



## YACHAYHUASI - Reflexión #26

**Yachayhuasi:** la "Casa del Saber" del Imperio Inca, donde los jóvenes caciques recibían la mentoría de sus maestros Amauta. Esta reflexión quincenal está dirigida a los profesionales que facilitan, lideran y gerencian los procesos de transformación organizacional.

**Dr. Gilbert Brenson-Lazán**  
Presidente Ejecutivo - Amauta International, LLC  
E-Mail: <[gbl@amauta.org](mailto:gbl@amauta.org)>; Website: <<http://amauta.org>>

### CUÁNDO CONTRATAR UN FACILITADOR EXTERNO

Hace poco un joven colega me preguntó: *"Si la organización debe desarrollar en su propia gente las competencias de facilitación que necesita como Ud. dice, en lugar de depender de facilitadores externos, ¿cuándo es que se debe utilizar un facilitador externo en el proceso de cambio?"*

En mi opinión, sustentada por una investigación reciente realizada por el Dr. Sandor Schumann, Ph.D., hay varias situaciones en las que es mejor utilizar un(a) facilitador(a) profesional externo/a:

**1. EXISTE DESCONFIANZA ENTRE LOS INVOLUCRADOS:** Cuando es claro que existe mucha desconfianza entre los colaboradores, un profesional externo muchas veces puede convocar y facilitar el grupo con mayor efectividad. Cuando facilita un líder interno, tiene una influencia enorme en el proceso y, por ende, en los resultados. Cualquier "maña" en la escogencia de participantes, de metodologías y de procesos de interacción puede influir de manera trascendental en el proceso y los miembros del grupo pueden temer o percibir agendas ocultas. Aun cuando dicha percepción es errada, su mera existencia obstaculiza el proceso.

**2. EXISTE POCA PARTICIPACIÓN O SINERGIAS POCO DESARROLLADAS:** Cuando los participantes son de diferentes niveles educativos, sociales, económicos o jerárquicos, o están en otros tipos de relaciones de control (como proveedor-comprador o abastecedor-cliente), algunos miembros del grupo pueden sentirse excluidos, intimidados, temerosos o reticentes a participar. Un facilitador externo puede no solamente crear y mantener espacios y procesos efectivos de participación, sino también de la creación de las sinergias necesarias.

**3. EXISTEN RIVALIDADES:** Las rivalidades o competencia excesiva entre individuos, bandos o grupos pueden ser mitigadas mejor con la presencia de un facilitador profesional externo, quien no tiene vínculos o antecedentes con los demás participantes. Cuando las rivalidades o conflictos emergen y son relevantes a la tarea a mano, el facilitador puede ayudar al grupo a entenderlos como parte de las cuestiones para ser abordadas. Cuando no son relevantes, el facilitador sabrá cómo evitar la escalonamiento del conflicto y cómo reenfocar el grupo para lograr sus objetivos.

**4. EL RETO NO ESTÁ BIEN DEFINIDO:** Si un reto o una dificultad no está bien comprendido o definido, o si está definido de manera diferente por diferentes personas o grupos, su solución es mucho más difícil. Cuando existen diferentes percepciones, los miembros del grupo generalmente se preocupan más por hacerse entender que por entender. Un facilitador externo está en mejores condiciones para escuchar, clarificar e integrar los distintos puntos de vista, sin la necesidad de abogar por ninguna posición particular. También puede aportar metodologías para estimular la creatividad y la innovación necesarias para su solución efectiva.

**5. EL CONTENIDO ES MUY COMPLEJO:** La introducción de un facilitador externo para conducir el proceso del grupo, le da a quién hubiera sido el facilitador interno la oportunidad de dedicar todo su tiempo y energía al contenido del problema y de sus soluciones, en lugar de tener que preocuparse por el proceso grupal.

#### REFLEXIÓN:

1. ¿Cuándo hemos usado un facilitador externo cuando no ha sido necesario.
2. ¿Cuándo hemos usado un facilitador interno cuando hubiera sido mejor uno externo?

Para más información sobre procesos de facilitación, visite nuestra [Biblioteca Virtual](#).