

FACILITACIÓN
DE
CONFLICTOS

OLIVIA CORTEZ
DOCENTE-



○ LA FACILITACIÓN DE CONFLICTOS



es partes de los **MASC / RAC/ RAD:**
métodos Alternativos para la solución de
conflictos, al igual que la

- MEDIACIÓN
- LÑA NEGOCIACIÓN
- OTROS.

○ . FACILITACIÓN Y MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



- La facilitación implica una metodología que asienta sus bases en universos hoy altamente conocidos por los operadores de conflictos. Por ejemplo, sin ser únicamente un método alternativo de

resolución de conflictos, porque no requiere como presupuesto de su aplicación la existencia de un

- conflicto (en el sentido clásico de una disputa), toma de la base común de estos métodos el **esquema colaborativo** que subyace en la mayor parte de los mismos.



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

○ FACILITACIÓN Y MEDIACIÓN

- Particularmente de la mediación, se apropia del especial cuidado puesto en la comunicación
- entre las partes, en la focalización en el sistema que se construye entre todos, en la escucha
- cuidadosa y auténtica, que no sólo registre la interacción grupal sino que además implique la
- legitimación personal y recíproca de todos y cada uno de los participantes al respetar su expresión
- **dentro del grupo.**
- Toma además algunas características propias del mediador: su carácter de tercero, su
- neutralidad en relación a los contenidos de los temas a tratar, su compromiso con el procedimiento,
- así como la construcción de su figura a partir del discreto vigor de su presencia, de su despliegue generar un marco de trabajo confiable

◦ FACILITACIÓN Y MEDIACIÓN

- A su vez, muchas de las destrezas de la facilitación resultan aplicables a las mediaciones **multipartes**, en cuanto coinciden en la necesidad de un equilibrado manejo de la participación de las personas, la imperiosidad de ser escuchadas, y la utilidad de ordenar los temas divergentes, trabajando para una solución inclusiva.
- Como los mediadores suelen preguntarse qué nota distintiva lleva a recurrir a una facilitación en
- lugar de una mediación, adelantemos por ahora que su campo de aplicación es más amplio que el de
- una mediación, ya que está referido a la organización de cualquier trabajo grupal, con objetivos
- diversos, sin que necesariamente estemos frente a la presencia de un conflicto, en el sentido

○ ¿QUÉ ES LA FACILITACION?

- La facilitación de grupos es un conjunto **de herramientas, técnicas y habilidades** para **garantizar el buen funcionamiento de un grupo**, tanto en la consecución **de sus objetivos y realización de su visión colectiva**, como en la **creación de un clima relacional** donde reine la confianza y una comunicación fluida, empática y honesta

○ **¿BENEFICIOS DE LA FACILITACIÓN?**

- La facilitación ayuda a prevenir conflictos al incidir tanto en los aspectos estructurales y productivos del grupo, especialmente en la toma de decisiones y la evaluación de las estructuras grupales existentes, visibles y ocultas, como en el propio proceso grupal, desvelando problemas relacionales, situaciones de privilegio y abuso de poder y otros efectos no deseados de la cultura grupal.
- También ayuda a resolver conflictos, en caso de que éstos aparezcan, en combinación con técnicas diversas, como el Foro Orientado a Procesos, FOP, o la Mediación



- ¿QUIÉN ES EL FACILITADOR/A?
- El facilitador puede **ser una persona del grupo con las habilidades y conocimiento** apropiado, en cuyo caso es recomendable para todo grupo contar con diferentes personas formadas y que puedan ejercer esta función de manera rotativa.
- **O puede ser alguien de fuera del grupo**, lo que es especialmente aconsejable en el caso de decisiones complejas e importantes, o de un conflicto que el grupo no puede solucionar con sus propios recursos

○ EL FACILITADOR/a

- • Un facilitador es alguien que ayuda a un grupo de personas a entender sus objetivos comunes y los asiste en la planeación para alcanzar dichos objetivos sin tomar partido en la discusión.
- • El facilitador tratará de asistir al grupo para alcanzar un consenso en cualquier desacuerdo que preexista o emerja en la reunión. De esta manera se sientan bases sólidas para acciones futuras. El rol ha sido comparado al de una partera quien asiste en el proceso de nacimiento pero no es ella quien produce el resultado final. •

- “El trabajo del facilitador es asistir a todos para alcanzar su mejor razonamiento.
- Para lograr este objetivo, el facilitador alienta la participación total, promueve el
- entendimiento mutuo y cultiva la responsabilidad compartida. Al apoyar a todos en su
- mejor razonamiento, el facilitador hace que los miembros del grupo busquen soluciones
- incluyentes y construyan acuerdos sustentables” – Kaner

○ **ROL ESPECÍFICO DEL FACILITADOR:**

- • Haciendo preparativos para la reunión. Los preparativos prácticos serán arreglados o
- administrados por el facilitador. Él considerará a detalle el lugar y la distribución del
- cuarto.
- • Definiendo la agenda. El facilitador entenderá a detalle cómo cada tópico en la agenda
- será abordado y cuánto deberá tomar. Mediante la utilización de técnicas especiales el
- facilitador permitirá que los participantes entiendan los temas en cuestión y las
- alternativas de acción.

○ **ROL ESPECÍFICO DEL FACILITADOR:**

- • Entendiendo las normas del grupo. El facilitador no hará suposiciones sobre la manera
- en que la gente interactúa y se tratará de adaptar a las diferentes costumbres culturales y
- organizaciones.
- • Entendiendo la dinámica grupal. A la vez que el facilitador aborda los aspectos
- prácticos de la reunión, permanece alerta a lo no evidente, tanto verbal como no-verbal,
- lo cual puede indicar problemas que el grupo esté teniendo. El facilitador podría tratar de
- asistir al grupo en darse cuenta de esto



○ **Antes de una reunión, los facilitadores:**

- o Investigan sobre la reunión antes de que suceda.
- o Descubren el propósito y el objetivo de la reunión (si lo hay).
- o Determinan quién debe asistir.
- o Bosquejan una agenda y diseñan los procesos de grupo para alcanzar los resultados necesarios.
- o Comparten la agenda con asistentes potenciales y hacen los cambios necesarios.
- o Se aseguran que todos estén instruidos para la reunión y que todos sepan el propósito y consecuencias potenciales de la reunión.

- .
- • **DURANTE LA REUNIÓN, LOS FACILITADORES:**
- o Monitorean la agenda
- o Mantienen el tiempo
- o Administran los procesos de grupo
- o Promueven la participación de todos los asistentes.
- o Ayudan a los participantes a entender diferentes puntos de vista.
- o Promueven soluciones que incorporan diversos puntos de vista.
- o Manejan el comportamiento de los participantes.
- Manejan el comportamiento de los participantes.
- o Crean un ambiente seguro.
- o Enseñan nuevas habilidades de pensamiento y facilitan actividades estructuradas
- de pensamiento.
- o Registran (con fraseología acordada) acuerdos. Ellos pueden también notar temas
- no resueltos para debate posterior.
- • El facilitador puede escribir y publicar los resultados de la reunión a todos los
- interesados, incluyendo aquellos que no pudieron
- o

○ HABILIDADES DEL FACILITADOR

- hay dos tipos de habilidades distintas:
- **1.** por un lado el facilitador aporta **habilidades procesales** (manejo del proceso)
- **2.** y por otro, **habilidades competenciales** (experiencia en la materia objeto de facilitación). La combinación de ambas habilidades, o el porcentaje en su combinación aportado por el facilitador, es y continúa siendo objeto de debate respecto a lo que significa ser un facilitador eficaz.

○ **III. CAMPO DE APLICACIÓN**

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

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

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

○ TAREA DEL FACILITADOR

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



○ LOS VALORES DE LA PARTICIPACIÓN

- El sentido de la facilitación gira en torno a cuatro valores básicos, a cuyo despliegue apunta todo
- proceso participativo (Kaner, 1996: 23):
- **Plena participación:** frecuentemente, la participación en un grupo que debe tomar decisiones está limitada a sólo una parte de sus miembros. La inhibición, el temor a verse expuestos, la dificultad en expresarse, cierto desgano en adoptar un rol activo o las modalidades personales de
- comunicación, hacen que la gente se reserve y se abstenga de dar su opinión.
- En su defecto, los más decididos, los más seguros, los que expresan con más firmeza o articuladamente, son los que se transforman en protagonistas de la reunión, monopolizando el intercambio o la discusión.
- Esta
- tendencia natural conduce a no extraer provecho de la riquezas de las ideas de todos los integrantes
- del grupo, con el consiguiente empobrecimiento de la decisión.
- o

○ **COMPRENSIÓN MUTUA:**

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

○ **SOLUCIONES INCLUSIVAS:**

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

○ **RESPONSABILIDAD COMPARTIDA:**

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

● VI ETAPAS DEL PROCESO

- Muy a grandes rasgos y siguiendo a Kaner (1996:19), podemos distinguir básicamente tres etapas del procedimiento en la toma de decisiones:
- **1. Etapa del Pensamiento Divergente:** es el momento de reunir la mayor cantidad de ideas posibles, apelar a la diversidad, asegurar que todos (presentes y ausentes) participen, y tengan un
- lugar en el proceso.
-

○ VI Etapas del proceso

○ 2. Etapa de la Zona Crítica:

- el pensamiento divergente termina abrumando, esta etapa se
- caracteriza por la diversidad de opiniones, la dificultad para escucharse y comprender perspectivas que parecen no tener que ver con la discusión y que sin embargo son atendibles y forman parte de la trama.
- Predomina la incomodidad y el escepticismo. Algunos se alejan y quizá no vuelven a la próxima reunión, otros conversan de otra cosa, se alejan del trabajo común, otros protestan.
- Es necesario saber que inevitablemente esta etapa ha de producirse y que ello no significa un retroceso, sino la certeza de que el proceso está marchando en un buen camino. Pero hay que poder comprenderlo así.
- Tal vez, el mayor desafío del facilitador está colocado en esta etapa, en su firmeza para ayudar al grupo a transitar esta zona de ambigüedad: ni se tiene la claridad de un solo punto de vista, como al comienzo, ni se vislumbra la factibilidad de una solución posible.
- La única manera de superar la Zona Crítica es obtener el mutuo entendimiento entre los diferentes puntos de vista y necesidades.

- **3. ETAPA DEL PENSAMIENTO CONVERGENTE:** a esta altura el trabajo grupal comienza a deslizarse más aceitadamente.
- Mejora el clima, las personas se escuchan y trabajan para atender a las necesidades de todos y construir y evaluar una propuesta.
- **4. ETAPA DE ZONA DE CLAUSURA:** se trabaja para obtener una solución. Para ello resulta necesario
 - que el grupo decida las reglas por las que adoptará una decisión y que implicará el pasaje de una propuesta a una decisión, etapa donde se pasará de la discusión acerca de las ideas a la implementación de la decisión

○ VII. EL ROL DEL FACILITADOR

- El facilitador despliega numerosas técnicas durante este proceso.
- Algunas son generales, a ser usadas en todo el procedimiento, otras específicas en función de los objetivos propios de cada etapa

(Kaner, 1996: 7; Carpenter, 1988: 52).

Mencionemos sólo las generales, casi inmanentes a su tarea:

- **Técnicas de comunicación:** una escucha poderosa, equilibrada, y prudente, desprendida de los contenidos; el parafraseo cuidadoso, el espejo severo.
- **Técnicas de integración de las persona:** que tienden a lograr la plena participación, ayudando a las personas que no participan a hacerlo, a las que son poco claras, confusas o reticentes, a clarificar o

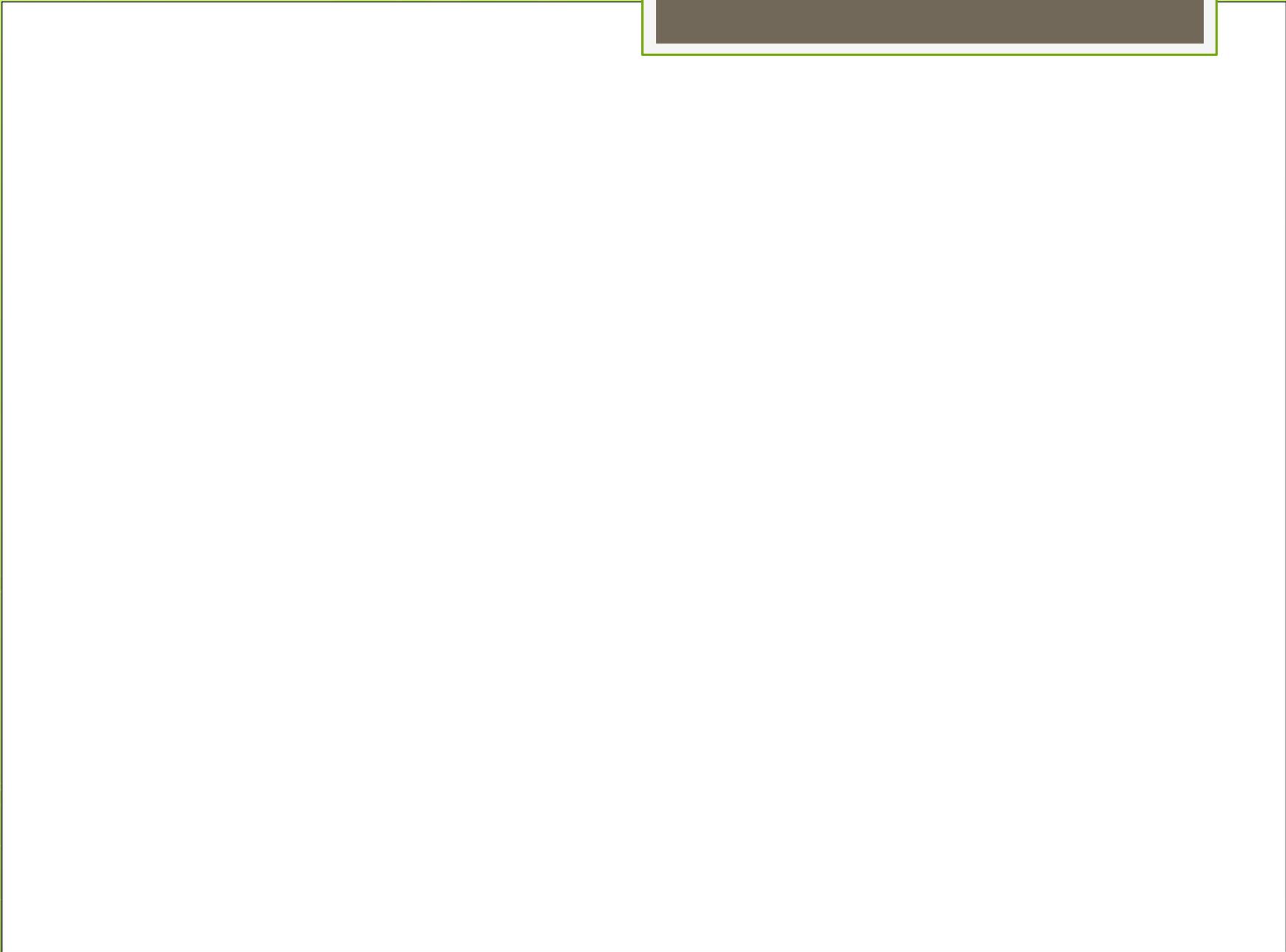
○ VII. EL ROL DEL FACILITADOR

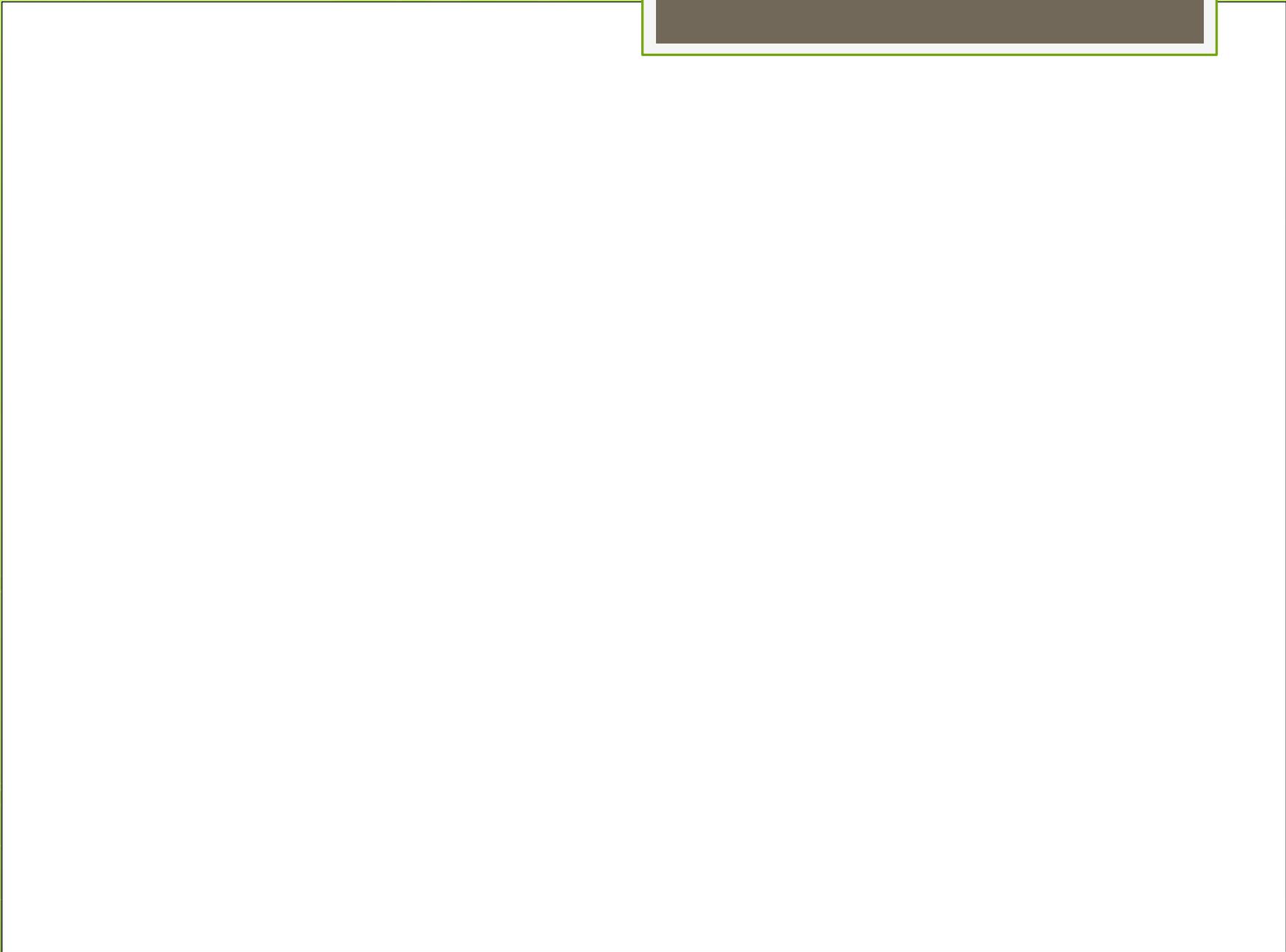
○ TÉCNICAS DE INTEGRACIÓN DE TEMAS:

- a fin de lograr que la totalidad de los temas sean materia de tratamiento.

- El facilitador detectará y organizará los distintos ejes de temas y las distintas conversaciones que tienen lugar simultáneamente, así como traerá a la luz los temas difíciles de conversar

- Todas las personas, así como todas las cuestiones traídas por las mismas, deben ser atendidas con igual cuidado y respeto, para que todos se sientan legitimados en un proceso que los compromete.





- VII. El rol del facilitador
- El facilitador despliega numerosas técnicas durante este proceso. Algunas son generales, a ser usadas en todo el procedimiento, otras específicas en función de los objetivos propios de cada etapa
- (Kaner, 1996: 7; Carpenter, 1988: 52). Mencionemos sólo las generales, casi inmanentes a su tarea:
- Técnicas de comunicación: una escucha poderosa, equilibrada, y prudente, desprendida de los contenidos; el parafraseo cuidadoso, el espejo severo.
- Técnicas de integración de las persona: que tienden a lograr la plena participación, ayudando a las personas que no participan a hacerlo, a las que son poco claras, confusas o reticentes, a clarificar o completar su pensamiento, y a las que se apoderan de un protagonismo excluyente a ceder espacio a la palabra de los otros.
- Técnicas de integración de temas: a fin de lograr que la totalidad de los temas sean materia de tratamiento. El facilitador detectará y organizará los distintos ejes de temas y las distintas conversaciones que tienen lugar simultáneamente, así como traerá a la luz los temas difíciles de conversar².
- Todas las personas, así como todas las cuestiones traídas por las mismas, deben ser atendidas con igual cuidado y respeto, para que todos se sientan legitimados en un proceso que los compromete. Ésta es una exigencia muy fuerte para el facilitador, quien debe mantener una atención permanente y tomar decisiones prudentes que no vulneren la neutralidad cuando privilegia temas o personas.
- Del mismo modo, alentará el surgimiento de ideas nuevas, los enfoques diversos, las iniciativas no consideradas, promoviendo la apertura de criterios, recurriendo cuando sea necesario al "juicio suspendido" para instalar el clima de libertad que antecede al pensamiento creativo