



YACHAYHUASI - Reflexión #50

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@e-amauta.com

Website: <http://amauta-international.com>

EL JEFE COMO FACILITADOR

Para muchos líderes y gerentes, los papeles de jefe y de facilitador pueden entrar en conflicto. Sin embargo, la experiencia indica que pueden and deben complementarse y que una exitosa gerencia de procesos de cambio incluye la facilitación de una participación apropiada de todas y todos los participantes en las reuniones y sesiones de coaching de equipo. Hay tres áreas críticas donde un conflicto puede transformarse en una sinergia:

- **ACORDAR LOS OBJETIVOS:** Es importante que el/la Jefe-Facilitador(a) clarifique y alinee las expectativas y los objetivos de cada reunión y sesión de coaching, logrando un punto medio entre los extremos poco deseables de una agenda milimétricamente cronometrada e inflexible, y una anarquía apasionada de digresiones urgentes, sin ser importantes. Los objetivos tienen que ser realistas según el tiempo disponible y las personas presentes, asegurando que "estamos todos los que somos y somos todos los que estamos". También es importante acordar desde un principio tanto las "normas de convivencia" como las consecuencias del incumplimiento de dichas normas; acordar una norma "de dientes pa´ fuera" y luego hacer caso omiso de su incumplimiento, sólo resta seriedad de todo el proceso.
- **ESTIMULAR LA PARTICIPACIÓN:** El/La Jefe-Facilitador(a) crea y mantiene los espacios y procesos necesarios para que todas las personas tengan la oportunidad de participar en las deliberaciones. Esto no es decir que todos deben hablar por igual, sino que todos deben tener la oportunidad de hablar, cualquier que sea su estilo. Es importante que el jefe-facilitador no se convierta en el eje central de las conversaciones sino que sea un catalizador de las interacciones entre todos los participantes. El éxito del jefe-facilitador no depende de tener las respuestas correctas sino de hacer las preguntas apropiadas y de poder redireccionar las preguntas al equipo. Entre más participan los integrantes, más se sienten dueños del proceso y de sus resultados; entre más habla el jefe, más pueden sentirse los demás como víctimas del proceso. También, cuando sea necesario el/la Jefe-Facilitador(a) frene a los más dominantes, extrovertidos o fogosos, y que anime a los más reflexivos, introvertidos o pasivos, cuando sea necesario.
- **CONVERTIR LAS DECISIONES EN ACCIONES:** Todas las conclusiones, buenas ideas y decisiones deben convertirse en estrategias, acciones o compromisos. El/La Jefe-Facilitador(a) evita que la sesión se convierta en sólo una catarsis descontrolada, o en sólo una echada masiva de globos en la que nada se define. También hay que cuidarse de la trampa de la mayoría simple, facilitando que el punto de vista minoritaria siempre sea escuchada y evaluada. Con las acciones también viene la responsabilidad de desarrollar estrategias de seguimiento, de auto- y hetero-monitoreo y de revisión posterior por equipo. La responsabilidad de participar y contribuir no termina con el fin de la sesión, sino con la implementación, cumplimiento y auto-evaluación de los compromisos.

REFLEXIONES:

- ¿Cuáles conflictos de papeles hemos observado, entre los de jefe y los de facilitador?
- ¿Cómo vamos a generar, ensayar y evaluar otras opciones más efectivas?

Para más información sobre liderazgo y gerencia facilitadora, visite nuestra [Biblioteca Virtual](#).