresiva hacia un otro; pero esto no implica necesariamente que seamos violentos o agresivos; sino que la situación, o el desborde e impotencia que nos genera no poder controlarla, nos llevan a comportarnos de esta manera.

De allí que es muy importante incorporar herramientas de psicología social que nos permitan entender con qué tipo de personas estábamos tratando (con todas las limitaciones que esto implica siendo que no somos terapeutas), y diferenciar, en qué medida la situación misma está generando comportamientos adversos o beneficiosos para el proceso.

En resumen, para analizar una situación compleja, habremos de considerar en principio:

- La realidad que nos presenta el contexto de dicha situación;
- Las características propias del grupo sobre el cual estamos trabajando;
- La relación entre el contexto y el grupo en ese momento determinado;
- Las relaciones de poder establecidas que atraviesan la situación.

SEGUNDA PARTE

Situaciones y personas difíciles en facilitación; ¿Qué pasa si...?

El siguiente capítulo tiene por objetivo proveer herramientas prácticas de facilitación a la hora de abordar lo que hemos dado en llamar “**situaciones difíciles**”. Para ello, se han identificado, a partir de la experiencia, algunas de las situaciones difíciles a través de las cuales nos hemos enfrentado a lo largo de distintos procesos de diálogo. Y sobre cada una de ellas, plantearemos una serie de herramientas posibles a utilizar.

Cabe volver a recordar, que como facilitadores, al momento de seleccionar qué herramienta utilizar será importante analizar el contexto y la situación particular que nos toca facilitar, a sabiendas de que no toda herramienta es apropiada a cualquier contexto.

Estrategias generales y básicas para evitar y/o abordar situaciones difíciles:

- 1. Análisis de situación y diseño de la agenda.** En función de nuestra experiencia podríamos afirmar que un buen análisis de situación inicial⁷ y un diseño de agenda apropiado a la misma implica entre un 60 y un 70% del éxito de un proceso de diálogo. Esto ocurre sencillamente porque estos elementos nos permiten particularmente advertir situaciones difíciles y plantear las estrategias más apropiadas para abordarlas; por ejemplo, eligiendo técnicas más o menos estructuradas según el caso. Sabemos que en la práctica estas dos dimensiones suelen ser subvaloradas por requerir mucho tiempo y dedicación; sin embargo, en un análisis crítico retrospectivo de distintas situaciones difíciles experimentadas, podemos afirmar que las mismas podrían haberse evitado de haberle dedicado el tiempo necesario.
- 2. Construcción de reglas.** Las reglas para el diálogo son una parte sustancial de todo proceso. Las mismas no sólo nos permiten “ordenar” el espacio de diálogo; sino que al mismo tiempo, nos dan la autoridad y legitimidad necesaria para apelar a ellas siempre que sea necesario reenfocar el proceso o establecer ciertos límites a los participantes. Incluso nos habilitan a interrumpir o suspender una reunión si es necesario. La construcción de las reglas podrá ser participativa o no, dependiendo del grupo y del contexto. Por ejemplo, en espacios muy formales esto se suele evitar. Aunque se recomienda que, ya sea el facilitador o el grupo, siempre se

⁷ Esto significa el diagnóstico de: cuál es el conflicto, dónde surge, desde cuándo existe, quiénes intervienen directa e indirectamente en él, qué información está socializada y cuál no, qué territorio abarca, quiénes son los referentes, qué lugar ocupan en la comunidad, sociedad, espacio político, etc.

establezcan ciertas normas básicas para el intercambio y el diálogo. Al mismo tiempo, y en la medida que sea necesario, estas reglas se pueden volver a revisar para adaptar o reformular a las necesidades y características del grupo y a la evolución del proceso generado.

- 3. Conversaciones previas y/o intermedias:** Ya sea al inicio de un proceso o en distintas instancias de su desarrollo, dedicar espacios personalizados para conversar con algunos participantes sobre su rol en el proceso, puede ser muy relevante. En ocasiones, es preciso remarcar la importancia del aporte de cada participante al proceso, explicar la necesidad de que estos aportes sean constructivos, valorar el tiempo y/o dedicación que le están otorgando al mismo. Es valioso destacar aquí, que a veces como facilitadores, podemos actuar con el supuesto de que todos los participantes entienden la naturaleza de un proceso de diálogo y como funciona cuando lo explicamos. Sin embargo, en la mayoría de los casos los participantes van “aprendiendo” a dialogar y a interactuar de forma constructiva con el tiempo y con el ejercicio mismo del diálogo. Asimismo, es a medida que van identificando progresos y resultados, que comienzan a valorar la utilidad de los mismos reafirmando su deseo e interés de continuar participando.

Por otro lado, también como facilitadores, es importante no dejar de lado la dimensión humana de cada participante. Las situaciones difíciles también pueden darse, porque comienzan a emerger aspectos muy intrínsecos a la persona; tales como frustraciones, inseguridad, miedos, sentimiento de amenaza, desvalorización, etc. De esta forma, parte de su energía está puesta en defenderse o preservarse poniendo obstáculos de alguna forma inconscientes a la comunicación y participación en el espacio.

- 4. Utilizar técnicas de comunicación efectiva.** Utilizar constantemente técnicas de comunicación efectiva como la re-pregunta, la reformulación y el parafraseo son elementos clave de la práctica del facilitador y que muchas veces nos ayudan a destrabar situaciones complejas.
- 5. Mantener siempre la calma.** El facilitador tiene mucha influencia sobre el espacio. De allí que su actitud se vuelve de alguna forma un ejemplo para el grupo. Es importante entonces, que el facilitador no pierda nunca el buen trato con los participantes; y aprenda a controlar también sus propias emociones con el grupo.
- 6. Darle el tiempo necesario a cada proceso.** No todos los grupos tienen la capacidad o la tradición de avanzar al mismo ritmo, y esto puede deberse a

diversas causas (desconfianza en el proceso, cultura, nivel de comprensión de la información, intereses en juego, etc.). De allí que para que la participación adquiera un sentido y un valor propio, es importante, respetar los tiempos de cada grupo para que reflexione, opine, y tome decisiones. Incluso, también es importante considerar un espacio para la usualmente llamada “catarsis” de los grupos. Este espacio, en su justa medida, puede ser beneficioso para los lograr avances posteriores.

7. **Aprovechar a los participantes “positivos y proactivos”⁸.** Así como a continuación pondremos foco en las personas difíciles que generan obstáculos al discurrir del proceso, también es importante ver que existen personas que suelen ayudar al grupo (y al facilitador) a que las conversaciones fluyan de forma constructiva. Desde el rol de facilitadores es importante identificar a estas personas y darles un lugar particular en el espacio. Por ejemplo, hay personas que plantean soluciones más que problemas; que hacen un intento por separar a las personas del problema; que son inspiradoras, motivadoras y optimistas con respecto a las capacidades del grupo o del proceso; que ayudan a reformular ideas clave; que aportan información clave o amplían conceptos; entre otros.
8. **Co-facilitación.** En algunas situaciones o grupos que revisten complejidad, se recomienda trabajar en equipo con otro facilitador. De esta forma, se pueden distribuir o complementar las distintas tareas que tiene el facilitador en el proceso.

⁸ Los participantes positivos y proactivos son todos aquellos que facilitan el desarrollo de las acciones o tareas asumidas por el equipo. Entre los roles que suele asumir se encuentra: **a. Rol iniciador:** Es el que tiene casi siempre la iniciativa, hace sugerencias, promueve ideas, reflexión, aporta estrategias, métodos, plantea problemas para resolver, temas y genera la discusión sobre los mismos; **b. Rol del alentador:** Es el estimulador permanente de la acción y de la toma de decisiones, estimula al logro de mayor calidad, expresa el reconocimiento sobre el aporte de cada uno, acepta la contribución de los otros por encima de sus propias ideas, es amistoso, entusiasta, busca alternativas cuando el grupo queda estancado, comprende rápidamente ideas contrapuestas y propone caminos de análisis y reflexión; **c. Rol del activador:** Es el impulsor de las decisiones, de la obtención de los resultados, del cumplimiento de lo propuesto, estimula la concreción. **d.- Rol del opinante:** Siempre aporta sus ideas, conceptos, apreciaciones sobre los asuntos en tratamiento, nunca deja de hacerlo, siempre participa; **e. Rol del interrogador:** Hace preguntas, orienta, indaga, solicita ampliación y aclaración de lo tratado, requiere justificación de todo lo que se trata y acuerda; **f. Rol del informante:** Es fuente de información autorizada, expone experiencias de otros, trae ejemplos, amplía conceptos. **g. Rol de compilador:** Es el que registra y reúne todas las opiniones señalando los momentos en los que el equipo se encuentra, re encausando la discusión. **h. Rol del orientador:** Ayuda para que el grupo no pierda la dirección de la discusión con relación a los objetivos propuestos y colabora con el análisis de las conclusiones para señalar la coherencia de los resultados con dicha dirección. **i. Rol de crítico – evaluador:** Utiliza normas o procedimientos para constatar que los resultados son los deseados por el equipo, como así también evalúa la lógica del razonamiento, la pertinencia de los hechos analizados y los procedimientos utilizados.

Caso 1: Situación compleja por análisis de situación previa limitado.

Contexto: En 2009 se organizó un foro de diálogo sobre temas de sustentabilidad, del cual participaron expertos en la temática de pertenencia multisectorial. El foro estuvo dividido en dos instancias: por la mañana disertaciones; y por la tarde grupos de trabajo temáticos. Uno de esos grupos abordó el tema del cambio climático. La agenda para trabajar esa jornada consistía en dos preguntas: 1- ¿Qué contenidos debería tener una ley de cambio climático? y 2 ¿Qué necesitamos para incidir en alcanzar una ley de cambio climático?

Situación: El facilitador presenta la agenda del día, pero esta es discutida y finalmente rechazada por los participantes quienes cuestionaban la necesidad de una ley de cambio climático.

Reflexión: La agenda de trabajo había sido elaborada sin un análisis adecuado de situación previo. La misma partía del supuesto de que era necesaria una ley de cambio climático, y pretendía avanzar en los detalles de la misma. Sin embargo, dicho supuesto no había sido validado por los participantes quienes no veían a la legislación en la materia como un tema relevante a trabajar.

¿Cómo se abordó? El facilitador debió reformular la agenda en conversación con los participantes. La nueva consigna a trabajar, que generó comodidad en todos los actores fue: ¿Cómo se puede mejorar desde la legislación el impacto de las políticas de cambio climático?

QUÉ DEBEMOS HACER, COMO FACILITADORES, SI:

1. Hay una persona que no respeta las reglas

- Volver a retomar y revisar las reglas entre todos. Subrayar la necesidad de que todos cumplamos y hagamos que se cumplan.
- Visibilizar que no se están cumpliendo las reglas y apelar al grupo ¿Qué hacemos? ¿Cómo abordamos a un participante que no respeta las reglas? ¿Lo echamos? ¿Podemos hacer una excepción? Visibilizar la situación también nos permite que sea el mismo grupo el que ayude a que se respeten las reglas.
- Si la regla que no se respeta es la del respeto de los tiempos para tomar la palabra y hay una persona que interrumpe reiteradamente, el facilitador puede: no darle la palabra, hacer lista de turnos, pedir que hablen los que todavía no lo hicieron, visibilizar la necesidad de equilibrar la participación de todos.

- Si lo que ocurre es que se abren distintas conversaciones paralelas todo el tiempo, podemos optar por separar a los "conocidos". Por ejemplo, cuando vienen dos o tres personas de la misma institución, se enumeran del 1 al 3, y cada uno va a un grupo distinto. Esta es una cuestión clave que puede surgir del análisis de situación y diseño de la agenda al analizar el perfil de los asistentes.
- Dependiendo de la gravedad de la situación, se le puede pedir, cortésmente, que se retire.

2. ... Alguien es agresivo verbal o físicamente con otro participante

- Esto no se puede permitir bajo ninguna circunstancia. Se debe frenar el proceso.
- Recordar las reglas.
- Establecer participativamente condiciones para su permanencia en el espacio.
- Pedirle que se retire.
- En el caso de una "agresión verbal" o una emoción no controlada; dependiendo de su gravedad, es importante poder indagar sobre las causas de ese estallido. ¿Qué es lo que verdaderamente le preocupa? Considerar tácticas para el manejo de emociones.
- Promover un ejercicio consciente con los participantes para "separar a las personas del problema".
- En la medida que la situación retoma su calma, es importante promover algún tipo de "reparación"; como pedir disculpas. Esto permitirá evitar rencores futuros que reduzcan la escalada y generen obstáculos al proceso.

3. ...Una persona se cierra y quiere imponer su posición, y no deja avanzar al resto

- Utilizar mucho la re-pregunta para indagar y visibilizar ante el resto los intereses detrás de esa posición.
- Frenarlo si es necesario. "Muchas gracias por su aporte, pero necesitamos ser justos con el tiempo y escuchar al resto de los participantes".

- De ser posible, utilizar los “cortes de café” para conversar con esa persona, intentando explicarle la importancia de sus aportes pero que todos necesitan expresarse.
- Realizar ejercicios de “percepción” y “escucha activa” para que pueda visualizar que hay otras “realidades” tan ciertas como la suya.
- Si conocemos a esta persona, antes de la reunión podemos estructurar más la agenda dándole turnos a los participantes para emitir sus opiniones, cronometrar los aportes, utilizar tarjetones.
- ¡Atención! Si estamos iniciando un proceso, también es importante respetar un primer momento de “catarsis”, donde cada uno viene con su “visión del mundo” y quiere “imponerla” al resto. Es importante permitir que los participantes se expresen y desahoguen (de forma controlada) para luego poder iniciar un proceso más constructivo.

4. ... Hay alguien que es tímido o que no quiere participar (indiferente)

- La selección de dinámicas para el diálogo es muy importante para salvar esta dificultad. Por ejemplo, los tarjetones, donde todos tienen que escribir o decir algo sobre una consigna. Otra opción es un ejercicio de trabajo en grupos de dos o tres personas. En grupos más chicos los participantes a veces se sienten más cómodos para aportar.
- Si estamos en un espacio de plenario abierto, también se pueden utilizar frases como: “Me gustaría escuchar a quienes todavía no hayan hablado”, o “Aquellos que todavía no han intervenido, tienen algo para agregar”
- Es importante trabajar la confianza de esta persona para que se “anime” a hacer sus aportes. Recordemos que está “representando” a un sector y es importante visibilizar su visión.
- Referirse a él como “experto” con preguntas fáciles que pueda responder e ir rompiendo el hielo.

5. ... Hay una persona “distinguida” con mucho conocimiento que inhibe al resto a participar

- Conversar con él en espacios de descanso o previo al inicio de la reunión, explicándole la situación de desequilibrio.
- Utilizar la técnica de la “legitimación” realzando la importancia y el valor de los aportes de los demás.

- Realzar el valor de otro "conocimiento". El conocimiento práctico. El conocimiento de pertenecer a otro sector? La mirada de quien no está tan involucrado en el proceso y puede tener un análisis crítico del mismo desde afuera?
- Reconocer el valor de sus aportes (apelar a su ego) pero girar la conversación al grupo: "Sin lugar a dudas, el señor X sabe muchísimo del tema, pero me gustaría escuchar la versión de los demás" "Es muy interesante lo que dice X, alguien tiene una mirada distinta?"
- Estructurar los tiempos, turnos para la conversación.

6. ...alguien no entiende o no está de acuerdo con la agenda propuesta?

- Si sabemos que vamos a tener una reunión compleja, es importante buscar el momento para poder "validar" la agenda con distintas personas claves. Explicarles con tiempo de qué se trata la jornada, y porqué de definió ese proceso.
- Asimismo, también puede ser útil en algunas circunstancias co-construir la agenda con actores clave, donde cada uno pueda ver reflejados sus intereses y consideradas sus limitaciones sobre algunos temas que prefiere no abordar en ese momento o hacerlo con ciertos resguardos.
- Es importante identificar cual es concretamente la crítica a la agenda. Es posible que realmente no sea la más adecuada; en ese caso, el facilitador podrá evaluar "in situ" si es adecuado modificarla según las sugerencias propuestas. Aquí la flexibilidad del facilitador es clave.
- En ocasiones, ocurre que el problema radica en la incomprensión de ciertas cuestiones técnicas clave. En consecuencia, el rol de un experto técnico puede ser relevante ya que puede ayudar a clarificar consignas y conceptos.

7. ... ¿Qué pasa si hay problemas personales entre dos participantes que se cruzan con el tema que trata el grupo?

- Visibilizar la necesidad de separar a las personas del problema.
- Mantener reuniones individuales con cada uno para alertarlos sobre el impacto de su actitud sobre el proceso.
- Darle una tregua/tiempo al proceso.
- Evaluar si hay alguna otra persona (¿superior?) que pueda interferir.

- Chequear el diseño del proceso. ¿Es necesario juntar a esas dos personas en el mismo espacio?
- Introducir a un tercero que represente/reemplace a una de las partes (o a las dos).

8. ... llegás al final y, ¿te das cuenta que no cumpliste con el cien por ciento de los objetivos?

- No necesariamente esto puede ser algo negativo. Hay conversaciones que pueden requerir más tiempo y a los fines del proceso es útil.
- Puede deberse a errores de logística o manejo de tiempos del facilitador. Se podría salvar, apelando al recurso tiempo, "Nos quedan diez minutos, y necesitaríamos puntualizar en los temas más relevantes".

9. ... si alguien adopta una postura negativa, discute sobre cosas menores, es poco colaborador, critica sin fundamentos, saca al grupo constantemente del foco de discusión y no permite que grupo avance

- Desde el diseño del proceso, podríamos preguntarnos si es la persona indicada para participar del espacio; y eventualmente reemplazarla
- Indagar mucho con la el recurso de las re-pregunta cuáles son sus intereses, miedos y necesidades respecto del proceso. Es posible que, el objetivo mismo de su participación, sea que el grupo no avance, ya que esto iría en contra de sus intereses individuales.
- Utilizar distintas técnicas para equilibrar la participación de todos en el grupo: plantear turnos para dar la palabra, estructurar la reunión en grupos de trabajo, darle más espacios a otros integrantes, apoyarnos en las personas "positivas y proactivas".
- Es viable rehusarnos a facilitar si consideramos que no están dadas ciertas condiciones básicas.

TERCERA PARTE

Habilidades a desarrollar y desafíos a enfrentar por el facilitador

Esta sección tiene objetivo poner la atención en el rol del facilitador y de los desafíos que se le presentan a la hora de abordar una situación de facilitación; y a partir de los cuales se vinculan tanto aspectos de índole personal como técnica. Es decir, nos alejamos del perfil del facilitador "tecnócrata" que aplica una metodología sin más. La facilitación, o por lo menos los procesos que resultan más productivos, implican un involucramiento activo del facilitador en los procesos; de allí la necesidad de trabajar tanto aspectos internos como técnicos.

- **Coherencia, entre lo que creemos, decimos y hacemos.** En principio, destacar que mucho de lo que enseñamos a los participantes en los procesos de diálogo con el fin de que puedan dialogar mejor (capacidad de escucha, percepción, control de las emociones, etc.) es importante hacer un ejercicio previo para aprehenderlo nosotros. ¿Realmente estamos atentos a lo que nos están diciendo? ¿Estamos escuchando activamente dejando nuestros prejuicios de lado? ¿Cuáles son los supuestos que traemos al espacio? ¿Estamos haciendo el ejercicio consciente por dejarlos a un lado y abrir la mente? ¿En qué medida somos capaces de controlar nuestras emociones cuando un participante nos irrita, hiere o genera malestar?
- **Tolerancia y paciencia.** A veces, por más técnicas que se usen y recursos que se innoven para abordar ciertas situaciones, ello no funciona. O es probable, que nosotros mismos, por más que seamos los diseñadores y conductores del proceso, no visualicemos que este avance como nos gustaría no se está dando y sentimos cierta sensación de frustración al respecto. En cualquier caso, es importante desarrollar una capacidad de tolerancia y paciencia ante estas situaciones que nos permitan no perder el foco y los objetivos por los cuales estamos trabajado. Por su lado, en situaciones como estas a veces puede ser recomendable pedir asistencia de otro facilitador cuyo estilo sea complementario al propio, y desarrollar una co-facilitación para descargar en alguien más la tensión y responsabilidad del proceso.
- **Estar presente en el lugar y conectados con el discurrir del diálogo.** Es muy importante que el facilitador se pueda conectar en tiempo y espacio con el grupo que debe facilitar. Prestar mucha atención para percibir, sin haber sido explícitas, las necesidades, tendencias, preocupaciones que el grupo y cada uno de los miembros pudiera tener. No sólo miramos y escuchamos lo que los participantes dicen y el cómo lo dicen; sino también en lo que no están diciendo, en lo que creen dar por supuesto, y en las ideas que no terminan de poder explicar. Asimismo, el facilitador actúa también como observador al recoger datos de los procesos que permiten hacer replanteos de los objetivos, de las actitudes, del rol de cada uno, de los resultados que se van obteniendo, de las actividades que se han propuesto asumir y que los demás asumen. Desarrollar esta capacidad es muy complejo para el facilitador, sobre todo en procesos o espacios que involucran muchas horas o días de evolución.

- **Contar con información suficiente.** La facilitación sabemos que es una metodología que podemos aplicar a cualquier tema. Sin embargo, el facilitador debe conocer en alguna medida los temas sobre los cuales se trabajarán, de manera que le permita poder generar preguntas y plantear interrogantes sobre los mismos. Así será necesario generar un equilibrio entre el conocimiento y la ignorancia. No saber demasiado sobre un tema que termine sesgando al grupo hacia algún lugar en particular; y no desconocer lo sustantivo de manera de poder seguir y comprender la conversación y los problemas que se plantean.
- **Choque de valores.** Un desafío adicional al facilitador se encuentra en aquellos espacios y grupos cuyo sistema de valores se contraponen a aquellos que son propios del facilitador. En ocasiones, la conversación puede orientarse hacia lugar ideológicamente contrarios a aquellos del facilitador, y que le generan a este, mucha incomodidad para ejercer su rol e indirectamente, legitimar a través de su trabajo las conversaciones que se desarrollan. El facilitador podría utilizar las herramientas de comunicación a su disposición para reorientar o cuestionar la conversación, sesgándola (in)directamente hacia su marco de valores. Esto dependiendo el contexto podría ser productivo o contraproducente. Sería importante preguntarse en ese caso, si la persona que está actuando como facilitador es la apropiada para ese espacio.
- **Salir de la polarización.** Frecuentemente en los conflictos se alcanza una visión polarizante de la realidad: los buenos y los malos; los bienintencionados y los mal intencionados, los que están a favor de la vida y los que se presume que no, etc. La polarización cuanto más arraigada esté exigirá esfuerzos mayores de imaginación para sobreponerse a estos escenarios y plantear una tercera vía superadora de la dualidad y al mismo tiempo contenedora de la diferencia.
- **Creatividad y voluntad para asumir riesgos.** La creatividad es usualmente un componente sustancial de la transformación de conflictos. ¿Cómo plantear caminos alternativos que nunca se hayan planteado? ¿A través de qué acciones o componentes generar apertura al diálogo y a la posibilidad de generar opciones de abordaje de conflictos? Y ligado a la creatividad, se suma la voluntad de asumir riesgos, de plantearse opciones nuevas e innovadores sin garantía de éxito. Como bien menciona Lederach *"la gente que vive en escenarios de conflicto muy enraizados se enfrentan a una extraordinaria ironía: la violencia les es conocida, el misterio es la paz. Por su propia naturaleza, por lo tanto, la construcción de paz exige un camino guiado por la imaginación del riesgo"*⁹.

⁹ Lederach, John Paul; "La imaginación moral. El arte y el alma de construir la paz"; pág. 71.

BIBLIOGRAFÍA

- French y Raven en Studies in Social Power del Institute for Social Research, Ann Arbor.
- Lederach, John Paul; “La imaginación moral. El arte y el alma de construir la paz”; Publicado por Oxford University Press, 2005.
- Matamoro, Victoria; “Rehabilitación con Base en la Comunidad. Un enfoque integral —Caminos para el trabajo con la comunidad-.. Biblioteca Virtual de España. 2009.
- Morin, Edgar; Introducción al pensamiento complejo.
- Ury, William; “Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas”; Grupo editorial Norma;Bogota-Colombia; 1993.