

Apuntes teóricos

¿Qué es la facilitación?

La Facilitación es el conjunto de habilidades, técnicas y herramientas para crear las condiciones que permitan un desarrollo satisfactorio de los procesos grupales y personales; tanto en la consecución de sus objetivos y realización de su visión, como en la creación de un clima relacional donde reine la confianza y una comunicación fluida, empática y honesta.

PROCESOS GRUPALES

La principal aportación de la facilitación es proponer nuevas reglas para los procesos grupales que, en forma de dinámicas y técnicas de trabajo, ayuden a mejorar la efectividad del grupo y equilibrar el poder.

Un proceso grupal es simplemente el **conjunto de interacciones que se dan entre las diversas componentes de un grupo** (miembros, tareas y recursos), **en un tiempo dado y, a veces, en un mismo espacio** (como puede ser una reunión de indagación o de toma de decisiones)

PROCESOS GRUPALES

- Gestión de información
- Toma de decisiones
- Gestión emocional
- Cohesión y conexión

CAMPO GRUPAL

La interacción de todos los elementos presentes en un grupo (el contexto, las ideas, los prejuicios, los objetivos, los sueños, etc..) generan un campo, al que llamamos campo grupal.

El campo grupal organiza al grupo y cómo se comportan sus miembros, igual que el grupo influye y cambia el campo.

Llamamos atmósfera a la percepción que tenemos del campo en un determinado momento. Los cambios en la atmósfera del grupo nos pueden hacer sentir más pesadas o ligeras, relajadas o en tensión..

ROL

Existen muchas definiciones de rol, en la formación entendemos roles como las diferentes voces que existen en el campo grupal. Algunas características de los roles:

Una persona es más que un rol; a menudo identificamos a las personas con el rol que están jugando en determinado momento.

Un rol es más que una persona; hace falta más de una persona para completar totalmente una determinada voz.

Los roles van siempre en parejas, cuando un rol es expresado, automáticamente hace aparecer la voz opuesta o complementaria aunque sea de forma implícita.

A los roles que expresan voces que pertenecen al proceso secundario del grupo, les llamamos roles fantasma. Son las voces que están presentes pero nadie expresa.

RANGO Y PRIVILEGIOS

Se conoce como “rango” a la posición de poder que una persona ocupa en un grupo, en relación a una cualidad apreciada por el grupo. A los beneficios y ventajas que derivan de un determinado rango o posición de poder se les llama “privilegios”.

ROLES

Un **rol** es el conjunto de conductas determinadas apoyadas por unas actitudes que forman un coherente en relación a un fin. Por tanto esas actitudes y conductas de las que se forma el rol, estarán influenciadas por los valores, opiniones, expectativas, miedos, reacciones, mecanismos de defensa, que circulan en el campo grupal y de todos los presentes en la cultural grupal que habitamos.

Una persona desarrolla un rol en un grupo porque conecta con una cualidad que necesita manifestarse para enriquecimiento del grupo. Es la cualidad la que va en búsqueda de la persona, El rol es una energía, una voz que ilumina la situación grupal con nueva información, revelaciones e ideas. es como un espíritu temporal que va buscando en quien manifestarse. El rol tiene una vertiente como onda y como partícula. Por ello una parte del rol está influenciada por el campo que

tiene vida propia y otra por nuestras historias personales, pero ambas son indivisibles. Todo rol tiene una componente horizontal que viene del campo grupal y una componente vertical que viene de nuestra historia personal.

PROPUESTA DE CLASIFICACIÓN DE ROLES

1. Roles de Acción:

- **Impulsor:** Persona activa con mucha energía que se encarga de animar a los demás para avanzar en el trabajo. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.
- **Realizador:** Es el organizador práctico que transforma las ideas y estrategias en realizaciones, es eficiente en su trabajo.
- **Rematador:** Se preocupa por lo que puede estar mal hecho, se preocupa por los detalles para asegurarse de que se ha hecho todo y nada se ha pasado por alto; es meticuloso, se preocupa por no dejar nada sin hacer. Realiza las tareas en el tiempo establecido.

2. Roles sociales:

- **Coordinador:** Coordina los esfuerzos de todos para alcanzar metas, aunque no ocupe el cargo de líder, aporta confianza, es tolerante y sabe escuchar, aunque tiene la seguridad necesaria para no dejarse influir. Promueve la toma de decisiones y sabe delegar.
- **Investigador:** El que explora oportunidades y genera contactos, su papel principal es evitar que el equipo se quede estancado. Se caracteriza por su sociabilidad y entusiasmo. A diferencia del creador, no aporta ideas originales, sino conocidas por sus lecturas, observaciones, u otras fuentes externas, las cuales por la experiencia podrían serle de mucha utilidad al equipo.
- **Cohesionador:** Por su carácter apacible y conciliador sirve de puente en la resolución de conflictos, ya que sabe escuchar, es perceptivo y diplomático.

3. Roles Mentales:

- **Creador:** Es la persona inteligente, llena de ideas, creativa, fuente de propuestas y sugerencias originales. Resuelve situaciones difíciles.
- **Evaluador:** Analiza las ideas presentadas, valora sus pros y sus contras y proporciona instrumentos de análisis para que el equipo pueda decidirse por la alternativa más adecuada. Es un persona juiciosa, objetiva, meticulosa y prudente.
- **Especialista:** Experto conocedor de su trabajo que aporta su saber, esmero, enfoque e iniciativa. Proporciona conocimiento y habilidades con alto nivel técnico.

4. Roles obstaculizadores:

- **Dominador:** todos deben obedecerle, considera que el fin justifica los medios.
- **Opositor:** le gusta llevar la contraria en todo.
- **Pasivo:** aunque está en el equipo no hace ni dice nada, todo le da igual.
- **Sabelotodo:** Habla de todo, a todas horas, a menudo en tono dogmático, se considera un experto en todo, aunque los demás no lo llegan a escuchar precisamente por tenerlo encasillado en ese rol.
- **Pesimista:** Cree que nada va a salir bien, se queja por todo y no le pone solución.

Otros roles en un grupo:

- **Locuaz.** Parlanchín, habla, habla y habla, siempre, a propósito de todo y de nada.
- **Pedante.** Sabe mucho o parece saber mucho, pero su estilo de comunicación aburre.
- **Astuto.** Como un zorro, analiza hábilmente la situación para obtener beneficio en el momento

oportuno.

- **Cerrado.** No admite más que su manera de ver y actuar. Cuando lo llaman fidelidad a las ideas, hay quien lo considera una virtud y hace gala de ello.
- **Positivo.** Siempre en actitud de hacer grupo, de aportar lo que sabe y puede. Da y recibe, nunca bloquea.
- **Tímido.** Interviene poco. Puede ser participativo desde el silencio, hablando con los gestos, o puede ser frío.
- **Crítico.** Atento siempre a ver y expresar otro lado, otras perspectivas. Puede ser positivo, o negativo.
- **Discutidor.** Busca la polémica, la dialéctica, llevarlo todo al campo de las ideas. Llega a aburrir.
- **Chivo expiatorio.** Cuando el grupo fracasa real o aparentemente, puede echar la culpa a alguien. En ocasiones, hay alguien dentro del grupo que está dispuesto a asumir dicho papel.
- **Incordio.** Juega a pinchar, incordiar, atacar al grupo o a alguno de sus miembros.
- **Saboteador.** Busca destruir la reunión o el grupo. Va contra los objetivos, contra alguna persona o contra ciertos valores. Desde la frustración o el despecho, hace cualquier cosa para torpedear o bloquear al grupo.
- **Intimista.** Utiliza el grupo para traer sus problemas, sus sentimientos. Hace del grupo un confesionario.
- **Representante.** Se alza como portador del grupo, del pensar o sentir de todos o de unos cuantos.
- **Intérprete.** Se siente el intermediario justo, que presupone lo que los otros dicen o quieren decir.
- **Flash.** Suele permanecer como al margen, pero de vez en cuando interviene como un rayo.
- **Búho.** Es ojos, pero nada más que ojos. Mira, admira, contempla, no interviene nunca.
- **Cuchicheador.** Hace frecuentes comentarios, cotillea con quien tiene al lado. Molesta.
- **Gracioso.** Aprovecha las oportunidades, o las busca, para hacer sus chistes. Algunos tienen verdadera gracia y sentido de la oportunidad y su papel es útil para el grupo. Otros sólo buscan protagonismo.
- **Organizador.** Se ofrece para organizar al propio grupo, incluso para organizar actividades paralelas.
- **Pacificador.** Intenta siempre que haya paz y concordia.
- **Estrella.** Tiene que figurar, ser el protagonista, acaparar la atención.
- **Maternal.** Protege, tiene detalles, da cariños, atiende las necesidades afectivas del resto.
- **Ausente.** Parece estar marginado del grupo. Va por otro camino, tiene otros sueños.
- **Controlador.** Sigue a todos y se da cuenta de todo.
- **Guardián.** Vigila las normas, el orden, lo que el grupo se ha impuesto o lo que personalmente cree.
- **Moralista.** Defiende siempre lo que considera bueno, justo u ortodoxo. Corrige, amonesta y aconseja.

PÍLDORA TEÓRICA 3

MODELO DE EFECTIVIDAD GRUPAL



Podemos saber si un grupo es efectivo observando: personas (necesidades, roles, estatus), interacciones (comunicación), procesos (gestión de la información, reparto de tareas, toma de decisiones, etc.), estructuras (reglas y protocolos organizativos) y resultados (visión, planificación, ejecución).

1. Personas

Las personas, como miembros de un grupo, son distintas en varios aspectos:

1. Habilidades interpersonales, de proceso y de realización de tareas.
2. Valores, creencias y actitudes.
3. Estilos de personalidad, cognición y comportamiento.
4. Características sociales: sexo, raza, edad, educación, etc.
5. Necesidades: afiliación, reconocimiento, realización, poder, recursos.

2. Interacciones

Los miembros de un grupo interactúan entre sí de muchas maneras posibles y en diferentes tipos de espacios, muchas veces haciendo uso de tecnologías de comunicación avanzadas, aunque en última instancia una gran parte de las interacciones son una forma u otra de comunicación directa, verbal y no verbal, que incluye contenidos, emociones, gestos y otros elementos de diferente valor simbólico que acompañan la interacción.

Tradicionalmente se ha considerado que hay dos tipos básicos de interacciones:

- Interacciones socioafectivas: acciones destinadas a influenciar los lazos afectivos del grupo,

tanto positivamente (dando apoyo o reconocimiento) como negativamente (a través de la crítica o del conflicto).

- Interacciones productivas: acciones encaminadas a avanzar en los objetivos del grupo y la realización de las diversas tareas.

3. Procesos

Un proceso grupal es simplemente el conjunto de interacciones que se dan entre las diversas componentes de un grupo (miembros, tareas y recursos), en un tiempo dado y, a veces, en un mismo espacio (como puede ser una reunión de indagación o de toma de decisiones). Todas estas interacciones siguen determinadas reglas, de las que no siempre el grupo es consciente. Es útil observar cómo son los procesos de un grupo y qué reglas siguen en cada caso concreto. En muchos grupos, estas reglas no son efectivas y, aún peor, pueden sostener formas de dominación encubiertas. De hecho, la principal aportación de la facilitación es proponer nuevas reglas para los procesos grupales que, en forma de dinámicas y técnicas de trabajo, ayuden a mejorar la efectividad del grupo y equilibrar el poder.

4. Estructuras

Conviene recordar la división entre estructura formal y emergente. La estructura formal resulta de la coordinación planificada del grupo para dotarse de unas pautas y procedimientos organizativos efectivos, mientras que la estructura emergente surge inesperadamente de las interacciones que se dan entre los miembros del grupo, manteniéndose en ocasiones oculta e invisible para los propios miembros. Ejemplos de estructuras emergentes son la cultura grupal (conjunto de valores y normas que regulan parcialmente las conductas de los miembros de un grupo), la atmósfera o clima emocional grupal (conjunto de emociones dominantes en un determinado momento del grupo), la estructura de roles, la estructura de estatus, la red de atracción, etc.

5. Resultados

Grupos y organizaciones nacen con un propósito. Para alcanzar su propósito deben saber traducirlo en un conjunto de acciones bien coordinadas y planificadas, realizables en unos plazos dados y con los recursos disponibles, ejecutadas de la mejor manera posible, y sujetas a un seguimiento capaz de introducir cambios cuando sea necesario. Coordinar adecuadamente estas tareas es un proceso grupal que requiere conocimientos y una buena estructura organizativa.

6. Evaluación

En general los grupos se autorregulan ellos mismos en relación con las tres funciones grupales citadas arriba, buscando permanentemente un equilibrio entre ellas que es necesariamente inestable. A partir de una situación ideal o deseada en cuanto a cómo debe ser ese equilibrio, se ponen en marcha procesos y acciones para alcanzar ese estado ideal, a la vez que se hace un seguimiento, muchas veces subjetivo, para determinar si el proceso seguido y las acciones realizadas permiten al grupo avanzar en la consecución de ese estado ideal.

7. Historia y Contexto

La propia evolución del grupo pasa por diferentes fases.

Diagnóstico grupal

A partir de toda la información anterior es posible analizar el estado de un grupo y realizar un diagnóstico que nos permita realizar una propuesta de intervención, esto es, una propuesta encaminada a mejorar aquellas áreas, procesos o estructuras en las que el grupo está funcionando de manera deficiente. Lo que sigue es un resumen de cosas a observar para hacer dicho diagnóstico.

Personas

- Habilidades: ¿el grupo cuenta con las personas adecuadas para alcanzar su visión?, ¿con procesos de aprendizaje que cubran carencias existentes?
- Necesidades: ¿las personas se sienten satisfechas en cuanto a necesidades básicas?
- Roles y polaridades: ¿cuáles son las principales polaridades no resueltas en el grupo? ¿cómo son los roles de liderazgo? ¿hay espacio para la rotación?
- Poder y estatus: ¿existe una estructura de poder formal en el grupo? Si existe, ¿está en sintonía con la estructura de estatus, o de poder informal? Si no existe, ¿el grupo sabe de la existencia de una estructura de estatus? En cualquier caso, ¿existen quejas por abusos de poder? ¿El grupo trabaja activamente por el empoderamiento de sus miembros?

Interacciones

- Comunicación: ¿Cuál es el estilo de comunicación predominante en el grupo?
- Campo grupal: ¿El grupo conoce el concepto de campo grupal? ¿Está atento y da espacio a las señales procedentes del nivel secundario?

Procesos

- Gestión de información: ¿Cómo gestiona el grupo la información? ¿Qué canales utiliza para distribuir la información en el grupo? ¿Todo el mundo tiene acceso a la información relevante que necesita? ¿Cómo utiliza el grupo la información disponible para indagar, crear e innovar?
- Toma de decisiones: ¿Cómo son las reuniones para la toma de decisiones? ¿Qué elementos fundamentales están presentes y cuáles no? ¿Qué método utiliza el grupo para tomar decisiones? ¿Por qué utiliza ese método?
- Gestión emocional: ¿Qué hace el grupo con las emociones que surgen en los diferentes procesos e interacciones? ¿Existe algún espacio para gestionar dichas emociones? ¿Qué técnicas de gestión emocional utiliza? ¿Son apropiadas o coherentes con la cultura grupal?
- Cohesión y conexión: ¿Qué actividades realiza el grupo para reforzar la conexión y la cohesión grupal?

Estructuras

- Acuerdos: ¿Dispone el grupo de una visión y misión claras y conocidas por todos sus miembros? ¿Dispone el grupo de una estructura de gobernanza adecuada a su propósito? ¿Incluye las actividades reproductivas en su estructura organizativa? ¿Dispone el grupo de un protocolo de membresía que deje claro cómo se entra o se sale del grupo? ¿Dispone el grupo de un acuerdo sobre resolución de conflictos que deje claro los pasos a seguir en caso de conflicto? ¿Dispone el grupo de un acuerdo sobre compensaciones, qué puede esperar cada miembro por su contribución al grupo?, etc.
- Espacios: ¿Cómo son los espacios de gestión de información, toma de decisiones, gestión emocional, conexión...? ¿Están separados o mezclados en un sólo espacio?
- Redes: ¿Está el grupo en contacto con otros grupos u organizaciones afines? ¿Conoce el grupo quiénes podrían ayudarle o dificultar su labor? ¿Tiene claro el grupo quiénes son los destinatarios de sus servicios o productos?, ¿quiénes son sus clientes y proveedores?

Resultados

- Visión: ¿Dispone el grupo de una visión y misión claras y conocidas por todos sus miembros?
- Planificación: ¿Dispone el grupo de una planificación clara, con objetivos y actividades a largo, medio y corto plazo?
- Ejecución: ¿Cuenta el grupo con los medios y recursos necesarios para llevar a cabo las actividades planeadas?
- Sostenibilidad: ¿Aplica el grupo algún criterio de sostenibilidad en la consecución de sus resultados?

Historia y contexto

- Historia: ¿Conocen los miembros del grupo cómo fue creado y cuál ha sido su evolución desde entonces? ¿Conocen el papel que han jugado a lo largo de su historia determinadas personas? ¿Saben en qué momento están en su desarrollo como grupo?
- Contexto: ¿Conoce el grupo qué factores contextuales le afectan, positiva y negativamente?

Evaluación

- ¿Utiliza el grupo alguna técnica o metodología de evaluación formal o informal? ¿Cómo obtiene el grupo la información necesaria para evaluar sus procesos y resultados?

Fuente: Taller de habilidades del facilitador. JOSÉ LUIS ESCORIHUELA

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2125604>