

# DESARROLLO — DE — COMPETENCIAS — DEL — FACILITADOR

LA NUEVA ÁREA DE LOS ESPECIALISTAS  
EN RECURSOS HUMANOS

Prisca Nahum Lajud  
Martha Patricia Domínguez Chenge  
Luz María García Panes  
Karina Alonso Ramírez



FONEIA

Fondo  
Editorial para la  
Investigación  
Académica

“Desarrollo de Competencias del Facilitador” es, en esta primera edición, una guía para que cualquier especialista o académico en Recursos Humanos, pueda impartir la asignatura que lleva el mismo nombre en la carrera de Desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones. Para ello se analizan de manera sencilla, los distintos temas incluidos en el programa de estudios, todos ellos basados en las competencias que el estudiante debe integrar a su formación como futuro profesionista.

Un especialista en Recursos Humanos, que sea competente como facilitador, será capaz de enfrentar los retos que se presentan en las organizaciones y el impacto que tienen en los distintos aspectos que se viven en el mundo actual, por ello, se incluyen temas como las distintas competencias que deben desarrollar los alumnos para ser facilitadores exitosos: el capital humano y la mediación organizacional, las relaciones públicas y su relación con la facilitación, la importancia de la conducta individual, el comportamiento organizacional y su relación con la facilitación, el comportamiento de grupos y equipos de trabajo.

En el apartado final del libro, se incluyen ejercicios y prácticas por capítulo, para que el estudiante se ejercite y para que al académico le sea más sencilla la evaluación.



Fondo  
Editorial para la  
Investigación  
Académica



Universidad Veracruzana

# DESARROLLO — DE — COMPETENCIAS — DEL — FACILITADOR

LA NUEVA ÁREA DE LOS ESPECIALISTAS  
EN RECURSOS HUMANOS

Prisca Nahum Lajud  
Martha Patricia Domínguez Chenge  
Luz María García Panes  
Karina Alonso Ramírez



Universidad Veracruzana



FONEIA

Fondo  
Editorial para la  
**Investigación**  
Académica

ISBN: 978-607-59516-0-7



El tiraje digital de esta obra: "Desarrollo de competencias del facilitador" se realizó posterior a un riguroso proceso revisión anti plagio y aval del Consejo Editorial del Fondo Editorial para la Investigación Académica (FONEIA). Primera edición digital de distribución gratuita, enero de 2023.

El Fondo Editorial para la Investigación Académica es titular de los derechos de esta edición conforme licencia Creative Commons de Reconocimiento – No Comercial – Compartir Igual (by-nc-sa). Las autoras son titulares y responsables únicas del contenido.

Diseño editorial y portada: Cristina Carreira Sánchez.

Requerimientos técnicos: Windows XP o superior, Mac OS, Adobe Acrobat Reader.

Editorial: Fondo Editorial para la Investigación Académica (FONEIA). [www.foneia.org](http://www.foneia.org)  
[consejoeditorial@foneia.org](mailto:consejoeditorial@foneia.org), 52 (228) | 383728, Paseo de la Reforma Col. Centro, Cuauhtémoc, Ciudad de México.

# PRESENTACIÓN

La Facilitación es una nueva área de estudio que se ha establecido rápidamente como un importante complemento a la capacitación y a la asesoría. Los Facilitadores trabajan con todo tipo de corporaciones, comunidades y otros grupos para agilizar y potencializar los procesos sinérgicos, con el fin de lograr mayor efectividad colectiva, desarrollo integral, así como transformación organizacional y social. Por ello se hace importante la elaboración de este libro como apoyo para los estudiantes de Relaciones Industriales (RI) / Desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones (DTHO) a formarse como Facilitadores. Además, resulta indispensable revisar las competencias que requieren desarrollar, y que son complementarias y muy necesarias para llevar a cabo los procesos de Facilitación en las empresas donde ellos laborarán en algún momento al terminar su carrera.

La ausencia de textos dedicados a esta área de estudio, dado el reciente surgimiento del tema en nuestro país, motiva a contar con un referente que integre al programa, tanto de RI como ahora a DTHO, los elementos esenciales de la Facilitación, del Facilitador y de las competencias que deben desarrollar, por lo que resulta una herramienta poderosa para ejercer su carrera idealmente en el departamento de Recursos Humanos (RRHH) de alguna empresa, pero también como actores independientes que puedan ofrecer los servicios de consultores en procesos organizacionales, toda vez que, en el contexto actual de las empresas, la figura de un especialista en RRHH –como el RI y/o el DTHO– es un área de oportunidad para desempeñarse como Facilitador.

Este nuevo rol se enfoca en desarrollar las competencias necesarias para ser capaz de guiar a un grupo de personas en procesos, con el fin de llegar a un objetivo común, a través de un Modelo que ha sido propuesto por la Asociación Internacional de Facilitadores (AIF) cuyo propósito radica en estandarizar las expectativas que hay sobre esta figura profesional a gran escala.

En este libro se encuentra desarrollado el programa de la Experiencia Educativa: Desarrollo de Competencias del Facilitador, impartida en la carrera mencionada, dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales (FCAS) de la Universidad Veracruzana, con la intención de que los estudiantes se conviertan, más allá de profesionales en RI/DTHO, en Facilitadores de procesos organizacionales, y sea esta formación un plus para su desempeño profesional.

# DEDICATORIAS

Este libro se escribió con especial cariño a todos aquellos estudiantes que han pasado por las aulas de la FCAS de Relaciones Industriales, actualmente Desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones, hoy por hoy la carrera más humana y hermosa, toda vez que persigue el sueño de apoyar, guiar e inspirar a quienes trabajan en las distintas empresas a ser cada día mejores colaboradores, contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, pero más que cualquier otra cosa, a ser mejores seres humanos ayudando de manera conjunta a una sociedad ávida de gente que mejore la calidad de vida de muchos, con valores, esfuerzo, constancia y disciplina. Por lo que, a todos ellos está dedicado.

Por esa inspiración y por el amor que sentimos hacia la profesión que estudia los Recursos Humanos, este libro también va dirigido a todos los colegas y personas interesadas en este apasionante mundo de las Relaciones Humanas y sus procesos en las organizaciones.

# ÍNDICE

ÁMBITO DE ESTUDIO	9
ESPECIFICACIONES DE LA EXPERIENCIA EDUCATIVA QUE RESPALDA	11
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>GENERALIDADES DE LA FACILITACIÓN</b>	<b>12</b>
1.1 Definición del concepto	12
1.2 El papel del Facilitador	13
1.3 Rol del Facilitador	14
1.4 Etapas de la sesión de Facilitación	
1.5 Diferencias entre “Facilitador”, “líder”, “coach” y “gerente”	15
1.6 Introducción al concepto de Competencias	19
1.7 Competencias del Facilitador	21
1.8 Competencias actuales requeridas por los empleadores	22
1.9 Consejos prácticos para ser un Facilitador exitoso	28
	32
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>FACILITACIÓN, CAPITAL HUMANO Y MEDIACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	<b>35</b>
2.1 El Facilitador como capital humano en las empresas	..
2.2 ¿De qué se trata la mediación organizacional?	35
2.3 Código de ética del Facilitador	38
2.4 La Facilitación en México	44
2.5 La Facilitación en el contexto internacional	47
2.6 Andragogía versus Pedagogía	49
	52
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>RELACIONES PÚBLICAS Y EL FACILITADOR</b>	<b>55</b>
3.1 Importancia de las Relaciones Públicas. Definición y enfoques	55

3.1.1 La comunicación integral .....	56
3.1.2 Definición de las RRPP .....	56
3.1.3 Diferentes enfoques de las RRPP .....	58
3.1.4 Campos de aplicación de las RRPP .....	60
3.1.5 El Método RACE / IPEE .....	64
3.1.6 Proceso de las Relaciones Públicas de Antonio Lacasa .....	66
3.1.7 Las RRPP como asesoría .....	68
3.2 Coincidencias entre un Facilitador y un Relacionista Público .....	69
3.2.1 La ética en la práctica de las RRPP y la Facilitación ...	70
3.2.2 Características y actitud personal, atributos personales básicos del Facilitador y el RRPP .....	72
3.3 Programas de prácticas para hablar en público .....	75
3.4 La Facilitación en el entorno social y las RRPP .....	76

## **CAPÍTULO IV**

### **IMPORTANCIA DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: SU RELACIÓN CON LOS PROCESOS DE FACILITACIÓN**

**78**

4.1 La psicología y las variables del comportamiento organizacional .....	78
4.1.2 Actitudes del colaborador y sus efectos .....	83
4.2 Naturaleza de las actitudes del empleado .....	83
4.2.1 Satisfacción en el trabajo .....	84
4.2.2 Involucramiento con el puesto .....	85
4.2.3 Estados de ánimo del trabajador .....	86
4.3 Efecto de las actitudes del empleado .....	87
4.3.1 Desempeño del empleado .....	88
4.3.2 Rotación de personal .....	89
4.4 Comportamiento organizacional en los procesos de Facilitación .....	91
4.4.1 La cultura organizacional .....	91
4.4.2 Creación de la cultura organizacional .....	92
4.4.3 Hacia una cultura de trabajo en equipo .....	93
4.5 Los procesos de Facilitación y la cultura organizacional .....	94
4.6 Aprendizaje organizacional con apoyo de la Facilitación .....	95

<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>COMPORTAMIENTO DE GRUPOS Y EQUIPOS EN LA FACILITACIÓN</b>	<b>96</b>
5.1 Grupos formales e informales .....	96
5.2 Dinámica de grupos .....	98
5.3 Naturaleza de las organizaciones formales e informales .....	98
5.4 La Facilitación y los grupos .....	99
5.4.1 La tarea de los grupos .....	99
5.4.2 Cómo convertir grupos en equipos de trabajo eficiente .....	100
5.5 Habilidades del Facilitador útiles para construir equipos .....	101
5.6 Importancia de la formación continua en los equipos de trabajo .....	103
5.7 La cultura en las empresas en el contexto actual ante el COVID-19 .....	106
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>108</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN POR CAPÍTULO Y ORDEN DE APARICIÓN</b>	<b>111</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>117</b>
ANEXO I: EJERCICIOS PRÁCTICOS POR CAPÍTULO PARA DESARROLLAR POR LOS ESTUDIANTES .....	117
ANEXO II: SINOPSIS DEL TRABAJO FINAL .....	123

# ÁMBITO DE ESTUDIO

## Generalidades

La Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales (FCAS) “es una entidad académica de la Universidad Veracruzana, ubicada en el tramo de control de la Secretaría Académica que depende en línea directa de la Dirección General del Área Académica Económico-Administrativa” (Domínguez, Pla-DEA 2017-2021, p. 2). En este documento, se menciona que los orígenes de la FCAS como tal datan del semestre septiembre 1996 - febrero 1997. En ese entonces se encontraba conformada por tres programas educativos de licenciatura: Administración de Negocios Internacionales, Relaciones Industriales, Publicidad y Relaciones Públicas. En el año 2017, surgen dos programas educativos más: la licenciatura en Ciencias Políticas y Gestión Pública; y la maestría en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones.

## Misión

“Somos una institución académica de la Universidad Veracruzana. Contamos con personal docente calificado y ofrecemos programas educativos con pertinencia social, basados en un modelo educativo institucional que coadyuva al desarrollo integral del estudiante. Formamos profesionistas competentes en las áreas de las Ciencias Administrativas y Sociales, abiertos a la diversidad multicultural, con capacidades para desempeñarse con ética y valores que responden a las necesidades de los diferentes sectores, lo que favorece el crecimiento de la región, del estado y del país.” (Recuperado de <https://www.uv.mx/fcas/filosofia/>)

## Visión

“Ser una entidad educativa que opera bajo los estándares de calidad de la educación superior de México. Orientada a consolidar su liderazgo académico en las áreas de las Ciencias Administrativas y Sociales, a través de acciones que apoyan el fortalecimiento de la planta docente y de sus cuerpos académicos, la formación integral de sus estudiantes, la distribución social del conocimiento y la vinculación con los diferentes sectores de la sociedad, para responder con pertinencia a sus demandas en la resolución de problemas y de formación de recursos humanos”. (Recuperado de <https://www.uv.mx/fcas/filosofia/>)

## Valores

**Sentido ético.** Que cada una de las conductas se desempeñen en estricto apego a valores y principios morales congruentes con el contexto profesional de la entidad académica.

**Honestidad.** Actuar con apego a las propias convicciones y valores en la esfera individual como aquellos que corresponden al interés colectivo.

**Respeto.** Reconocimiento del valor intrínseco de la persona en cada una de las actividades, tanto académicas como administrativas.

**Compromiso.** Implica el cabal cumplimiento de obligaciones y responsabilidades en coherencia con objetivos, metas y acciones de la propia entidad académica.

**Responsabilidad.** Implica que el trabajo corresponda con las atribuciones propias de cada acción, tanto académica como administrativa, y en apego a los marcos normativos existentes. (Recuperado de <https://www.uv.mx/fcas/filosofia/>)

# ESPECIFICACIONES DE LA EXPERIENCIA EDUCATIVA QUE RESPALDA

## Objetivo general de la materia

El estudiante valora la importancia del papel del Facilitador en procesos grupales diversos, tales como capacitación y formación, dentro de las organizaciones. Además desarrolla las habilidades necesarias para que esta figura lleve a cabo actividades, contribuya con estructura y proceso para que de esta forma los grupos puedan interactuar y ser capaces de funcionar efectivamente, tomar decisiones de calidad, y comportarse como un Facilitador con compromiso y respeto.

## Objetivos específicos

1. Analizar, previa explicación del maestro, los diferentes elementos que forman parte del modelo de competencias del Facilitador.
2. Reconocer en el Facilitador a la figura a través de la cual se logran desarrollar procesos laborales efectivos.
3. Practicar el procedimiento de un proceso de Facilitación en alguna actividad que requiera ser atendida por un RI o DTMO en su labor de Facilitador.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES DE LA FACILITACIÓN

### I.1 Definición del concepto

Resulta importante conocer el concepto de Facilitación a profundidad, toda vez que, pese a ser un nuevo campo en el estudio de los Recursos Humanos en nuestro país, de manera específica en la carrera de Relaciones Industriales / DTHO, se trata de un área investigada y analizada desde hace varios años en otras naciones. La intención de ahondar en este tema radica en formar a los estudiantes como Facilitadores, y que ellos asuman el papel de esta figura en las corporaciones, que conozcan los roles que pueden desempeñar como tales, que distingan entre el líder y otros puestos versus el Facilitador, y, sobre todo, que desarrollen las competencias necesarias para desempeñarse adecuadamente y puedan guiar en los procesos a los grupos de personas que los requieran.

Para comprender mejor el concepto en cuestión, se presentan las siguientes definiciones enfocadas en el ámbito organizacional:

- “La Facilitación es un proceso para llegar a un resultado mediante la participación de todos. Se trata de un proceso que se mueve del punto A al punto B con una persona que guía el grupo hacia ese destino. La creencia detrás de la Facilitación es que la cooperación entre todos es posible, conveniente y deseable.” (Anzieu, 1997)
- “Facilitar es utilizar algún nivel de conocimiento, intuitivo o explícito, de procesos grupales, para formular y realizar algún tipo de intervención en procesos, formales o informales, con el fin de ayudar a un grupo a hacer lo que quiere o necesita, hacer para lograr lo que quiere o necesita lograr”. (Reute Ned, 1999)

- “Facilitar es crear espacios sinérgicos de aprendizaje y autodesarrollo individual y grupal”. (Brenson-Lazán, Gilbert, 1999)
- “Facilitación grupal es un proceso en el cual una persona, quien es aceptada por todos los miembros del grupo, sustancialmente neutral y quien no tiene la autoridad para tomar decisiones, interviene en el grupo para ayudar a mejorar la forma de identificar, resolver problemas y tomar decisiones, en función de incrementar su efectividad grupal”. (Schwarz, 2002)

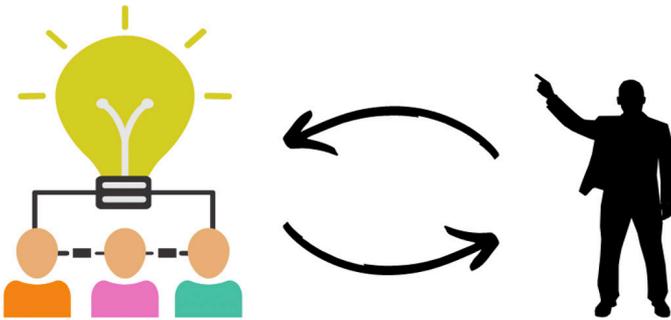


Imagen 1: El papel del facilitador

## 1.2 El papel del Facilitador

Para que pueda justificarse la existencia de un Facilitador hay que considerar varios factores. Uno de los más importantes es que exista un grupo de personas, ya que la Facilitación no se puede brindar a una sola, pues esto causaría confusión con la figura del coach, jefe, mentor, etc. El segundo de los factores que debe prevalecer es que haya un proceso que requiera el apoyo de un guía que conduzca hacia el objetivo a las personas que forman parte de un colectivo; el papel de esta figura consiste en orientarlas y conducir las hacia las metas, sin tomar decisiones ni protagonismo.

El papel del Facilitador es ayudar a un grupo u organización a desempeñarse de manera más eficiente, a colaborar y lograr sinergia. Para que pueda realizar esta labor de manera exitosa debe conocer bien cómo se da la formación de los grupos, tanto formales como informales, que identifique a los equipos de trabajo, y cómo se pueden construir las etapas por las que pasan, pues en cierta forma uno de sus principales retos es que tendrá que convertir a los grupos que dirige en equipos efectivos de trabajo para llegar a un objetivo y/o resultado concreto.

Otro de los papeles de un Facilitador es dar las pautas necesarias mediante procedimientos y diversas tareas para que el conjunto pueda llegar a las soluciones u objetivos deseados. Además, puede contribuir para reflexionar y pensar conjuntamente de manera más profunda sobre las ideas, creencias y valores con el fin de ayudar a construir consenso sobre determinadas decisiones.

### I.3 Rol del Facilitador

El rol principal que debe adoptar la persona que lleva a cabo el proceso de Facilitación debe estar enfocado a motivar a los integrantes del grupo, para que todos se sientan parte del organismo y se identifiquen con el objetivo en común. Aunque esto parece un lugar común cuando se habla de procesos organizacionales, pocas veces se puede lograr si la persona que lo intenta hacer no cuenta con los conocimientos para realizarlo.

En esto radica el rol del Facilitador, en que sea el mejor y tenga las competencias necesarias para proyectar a las personas lo que desea lograr con ellas. Para realizarlo, dentro de este rol se deben llevar a cabo algunas de las siguientes actividades:

- Fomentar la comunicación dentro del grupo.
- Estimular la cooperación en los integrantes.
- Fomentar el espíritu de búsqueda de consenso.
- Escuchar opiniones y aceptar críticas.
- Buscar los comunes denominadores.
- Confiar en los demás y generar confianza.
- Animar a otros a pensar, a hablar y actuar.
- Indagar el interés de todos.

## I.4 Etapas de la sesión de Facilitación

En cualquier proceso grupal pueden identificarse 5 “momentos” o etapas que, por su naturaleza, marcan el tipo de actividades o técnicas que deberían emplearse, así como la forma de proceder del Facilitador. Estas etapas no tienen que producirse necesariamente en un orden correlativo, si bien el inicio y el final siempre tendrán lugar respectivamente, al principio y al final de la sesión de trabajo. De acuerdo con el equipo de PROAGILIST.ES, está formado por un grupo de profesionales especializados en la gestión de proyectos, programas y por folios, la Facilitación de procesos y el ámbito de la gestión de equipos y la innovación.

A continuación, se muestra un dibujo muy sencillo con las cinco etapas que idealmente se deben tomar en cuenta en cualquier proceso de Facilitación, con su respectiva explicación de cada una de ellas.



Figura 1: Elaboración propia, Proceso de Facilitación

## APERTURA Y REINICIO DE LA SESIÓN

La apertura es una de las partes más importantes de cualquier proceso. **Las actividades para comenzar son fundamentales, toda vez que ayudan a configurar el tono de la sesión y a tranquilizar a los participantes.**

Tanto para el inicio como al retomar la sesión después de un descanso, conviene utilizar ejercicios conocidos como icebreakers. Al respecto, se recomienda implementar actividades divertidas que hará que la sesión tenga un gran comienzo. No obstante, hay que recordar que **cada evento tiene diferentes formas, así que resulta fundamental elegir ejercicios cómodos para los asistentes, y que a su vez sean apropiados para la reunión que se va a facilitar.**

Captar la atención de los participantes es realmente importante para el éxito general de la sesión, y desde el inicio establecer la credibilidad como Facilitador. Como **técnica para la apertura** se puede utilizar la **regla INTRO**, acrónimo en inglés formado por la inicial de cinco palabras:

- **Interest** (Interés): capta la atención de las personas a través de una historia personal o enlaces a una noticia actual que despertará su interés.
- **Name** (Nombre): ¿Quién soy, cuál es mi experiencia y por qué me escuchas?
- **Time** (Tiempo): ¿Cuánto tiempo durará la sesión, en qué partes se divide?
- **Range** (Rango o alcance): ¿Cuál es el alcance o el contenido de la sesión? Se recomienda describir referencias a lo que la gente escuchará, sentirá, verá y hará durante el proceso.
- **Output** (Salidas): ¿Qué resultado se espera? ¿Qué se puede hacer a partir del resultado?

Compartir esta información básica no debería llevarse más de 15 minutos. Además, la información puede compartirse en cualquier orden: la regla mnemotécnica resulta útil solo para ayudar a repasar los cinco pasos. **¡Lo más importante a recordar para el inicio de la sesión: sonrían y relajen los hombros antes de hablar!**

## TRABAJO EN GRUPO

Todos los participantes son diferentes. Algunas personas disfrutan de desempeñarse en grupos, mientras que otras prefieren hacerlo por su cuenta. **Asistir a una sesión interactiva de trabajo grupal puede ser la peor pesadilla de algunos integrantes, por lo que es necesario hacer que todos colaboren y se sientan cómodos y pertenecientes.**

Esta área de la Facilitación cubre todos los aspectos del trabajo de grupo. Se trata de implementar ejercicios para dividirlo en grupos más pequeños, actividades para recopilar ideas y comentarios, y técnicas para alentar a las personas a participar activamente en la sesión.

En el ámbito de la formación no hay que olvidar que es un proceso bidireccional y, para que sea exitoso, los integrantes deben contribuir. Utilizando técnicas de trabajo en grupo se podrá obtener el máximo de cada participante.

Cuando se trata de desempeño grupal, resulta **conveniente pensar por anticipado cómo dividir a las personas en pequeños grupos.** Por ejemplo, ¿es mejor trabajar con base en los equipos existentes que formar nuevos grupos para compartir el aprendizaje entre ellos? Al respecto, es fundamental **prestar atención y detectar si alguna persona monopoliza la conversación o quiénes permanecen en silencio.**

## FOCALIZAR Y ENERGIZAR

A lo largo de cualquier sesión de Facilitación habrá momentos en que los participantes se dividirán para trabajar en grupos y será necesario reunirlos nuevamente. Y también habrá momentos en los que el grupo se mostrará cansado, por lo que será indispensable “energizarlo”.

En esta situación se deberán **implementar actividades simples y efectivas, destinadas a reenfocar la atención del grupo e inyectarle energía fresca necesaria,** cuando la energía inicial comienza a disminuirle.

Existen técnicas realmente divertidas que captarán de manera instantánea la atención del grupo. El secreto radica en no tener miedo de hacer algo poco inusual: utilizar accesorios como música o silbatos para ahogar el rui-

do y atraer la atención de manera rápida. Sin embargo, no siempre hay que ceñirse a la agenda; si como Facilitador sientes que el equipo requiere un descanso, hay que hacer una pausa. Mantener al grupo “despierto y alerta” durante toda la sesión es esencial para maximizar el aprendizaje.

## SUPERAR RESISTENCIAS

Uno de los aspectos más desafiantes de la función del Facilitador es superar las resistencias de los participantes. Este es quizás uno de los elementos más importantes de la Facilitación: si las personas no están abiertas a aprender durante el proceso, el aprendizaje no tendrá el impacto deseado. Al respecto, el responsable de facilitar el proceso debe contar con una batería de técnicas, de manera que ayude a las personas a superar sus objeciones. Para este propósito, se recomienda desarrollar ejercicios que desafíen la mentalidad de las personas y les hagan enfrentar su propia resistencia a nuevas ideas y retos.

Algunas de las dinámicas / limitaciones habituales que surgen durante el proceso de Facilitación ante las cuales el responsable de este rol deberá estar preparado para actuar son:

- Dominación por un integrante del grupo.
- Baja participación de todo el equipo.
- Enfrentamiento entre dos o más personas.
- Uno o varios miembros permanecen silenciosos o activos en exceso.
- Susurros y chistes.
- Participación mínima de integrantes que no se sienten comprometidos con el tema.
- Poco seguimiento de las actividades.
- Falta de puntualidad en el inicio y finalización.
- Discusiones sobre el procedimiento.

En cualquier caso, es necesario recordar que **la sesión pertenece a los participantes, no al responsable de la Facilitación**. Es decir, el Facilitador no se encuentra allí para solucionar problemas, sino para guiar al grupo a llegar a sus propias conclusiones.

## CIERRE DE LA SESIÓN

Esta es posiblemente una de las partes más difíciles e importantes de la sesión. El objetivo consiste en lograr que las personas recuerden lo que han aprendido y vayan sintiendo que han conseguido algo.

En el transcurso es conveniente recordar a los participantes lo que van logrando. Las revisiones rápidas ayudan a mantener involucrado al grupo, lo que les hace estar conscientes de todo aquello que generan y aprenden. Esto contribuye a percibir que la sesión resulta una buena inversión de su tiempo.

Al respecto es conveniente implementar ejercicios rápidos y fáciles para ayudar a mostrar al grupo lo que han aprendido y cuáles son sus próximos pasos. Se recomienda realizar estos ejercicios tras cada parte en la que se haya dividido el taller, o antes y después de los descansos.

Hay que reiterar que un buen cierre es fundamental para que los integrantes recuerden lo que han aprendido y, por lo tanto, será muy probable que lo pongan en práctica.

Asegúrese de que las personas se vayan con un plan de acción. No tiene sentido todo este esfuerzo a menos que tenga un resultado, que dé a los participantes las tareas para completar y les haga responsables de estas.

### 1.5 Diferencias entre “Facilitador”, “líder”, “coach” y “gerente”

En muchas ocasiones se confunde el término “Facilitador” con el de “líder”, “coach” o “gerente”. Sin embargo, el papel que cumple el primero se distingue de cada uno de los otros términos. Normalmente todos ellos tienen más protagonismo en sus funciones: son personas que, aunque dirigen a otros y los guían, no tienen las mismas competencias que el Facilitador; es por ello que para distinguir y no confundir los papeles de unos y de otros, se elabora una tabla comparativa que aparece a continuación, con la finalidad de marcar algunas funciones que los diferencian.

Facilitador	Líder	Coach	Gerente
<p>Ayuda a un grupo a entender los objetivos comunes y contribuye a crear un plan para alcanzarlos sin tomar partido, utiliza herramientas que permitan al equipo alcanzar un consenso en los desacuerdos preexistentes o que surjan en el transcurso de este.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le concierne ayudar a las personas para hacer las cosas que les corresponden.</li> <li>• Colabora con las personas a encontrar su visión y articula con todas sus áreas vitales.</li> <li>• Apoya a su gente a centrarse y ser claro en el aquí y el ahora.</li> <li>• Asiste a las personas para que piensen y permite que comuniquen sus pensamientos.</li> <li>• Contribuye porque los integrantes trabajen hacia el logro de los objetivos del grupo.</li> <li>• No interpone sus propias opiniones.</li> </ul>	<p>Actúa como guía o jefe de un grupo. Un líder tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le corresponde hacer que las cosas sucedan.</li> <li>• Toma la visión a largo plazo.</li> <li>• Se concentra en qué y el porqué.</li> <li>• Piensa en términos de innovación, desarrollo y el futuro.</li> <li>• Tienen un pensamiento global ya que ven a la empresa como un todo.</li> <li>• Se anticipan al cambio.</li> <li>• Miden de forma cualitativa.</li> <li>• Delegan funciones.</li> <li>• Inspiran el compromiso a la misión.</li> </ul>	<p>Utiliza una serie de técnicas y herramientas que pretenden sacar el máximo rendimiento de cada una de las personas para que puedan alcanzar unas metas definidas. También se le denomina entrenador, en referencia a la persona encargada de aprovechar al máximo posibilidades para conseguir los objetivos que el couchado proponga.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona un enfoque claro.</li> <li>• Hace de la persona alguien mejor.</li> <li>• Fomenta el aprendizaje continuo.</li> <li>• Descubre nuevas habilidades en las personas.</li> <li>• Hace preguntas, no da respuestas.</li> <li>• Confronta, Responsabiliza y empodera.</li> </ul>	<p>Ocupa una posición directiva dentro de una organización. Su posición lo sitúa como la persona a cargo de otras dentro de alguna de las áreas de la institución. Por lo que será el encargado de dirigir y supervisar las tareas de las personas que componen ese grupo de trabajo. La tarea del gerente consiste en hacer un buen uso de los elementos que tiene a mano para poder conseguir el mayor provecho posible de los mismos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le corresponde el procurar que las cosas salgan bien.</li> <li>• Toma la visión a corto plazo.</li> <li>• Se centra en el cómo.</li> <li>• Piensa en términos de administración, mantenimiento y presente.</li> <li>• Piensan a corto plazo ya que le importan los resultados inmediatos.</li> <li>• Viven en el momento.</li> <li>• Miden de forma cuantitativa.</li> <li>• Controlan y se mantienen dentro de los paradigmas.</li> <li>• Organizan a las personas y a los sistemas para lograr la misión.</li> </ul>

Tabla 1. Elaboración propia. Diferencias entre Facilitador, líder, coach y gerente.

## I.6 Introducción al concepto de Competencias

Para comprender mejor este concepto, se toman fragmentos del Segundo Encuentro Latinoamericano de Facilitadores, del taller “Competencias del Facilitador”. En el mundo cambiante que hoy en día se vive, las corporaciones han tenido que emprender transformaciones radicales. Podemos ver cómo los procesos participativos son los más utilizados para lograr mejores resultados, hay toma de decisiones más efectivas, un ambiente más colaborativo y un desarrollo corporativo de la diversidad, entre otros cambios. Para que estos procesos se desarrollen de manera adecuada, las organizaciones han utilizado con éxito la Facilitación como una herramienta efectiva que genera diálogo y el real involucramiento de todos los actores en todos los niveles.

Bajo ese panorama, se hace necesario contar con profesionales competentes que hayan adquirido todas aquellas competencias que, más allá de ayudar a que los organismos incrementen su productividad o mejoren su tecnología, pongan su mirada en las personas, en sus necesidades, y adecuen las relaciones internas para lograr un correcto clima laboral. De ahí la razón de contar con técnicas específicas de Facilitación, que permitan que las ideas y recomendaciones de los trabajadores sean recogidas para mover a la organización hacia el éxito en el ambiente competitivo que la rodea.

También resulta importante crear un clima en donde los colaboradores puedan sentirse considerados, libres para expresar sus ideas, que puedan opinar y a través de sus aportaciones lograr mejores resultados, y una verdadera colaboración en equipo.

Para hacer posible todas las anteriores condiciones ideales de trabajo, se demanda una generación de Facilitadores que tengan la capacidad de diseñar y desarrollar las intervenciones pertinentes para contribuir al logro de la transformación. Esta generación debe tener unas competencias y habilidades tales que los requerimientos de las organizaciones sean satisfechos y los procesos participativos sean abordados de una manera profesional. Estas competencias deben cubrir desde el conocimiento profundo de la situación actual de las corporaciones, las necesidades específicas, la cultura y la visión de futuro, hasta técnicas para diseñar los programas e intervenciones requeridas, hechos a la medida con la participación directa de los involucrados, para propiciar un adecuado seguimiento (Rodas, 2000).

Por definición, “una competencia (en el sentido técnico del capital humano organizativo) es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. Conjunto de conocimientos y habilidades que ayudan a responder de manera satisfactoria una tarea o actividad para las cuales una persona ha sido capacitada y así lograr hacer las cosas bien desde la primera vez, se entiende como una interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona” (recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Competencia\\_organizaci3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_organizaci3n)).

De esta manera, se entiende que las competencias determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecuci3n de los resultados u objetivos a lograr en la entidad.

## I.7 Competencias del Facilitador

Se ha hablado mucho acerca de las competencias que la persona responsable de esta funci3n debe desarrollar. A este prop3sito, hay que recordar que en 1993 se estableci3 la Asociaci3n Internacional de Facilitadores (IAF) y en junio de 1995 presentaron un modelo de competencias, que lo resumen en seis componentes b3sicos, cada uno con sus respectivas sub-competencias. En este capitulo se abordan cada una de ellas.

Este modelo propuesto nos ayuda a entender lo que los Facilitadores valoran para llegar a alcanzar los objetivos que persiguen con su labor y lograr as3 resultados efectivos.

A continuaci3n, en la figura 2 se visualizan los factores que componen las competencias.

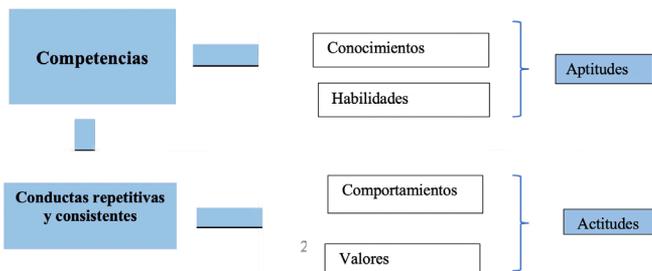


Figura 2: Elaboraci3n propia. Las Competencias y los factores que las componen

El tema de competencias no es nuevo o desconocido, existe desde hace muchos años atrás (1970), cuando se introdujo el término por David McClelland, bajo la siguiente clasificación:

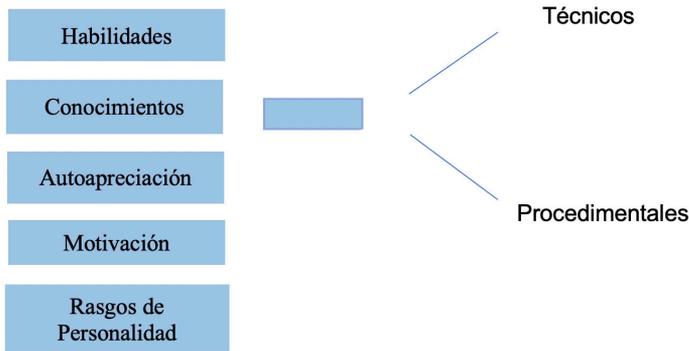


Figura 3. Elaboración propia con base a la propuesta de la Facultad de Psicología de la Universidad de Manizales, Colombia

En años recientes las empresas de éxito empezaron a orientar sus programas de Gestión Humana, basadas en la convicción de que la gente de más alto desempeño dentro de sus organizaciones tenía una serie de comportamientos y habilidades determinadas, acordes a lo que se requería para su trabajo. Poco a poco se consolidó la idea de que las competencias son conductas repetitivas y consistentes, aplicables en el tiempo.

Las competencias de las personas se construyen o son la conjunción de una serie de capacidades y conocimientos que provienen de orígenes diversos: formación, aprendizajes, experiencia en los diferentes campos de trabajo o experiencia de la vida en general, y cuya aplicación o puesta en práctica es la que permite actuar sobre problemas críticos y aprender de esta vivencia. El análisis de las competencias llevó a ver la necesidad de relacionarlas con la manifestación de estas capacidades y conocimientos en un campo determinado, adaptados al entorno en el que la persona se desenvuelve.

A este propósito, se incluye el siguiente fragmento de Boyatzis (1982): “Una competencia es una característica subyacente, en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente, en un puesto de trabajo concreto y en una determinada organización”.

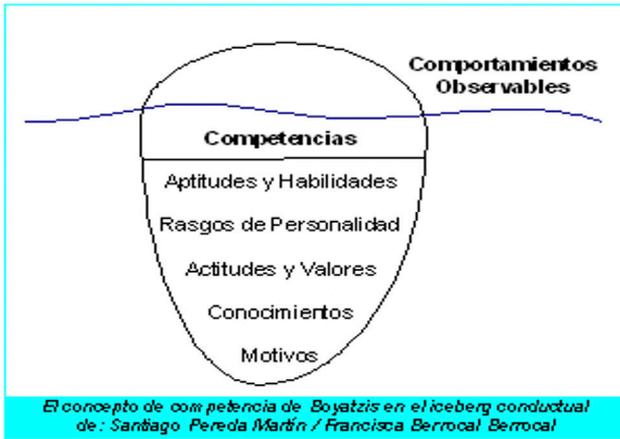


Figura 4. Iceberg Conductual de Pereda Martín, et. al.

A propósito de este planteamiento de Boyatzis, los autores Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga en “Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360° grados” (1992) consideran que las competencias, es decir, características personales que subyacen a comportamientos, se dividen en cinco grandes grupos, que son los que aparecen en el iceberg conductual y se definen de la siguiente manera:

- **Motivos:** Necesidades o formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona; por ejemplo, el motivo de logro.
- **Rasgos de Personalidad:** Predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado; por ejemplo, tenacidad, autocontrol, resistencia al estrés, etc.
- **Actitudes y Valores:** Lo que la empresa piensa, valora, hace o está interesada en hacer; por ejemplo, orientación al trabajo en equipo.
- **Conocimientos:** Tanto técnicos como referidos a las relaciones interpersonales que posee una persona: conocimiento del mercado, productos, informática, etc.
- **Aptitudes y habilidades:** Capacidad de la persona para llevar a cabo determinado tipo de actividad, por ejemplo, razonamiento numérico, habilidad para hacer presentaciones, etc. Una vez definidas las competencias de esta forma, no se evalúan a través de tests o pruebas clásicas, sino a partir de comportamientos observables. (Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634349004.pdf>)

Ahora bien, un Facilitador debe poseer distintas competencias que lo hacen guía de un proceso, que conduce al grupo de personas a un resultado final, pero para poder llegar a serlo es importante que haya desarrollado algunas competencias básicas que le sirven para alcanzar su cometido.

Una de estas competencias es que un profesional de este campo debe prepararse de manera recurrente, toda vez que en la actualidad aparecen nuevos y más avanzados aprendizajes que exigen que las personas que fungen como Facilitadores deban estar preparadas para entender las condiciones de cada individuo que formará parte de los equipos de trabajo a los que tengan que dirigir, orientar o direccionar hacia distintos resultados.

A este propósito, se mencionan las propuestas por María Begoña Rodas Carrillo, en su artículo “Descripción del Modelo de Competencias del Facilitador” (2000):

### **1.- Mantiene el crecimiento profesional**

El facilitador tiene el conocimiento básico de las disciplinas relacionadas con el desarrollo organizacional y el aprendizaje del adulto. Los conceptos traídos de este conocimiento son aplicados a las necesidades de cada grupo. Debido a que esta área se encuentra en constante desarrollo, los Facilitadores requieren una disciplina de aprendizaje de “toda la vida”.

Las tres sub-competencias en esta área son:

- Mantener una base de conocimiento.
- Contrastar métodos de Facilitación.
- Mantener su nivel profesional.

### **2.- Diseña alianzas colaborativas**

La cultura, negocios, tecnologías y problemas de una corporación pueden ser complejos para aquellos que están dentro del sistema, y entendibles solo a un nivel muy simplista para una persona “de fuera”. Los Facilitadores profesionales reconocen el valor del conocimiento y experiencia en la organización, por lo que ayudan a sus miembros a unir esos conocimientos y experiencias sinérgicamente para lograr sus objetivos. El Facilitador se esfuerza en desarrollar relaciones sociedades independientes, más que codependientes. Los procesos que lleva a cabo se centran en las necesidades del cliente y apuntan al desarrollo de sistemas que lleguen a ser autosuficientes y autosostenedores.

Las tres sub-competencias en esta área son:

- Desarrollar alianzas de trabajo con aquellos a quienes sirve.
- Crear y mantener relaciones profesionales y colegiales.
- Co-diseñar y adaptar aplicaciones para satisfacer las necesidades del cliente.

### **3.- Crea un clima de participación**

La combinación del espacio físico, el contexto situacional, de las expectativas de los miembros, y de la naturaleza de la comunicación entre todos los involucrados es lo que se conoce como ambiente de participación. El Facilitador debe ser incluyente con los integrantes del grupo, de esta manera acepta la diversidad, honra las diferencias individuales y desarrolla un ambiente seguro en el cual participar.

Las tres sub-competencias en esta área son:

- Demostrar destrezas de efectiva comunicación interpersonal.
- Honrar y reconocer la diversidad para asegurar la participación.
- Facilitar ante el conflicto del grupo.

### **4.- Utiliza métodos y técnicas multisensoriales**

Desarrollar la creatividad es el propósito de los métodos y técnicas multisensoriales usados en procesos de Facilitación. Los individuos en un grupo pueden llegar a estar más involucrados cuando todos sus sentidos están comprometidos. Un ambiente multisensorial estimula la participación, propicia el reconocimiento y apoya la variedad de formas en que las personas procesan información y aprenden al comprometer a los integrantes, mediante la utilización de su estilo preferido de pensamiento y aprendizaje.

Las tres sub-competencias en esta área son:

- Evocar la creatividad del equipo combinando estilos de aprendizaje y pensamiento.
- Utilizar procesos multisensoriales.
- Usar el tiempo y el espacio para apoyar los procesos del grupo.

### **5.- Orquesta el desarrollo del grupo**

Captar y aprovechar el momento crítico de unión es la competencia donde todos los aspectos de una efectiva Facilitación confluyen. Como un director de orquesta, el Facilitador mezcla las contribuciones de cada individuo en una gran sinfonía de voluntad, decisión y acción del

grupo. Asimismo, está siempre pendiente de las experiencias de los participantes, la efectividad del proceso y las dinámicas grupales.

Las tres sub-competencias en esta área son:

- Guiar al grupo con métodos y procesos claros.
- Facilitar la autoconciencia del equipo.
- Conducir al grupo hacia el consenso y los resultados deseados.

#### **6.- Asegura una vida de integridad**

Esta es una creencia compartida entre todos aquellos que estudian la emergente carrera de la Facilitación. Este trabajo está basado en una vida personal de cuidado e integridad que soporta las destrezas descritas previamente. Los valores del individuo deben estar en concordancia con los valores de esta profesión. Basados en una profunda base ética, los profesionales de esta área dan de sí mismos a los equipos y a las instituciones a las que sirven, de igual manera animan a los individuos y grupos a encontrar sus propias respuestas. La labor de Facilitación está fundamentado en la autenticidad personal y la honradez. El compromiso hacia una vida de integridad resulta en comportamientos y actitudes observables que capacitan al grupo para una total participación.

Las tres sub-competencias en esta área son:

- Manifestar las preguntas profundas de sí mismo y de otros.
- Modelar asertividad.
- Confiar en el potencial del grupo.

(Recuperado de <https://bit.ly/3Xrjkas>)

## I.8 Competencias actuales requeridas por los empleadores

Las problemáticas actuales presentes en todos los ámbitos y en varias naciones exigen un replanteamiento de muchas circunstancias, acciones, decisiones y competencias en el sector organizacional. Los docentes tienen la obligación de comunicar a los estudiantes cómo han cambiado los requerimientos para poder ingresar a trabajar a una empresa, en la cual se presten los servicios profesionales, en este caso, del área de Recursos Humanos.

Hasta hace algunos pocos años los jóvenes entraban a laborar sin recomendación en cualquier parte donde se necesitara su perfil; ahora, aunque sí importa considerar el perfil en los egresados y de cualquier profesionista, esto ya no resulta suficiente. Los departamentos de Recursos Humanos se enfocan en nuevas competencias, toda vez que las organizaciones requieren personas que ayuden o apoyen a resolver cualquier tipo de problema, ya sea o no relacionado con un perfil profesional. Es decir, “en la actualidad tendrán más oportunidades aquellos egresados que hayan desarrollado las competencias requeridas en las empresas, y que en ocasiones no se relacionan tan directamente con el perfil de una profesión, sino con una formación integral” (Nahum Lajud et al., 2021) que los estudiantes hayan desarrollado de manera conjunta y rápida durante su paso por la universidad.

En este apartado se mencionan algunas competencias que se deben desarrollar idealmente durante el tiempo en que los estudiantes se encuentren en las aulas. Es necesario motivarlos especialmente cuando cursen la Experiencia Educativa “Desarrollo de competencias del Facilitador”. De esta manera, los jóvenes entenderán la importancia de formarse en áreas alternas a su profesión, las cuales les ayudarán a sumar valor profesional a su Currículum Vitae.

A continuación, se comparte un listado de algunas de estas competencias que la autora Ana Williams, en el artículo “Las competencias de un Facilitador efectivo” (2019), sugiere para que las desarrolle un Facilitador y que aquí se presentan como complemento a las que debe tener el egresado de la carrera Relaciones Industriales/DTHO, idealmente mientras cursan la EE de “Desarrollo de competencias del Facilitador”, y que les da la oportunidad de ser más empleables:

## **1. Comunicación**

Entendida como la posibilidad de transmitir con un lenguaje claro y preciso las vivencias y conceptos relacionados con los temas de interés. Asimismo, esta competencia implica, en todo momento, escuchar activamente a los interlocutores. De poco sirve ser un gran experto o dominar un tema si al momento de darnos a entender divagamos o nos hacemos “bolas” con nuestras propias palabras.

## **2. Relaciones interpersonales**

Las cuales permiten establecer nexos y redes con quienes interactuar: participantes, colegas y con todas aquellas personas que pudieran fungir como pieza clave para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto tiene que ver con ese don o capacidad para relacionarnos con nuestros semejantes para alcanzar un fin de comunicación. Por ejemplo, cuando yo cursaba mis estudios universitarios había una profesora muy estricta que imponía en su clase una disciplina férrea; sin embargo, era a la vez una persona cálida con enorme capacidad no sólo para aclarar todas nuestras dudas, incluso fuera del horario de clases, sino para escuchar inquietudes diversas y conformar relaciones de ayuda y orientación con personas e instancias académicas diversas.

## **3. Análisis y Solución de problemas**

Competencia entendida como la capacidad para discriminar y comprender aspectos esenciales de la información a transmitir, así como los planteamientos expuestos por los aprendices. Una labor educativa integral debe traducirse en la capacidad para sintetizar el cúmulo de conocimientos que como avalancha nos bombardean desde distintos ángulos: medios masivos, electrónicos e inquietudes y necesidades particulares de aprendizaje expuestas por cada participante en un proceso de formación.

## **4. Liderazgo**

Influencia, procesos y persuasión que tengan como fin conducir al grupo hacia los propósitos tendientes y que hagan posible que incorporen a su comportamiento los nuevos procedimientos y estrategias. Un líder es, entre otras cosas, alguien capaz de llevar a otros de un punto promedio de rendimiento a uno superior. Como Facilitadores debemos ir más allá y lograr que las personas excedan sus propias expectativas, al hacer propios los conocimientos recién escuchados.

## 5. Integridad

Que permita reconocer limitantes y actuar conforme a una ética profesional firme. La integridad es un componente que tiene como fin ser ejemplo de responsabilidad, sinceridad, veracidad, puntualidad y honestidad entre lo que se piensa, se dice y se hace.

## 6. Servicio al cliente

La razón del papel de un Facilitador deberá derivarse de una actitud de servicio y detección de las necesidades de sus clientes para satisfacerlas.

Hace tiempo, al llegar a un congreso donde participé como conferencista, me encontré en el estacionamiento con una joven preocupada porque se le habían caído las llaves del coche a una alcantarilla. Al verla, dudé si proseguir mi camino y así tener más tiempo para preparar mi intervención, o apoyarla. Me decidí por esto último, lo cual fue satisfactorio pues resultó ser una de las asistentes a mi exposición.

## 7. Orientación a resultados

Definida como la capacidad de implantar los pasos necesarios que faciliten la consecución de las metas. Este aspecto también es clave. Muchos instructores transmiten de manera estupenda y con un lenguaje claro y preciso sus conocimientos, pero carecen de un método puntual que traduzca toda esa riqueza conceptual en resultados visibles, prácticos e útiles para alcanzar el objetivo nodal.

## 8. Administración del tiempo

Tener la capacidad de realizar un cronograma de actividades y ponerlo en práctica con los ajustes que se presenten en el momento de su ejecución.

Recuerdo a un instructor —una eminencia, por cierto—, que era vasto en su exposición; no obstante, su gran problema era que el tiempo nunca le alcanzaba y dejaba inconclusa su explicación y a medias su meta de transmitir el conocimiento. Evitemos “comernos el tiempo”. Basta con elaborar un plan detallado de pasos a seguir, que a su vez tenga flexibilidad para afrontar cambios inesperados.

## 9. Adaptación al Cambio y Flexibilidad

Para realizar las modificaciones que surjan durante el proceso de instrucción y para transformar los contenidos y dinámicas que optimicen

los talleres. Cada aprendiz o grupo en proceso de formación tiene requerimientos específicos y características diferentes. Si nos mostramos inflexibles al cambio, el resultado será sucumbir; por ello, es más eficaz modificar contenidos y ejercicios con base en las necesidades detectadas.

### **10. Tolerancia a la presión**

Mantener el control emocional frente a un grupo y sus demandas, así como ante las cargas de trabajo y las urgencias. Carecer de paciencia o carácter para manejar los imponderables, o la tensión propia de la actividad de instruir, no tiene cabida en la labor de enseñar, dado que es probable que seamos rehenes de las propias “explosiones de ánimo”, negativas en algunos sentidos.

### **11. Iniciativa**

A fin de enfocarse con independencia para que se den las cosas y actuar con autonomía cuando así lo requieran las circunstancias. En este tiempo se agradece mucho poseer –como Facilitador– un sólido sentido de empuje o proactividad; por ejemplo, si los participantes o cursantes requieren de un apoyo específico no contemplado, el instructor debe responder con prontitud y presteza.

### **12. Innovación**

Permanecer a la vanguardia y tener la capacidad de renovar los procesos educativos y/o laborales con miras a la actualización y a la mejora continua.

Aquí el asunto es muy claro, si los métodos de instrucción aplicados hacen dormir a quienes nos escuchan, algo grave ocurre. Los procesos didácticos deben despertar en las personas el ánimo por aprender. Asimismo, hay que aprovechar la amplia oferta de los avances tecnológicos del momento y emplearlos en el proceso de enseñanza-aprendizaje. (Recuperado de <https://bit.ly/3H0bjc>)

## I.9 Consejos prácticos para ser un Facilitador exitoso

De acuerdo con Raúl Valerio Nebradt, consultor en Relaciones Laborales y Asociados, el líder actual labora en conjunto, lo que le permite detectar desviaciones de la operación, así como la facultad de identificar fortalezas y debilidades de las personas con las que trabaja.

A continuación, se cita un fragmento de los “Consejos para ser un facilitador” (2013), de Marisela Delgado, columnista del periódico *El Economista*, a propósito del tema que nos ocupa, y que resulta sustancial para enfatizar en la labor que cumple la persona encargada de la facilitación en un grupo de trabajo, toda vez que en este artículo se detalla de manera clara y finalmente se brinda un decálogo muy interesante o recomendaciones muy prácticas para quienes buscan éxito en este oficio:

Tener un equipo de trabajo a cargo no sólo significa ostentar una posición más alta en el organigrama, convierte a la persona en el responsable de los resultados que este grupo de individuos genere para la empresa, de su desarrollo como equipo y de ayudarlo a crecer profesionalmente.

Durante mucho tiempo, esta labor fue llevada a cabo por un supervisor; sin embargo, las organizaciones actuales necesitan personas al frente de los equipos de trabajo, cuya labor vaya más allá de evaluar el desempeño de sus colaboradores. Nace así la figura del Facilitador, encargado de un grupo de personas al que diariamente lidera, escucha, entrena, guía, asesora y evalúa.

Raúl Valerio Nebradt, socio-consultor en Relaciones Laborales y Asociados, explica que un supervisor tradicional vigila y se encarga de los procesos operativos, da órdenes para que se cumplan sus instrucciones, elabora reportes, identifica errores, retroalimenta sobre cuestiones personales y no sobre procesos; en resumen, se preocupa más por la tarea que la relación con su equipo.

Mientras, el Facilitador trabaja junto con sus colaboradores para detectar desviaciones de la operación, identifica fortalezas de su gente para aprovechar el potencial al 100%, da la directriz para que sus colaboradores desempeñen su trabajo con iniciativa, elabora estadísticas e indicadores de los procesos para monitorear la productividad, evalúa el desempeño individual y les da retroalimentación positiva, puntualiza Valerio Nebradt.

La importancia de contar con una persona que cumpla con este rol dentro de las empresas radica en que está capacitado para entender las necesidades, los motivadores e intereses de sus colaboradores y por ende, logrará una mejor productividad y calidad en su área de trabajo. Esto se debe a que buscan desarrollar las competencias para el manejo y aplicación de las herramientas administrativas y del comportamiento humano.

Entre las funciones de un Facilitador se encuentra estimular a sus colaboradores para que se sientan comprometidos con la organización, es decir, motivarlos constantemente para seguir aumentando la calidad de su labor.

Sin embargo, motivar a alguien exige más que palabras de aliento, se requiere entablar una estrecha relación de comunicación con cada uno de los integrantes del equipo, pues si se inspira confianza y se conoce las necesidades personales y profesionales del equipo, se puede buscar formas de satisfacerlo y esto hará que los empleados sientan que son tomados en cuenta y con ello pongan mayor empeño en la labor que realizan porque sabrán que su esfuerzo es realmente valorado.

Recordemos que la motivación tiene naturaleza intrínseca, y que para que una persona esté animada, hay que conocer cuáles son sus motivos, sus valores, sus necesidades y qué objetivos tiene. Una vez que el Facilitador los conoce y ha trabajado con ellos, deberá alinearlos a los objetivos de la organización para que el colaborador mejore por sí mismo sus resultados, comenta Raúl Valerio.

En el terreno de las pequeñas y medianas empresas –donde es común que el dueño del negocio sea el encargado del equipo completo de trabajo–, la visión del Facilitador cobra especial importancia, pues en muchos casos persiste la idea de que el que paga manda, y se desempeña como un supervisor, y no como quien brinda la Facilitación.

En opinión del mismo Valerio, un empresario puede y debe esforzarse para convertirse en un Facilitador si quiere mejorar la productividad, la calidad, el ambiente laboral y sobre todo el trato hacia los clientes externos de su negocio. El primer paso es cobrar conciencia de que trabajan con personas, identificar sus áreas de oportunidad y fortalezas para apoyarlos en su desempeño. Así se crea un círculo virtuoso, en el que los empleados trabajarán mejor para entregar resultados positivos para la organización.

## Diez consejos prácticos para dejar de ser un supervisor tradicional y convertirse en un Facilitador exitoso

1. Demuestra interés genuino por tu gente y elimina los signos de poder.
2. Identifica las cualidades de cada uno de tus colaboradores y capitalízalas.
3. Planifica tus actividades conforme a las necesidades y recursos disponibles de la empresa.
4. Predica con el ejemplo en actitudes y colaboración, sin ponerte en un pedestal y evita hablar como un experto.
5. Propicia la generación de nuevas ideas e intervén sólo cuando sea necesario.
6. Desarrolla las habilidades de tus colaboradores para que al menos uno de ellos pueda ser tu posible sucesor en el corto plazo.
7. Fija prioridades y dáselas a conocer.
8. Establece claramente los objetivos y las métricas con las que evaluarás sus resultados.
9. Revisa periódicamente los avances del trabajo y compáralos con los objetivos planteados para corregir las desviaciones a tiempo.
10. Escucha la opinión de tu gente cuando aporte valor a los procesos del negocio y permítele tomar decisiones. (Recuperado de El Economista, <https://bit.ly/3iDdMuY>)

## CAPÍTULO II

# FACILITACIÓN, CAPITAL HUMANO Y MEDIACIÓN ORGANIZACIONAL



Imagen 2. El Hombre como Capital Humano en las Empresas

## 2.1 El Facilitador como capital humano en las empresas

Cuando hablamos de “capital humano” hay que remitirnos a un punto clave en la historia de las ciencias sociales, en particular a la teoría del “capital humano” que desarrolló Theodore W. Schultz y que expresó en 1960 en una conferencia en la *American Economic Association*, donde primera vez se utilizaron estos términos como sinónimos de educación y formación. De acuerdo con Schultz, citado por María Amparo Pons Blasco en su libro *Determinación Salarial: Educación y Habilidad*:

“Al invertir en sí mismos, los seres humanos aumentan el campo de sus posibilidades. Es un camino por el cual los hombres pueden aumentar

su bienestar”. Según el autor, en cualquier trabajador, al insertarse en el sistema productivo, no sólo aporta su fuerza física y su habilidad natural, sino que, además, viene consigo un bagaje de conocimientos adquiridos a través de la educación. Se observa, por tanto, que ya desde los inicios se resalta la importancia que tiene la formación sobre la productividad individual. (2004, p. 17)

Cuando hablamos del Facilitador nos referimos también al capital humano de las organizaciones. Si bien es cierto que este término encierra un cúmulo de elementos –que lo debieran tener todos los que colaboran en las empresas–, en la persona que proporciona la Facilitación resulta obligado y no opcional poseerlo, toda vez que en ella recae la responsabilidad de que los procesos de los que está a cargo logren sus objetivos, y generar así en todos los miembros del grupo su bienestar, ya que se responsabiliza de gestionar todo lo necesario para el funcionamiento del equipo, como son los recursos humanos, financieros, materiales, técnicos, tecnológicos, etc. Todo está relacionado tanto con los conocimientos, educación, experiencia y con la formación, que en la actualidad forman parte del capital humano.

Esta labor se considera un activo intangible pero existente y de gran importancia en las empresas, porque el capital humano (las personas) tienen la capacidad de actuar, gestionar, resolver y tomar decisiones que ningún otro tipo de recurso podría realizar. Gary S. Becker (1964) define el capital humano como: “El conjunto de las capacidades que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos.” Actualmente el término ha cambiado, se han incorporado nuevos conceptos, por ejemplo, capital intelectual, gestión empresarial, y es por el factor conocimiento que este capital humano logra encaminar a una empresa al logro de los objetivos y, por ende, a generar capital financiero.

Para comprender mejor el concepto, se presentan algunas otras definiciones.

“Es una noción de inventario inmaterial asociado a la persona que lo posee, no solo implica la educación y formación recibida, sino la capacidad humana de llevar a cabo acciones productivas en función de las habilidades adquiridas”. (Becker, 1964)

De acuerdo con Becker, con la finalidad de impulsar la productividad individual y grupal, un Facilitador encamina al equipo al logro de los objetivos considerando todas las capacidades de su grupo de trabajo, toda vez que, si

algo le falta desarrollar a cualquiera de sus integrantes, lo apoya, lo orienta, lo ayuda y funge como mediador neutro y vocero de las decisiones grupales. Por lo tanto, se puede decir que el Facilitador es un factor clave, pues además se encarga de proporcionar a los miembros de su equipo todos aquellos elementos que le ayudan para desarrollarse mejor en sus labores, por lo que a su vez ayuda a las organizaciones, en especial al departamento de RRHH a consolidar y gestionar capital humano en todos los colaboradores.

Actualmente las necesidades de las corporaciones han cambiado y no sólo a nivel tecnológico sino también social, es aquí donde el ser humano cobra gran importancia en las empresas porque a diferencia de otro tipo de recurso con los que cuenta la organización, el capital humano adquiere habilidades y actitudes que se generan con la experiencia: “corresponde al valor que generan las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás” (Boisier, 2002). El ser humano tiene las capacidades de inspeccionarse, perfeccionarse, tomar decisiones en conjunto y trabajar colaborativamente.

A continuación, se anexa un ejemplo bastante claro de lo que significa el capital humano en las empresas.

La empresa Netflix creada en 1997 en un garaje, con un capital menor a 20.000 USD en la actualidad ha logrado desplazar a un líder en el negocio del alquiler de videos como Blockbuster, modificando el sistema tradicional a través de solicitudes por Internet y envíos directos a los hogares de sus clientes, además de una estrategia de “streaming” consistente en una “mirada al instante”, ofrecen un sitio Web cifrado, donde el visitante puede ver las películas disponibles durante un tiempo determinado. Con tan solo 1.200 empleados logra una facturación de 1,2 billones USD, mientras que Blockbuster requería 128.000 empleados para un beneficio similar”. (Calderón et al., 2012, p. 5)

En este punto concordamos con que la cultura organizacional de Netflix tiene como fundamento una filosofía que da prioridad a su capital humano, toda vez que:

- Les brinda la libertad para actuar de acuerdo a su juicio.
- Ofrece remuneraciones acordes y competitivas.
- Valora el buen desempeño, como si se tratara de un equipo deportivo.

Se hace referencia a esa cultura organizacional como una forma de reinventar los RRHH, y convertirlos en su más preciado capital por lo distintas que han sido sus políticas de controles y de manejo de procesos. Sin embargo, sus fundadores afirman que les ha funcionado trabajar de esa manera y, por el rápido crecimiento de la empresa, pareciera ser cierto: **la cultura organizacional de Netflix basada en su capital humano ha sido clave en su éxito.**

Obviamente en el ejemplo anterior que es tomado del año 2012, se visualiza la caída de una empresa (Blockbuster) que, por falta de visión, de una cerrazón en modificar sus políticas de trabajo y de desechar la propuesta inicial del creador de Netflix, actualmente ya está desaparecida.

## 2.2 ¿De qué se trata la mediación organizacional?

La mediación organizacional es una herramienta de intervención psicosocial para la resolución de conflictos. El origen de la mediación surge a través de la interacción entre dos o más personas que laboran en conjunto y encuentran objetivos no compatibles para ponerse de acuerdo, por lo que esta mediación funge como un tipo de negociación utilizado por los Facilitadores que actúan dentro de las empresas en los procesos para conseguir objetivos. Dessler (2009) lo define como intervención en la que una tercera parte neutral trata de ayudar a las otras dos para alcanzar un acuerdo.

Se trata de un proceso de resolución de problemas que permite a las empresas resolver conflictos de manera interna sin llegar a los extremos de litigios o demandas, con el fin de preservar la confidencialidad, relaciones comerciales, productividad y el ambiente laboral. Pero sobre todo la estabilidad de todos sus colaboradores.

Dentro de la mediación debe existir un (mediador) neutral y sin la capacidad de tomar decisiones, pero que ayude a encontrar una solución a estos conflictos.

El mediador –papel que puede desarrollar el Facilitador– debe conducir al cambio de la cultura organizacional, siempre que este sea necesario, pues toda empresa está sujeta continuamente a transformaciones. Por esta ra-

zón debe adaptarse y pensar por la supervivencia de la institución, no sólo se trata de incorporar nuevas tecnologías; hablamos de un proceso de aprendizaje que permite pensar en nuevas alternativas de solución a conflictos, prevenir futuros desequilibrios en los departamentos, supervisar constantemente que las áreas funcionen con armonía, preocuparse por su gente y conservar el equilibrio para el desarrollo de la corporación de forma integral.

La mediación, como consecuencia de un conflicto surgido dentro de la organización, requiere, en primera instancia, identificar la presencia de ese problema, y se refiere a la intervención neutral de un tercero. Es decir, el mediador no impone una solución al problema; son las partes quienes mantienen siempre la responsabilidad de tomar su propia decisión (Munduate y Medina, 2013). Una característica importante del sujeto responsable de la mediación es que éste tiende a centrarse significativamente en los intereses de las partes, en lugar de centrarse en el poder o el derecho, para la resolución del conflicto.

El proceso de mediación trae grandes beneficios tanto para la organización como para las partes involucradas, dentro de los que destacan: la participación activa de las partes con la posibilidad de abarcar diversos temas a los que se atribuyan la problemática; facilita la interacción y cuida la imagen de las partes; se consiguen soluciones más creativas y con mayor aceptación a sí mismo, surge de la empatía y disminuye los niveles de estrés que este tipo de procesos suele generar.

Si bien la mediación organizacional no es un proceso fácil –pero que sí debemos tomar en cuenta–, hay tres valores básicos con los que el Facilitador debe trabajar desde el principio de un conflicto y que presentamos a continuación:

**1. Participación:** significa involucrar a todos los niveles de la organización en el diseño de los sistemas de abordajes de conflicto.

**2. Apertura:** apertura al diálogo y al posible cambio, es decir, una voluntad compartida de la corporación y sus componentes individuales de explorar los intereses e insatisfacción, directa, honestamente y con un verdadero espíritu de asociación.

**3. Retroalimentación:** ofrecer comentarios y críticas útiles, así como la voluntad de las partes de la institución de tenerlos en cuenta, como parte

de la evolución del sistema de abordaje de conflictos. (Conforti, 2014)

De acuerdo con Munduate y Medina (2013), para un proceso efectivo de mediación, se recomiendan las siguientes herramientas:

- **Escucha empática:** Crear un ambiente favorecedor para ambas partes de tal manera que se sientan atendidas y se propicie el diálogo.
- **Reenmarcación de frases negativas:** Se refiere a una paráfrasis que elimina comentarios dañinos, desagradables o negativos.
- **Realizar preguntas:** Funcionan para mediar la discusión, sirven para recabar mayor información y facilitar la participación.
- **Equilibrar el poder:** Una de las tareas más representativas del mediador es fomentar un espacio seguro que propicie la comunicación. No interferir en las intervenciones de los participantes.
- **Gestión de emociones:** Manejar la tensión y definir estrategias colaborativas para disminuirla, permitir la participación y escucha activa entre los asistentes, realizar paráfrasis y reenmarcar los comentarios negativos son estrategias que pueden aplicarse.
- **Resolver el estancamiento con intervenciones:** Motivar la solución, animando a los participantes a analizar las alternativas e implicarlas en su definición.
- **Velar por la eficiencia de los resultados:** Los resultados del proceso de mediación pueden evaluarse de acuerdo a criterios enfocados al desarrollo del trabajo, tales como: calidad del acuerdo, relaciones entre las partes y actitudes ante el proceso realizado.

Con la intención de favorecer el proceso de mediación, aunado al comportamiento imparcial y basado en los valores -que se describieron anteriormente- del mediador, se recomienda identificar las siguientes etapas para desarrollar un proceso de mediación con la finalidad de obtener los mejores resultados para los interesados y, de acuerdo con la gestión realizada por el mediador, lograr acuerdos equilibrados en ganar-ganar:

- **Introducción y contrato de mediación:** Esta fase se compone a veces de etapas preliminares que se conocen como premediación. Se

caracteriza por el flujo de información entre las partes involucradas y, una vez aceptado esto, su compromiso para participar. En esta etapa el mediador se encarga de localizar un lugar neutro para las reuniones, que permita la presencia y distancia considerable entre los implicados, así como concentrar el material que se requiera. En algunas ocasiones los involucrados esperan la iniciativa por parte del mediador para iniciar con el proceso mediante la entrega de un documento que describa: el proceso que se iniciará, el rol del mediador y las condiciones bajo las cuales fluirá el proceso.

- **Recogida de información:** Las partes comparten información y relatan el modo en que están viviendo la situación. El mediador en esta etapa se encarga de recolectar información que sirva para el análisis del conflicto, la cual se podrá compartir entre los participantes. Las estrategias para la búsqueda de información son varias, como entrevistas o revisión documental, y serán definidas por el mediador con la intención de abarcar y conocer la problemática de origen. En el efectivo desarrollo de esta etapa se requieren las competencias de:

- o Escucha activa
- o Capacidad de análisis
- o Capacidad de síntesis

- **Identificación de temas y creación esquema a seguir:**

En relación a la información que se obtuvo en la etapa anterior, este es el momento de analizar el problema e identificar cada uno de los elementos que lo integran, de manera ordenada que permita abordar todos los temas de interés. Surgen cuestionamientos como: ¿cuál es el problema?, ¿cuándo surgió?, ¿qué acciones se han llevado a cabo para su solución?

- **Generación de ideas y opciones sin compromiso en cada tema:**

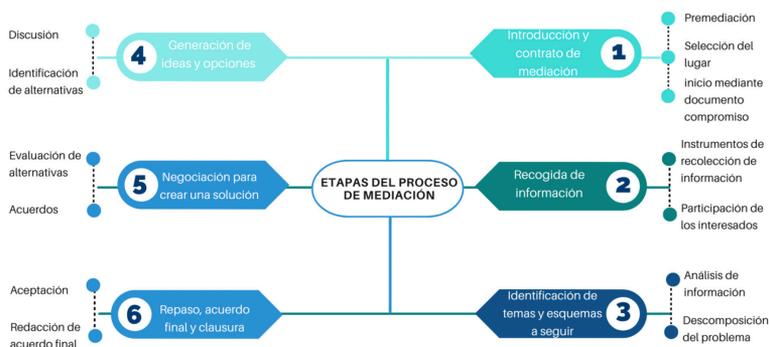
El mediador facilita la discusión para buscar posibles alternativas y crear flexibilidad en la negociación. En este punto, el mediador deberá guiar la discusión, no limitar la participación y fomentar la participación activa en su ambiente de respeto y cordialidad. En este diálogo podrán surgir las posibles alternativas para la solución del conflicto, las cuales deberán ser realistas y acorde con la situación y condiciones que se tienen.

- **Negociación para crear una solución óptima:** Las partes evalúan las alternativas y formulan acuerdos sobre los diversos temas en dispu-

ta. El acuerdo debe ser equilibrado, claro, realista y, sobre todo, aceptado por las partes involucradas.

- **Repaso, acuerdo final y clausura:** El mediador o la mediadora agrupan los acuerdos parciales y redactan el acuerdo global.

El siguiente gráfico muestra las etapas de mediación anteriormente descritas:



Fuente: Elaboración propia (a partir de Munduate y Medina, 2013). Gestión del conflicto, negociación y mediación.

Las etapas señaladas anteriormente, representan un esquema genérico para atender un conflicto a través de la mediación, sin embargo, diferentes autores proponen modelos de atención diferentes, de acuerdo con el autor Conforti (doctor en Derecho por la Universidad de Castilla La-Mancha, profesor de Derecho en Técnicas de Expresión, Argumentación y Negociación de la Universidad Oberta de Cataluña, así como director del Servicio de Mediación Social Comunitaria del Ayuntamiento de Alicante, España), experto en mediación organizacional, lo más apropiado es crear un proceso de Facilitación.

Los procesos de Facilitación intentan evitar el riesgo que surge al “imponer” un cambio estructural, como puede ser un sistema de abordaje de conflictos, de que “los otros” decidan no utilizarlo. Por tanto, la idea central es que sean los interesados quienes construyan ese cambio (sea que se trate de un sistema de abordaje de conflictos o no), porque si son ellos quienes lo construyen, lo utilizarán, lo mejorarán y lo harán suyo.

En su artículo “Mediación en las organizaciones”, Conforti propone aplicar la metodología de **Mediación Apreciativa**, que se trata de un proceso que genera un marco ideal para el cambio de las realidades de los participantes a través del reconocimiento y recreación de los aspectos positivos de las personas y sus interacciones.

Este método consiste en lograr que las partes reconozcan y legitimen mutuamente logros del pasado que han conseguido resolver cooperativamente. Para después conducirlos a crear propuestas, para la creación de experiencias exitosas que hayan tenido antes, con la solución de conflictos.

De acuerdo con Varona (2005), citado por Conforti:

“esta modalidad de mediación requiere de ciertas condiciones previas para que su aplicación sea viable, ellas son:

1. **Integridad del proceso:** comprometer y dar participación a la gente en el proceso y la toma de decisiones.
  2. **Integridad del cambio humano:** cada miembro de la organización debe ser “el cambio que quiere ver”, ser un ejemplo viviente.
  3. **Perseverancia en el cambio:** permanecer abiertos a aprender y descubrir nuevas posibilidades de hacer las cosas y de actuar.
  4. **Crear una comunicación rica en narración:** compartir en conversaciones, reuniones y encuentros las mejores prácticas, los momentos mágicos y las experiencias e historias personales más valiosas.
  5. **Capacidad para crear imágenes ricas del futuro:** crear imágenes que sean esperanzadoras, motivadoras y comprometedoras.
- (2014, p. 17)

Debemos tener en cuenta que no existe un solo método y, que este puede que no sea el más efectivo para la mediación organizacional o la solución de conflictos, pero sirven como fundamento teórico para prevenir y analizar futuros escenarios en el ámbito laboral.

El rol del Facilitador consiste en evaluar la situación, y buscar técnicas o métodos que se puedan aplicar para cada tipo de conflicto, pero siempre considerando un criterio neutral, de respeto y solidaridad con su grupo de trabajo.

## 2.3 Código de ética del Facilitador

Todo buen Facilitador debe tener una formación integral. Es decir, no sólo desde el punto de vista académico, la ética y valores deberán ser un rasgo distintivo. A continuación, se presenta la Declaración de valores y Código de Ética que la Asociación Internacional de Facilitadores adoptó en 2004, tras descubrir la importancia de los valores y principios éticos que guían nuestras acciones:

### Preámbulo

Como encargados de la Facilitación estamos llamados a desempeñar un rol imparcial al ayudar a los grupos a volverse más efectivos. Trabajamos como guías de un proceso para crear un balance entre la participación y los resultados.

Las personas que integramos la Asociación Internacional de Facilitadores o International Association of Facilitators (IAF) creemos que nuestra profesión nos brinda una oportunidad invaluable de hacer una contribución positiva a los individuos, organizaciones y la sociedad. Nuestra efectividad está cimentada en nuestra integridad personal y la confianza desarrollada entre nosotros y aquellos para quienes trabajamos. Por lo tanto, reconocemos la importancia de definir y dar a conocer los valores y principios éticos que guían nuestras acciones.

Esta Declaración de Valores y Código Ético reconoce la complejidad de nuestros roles, incluyendo el amplio abanico de diferencias tanto personales y profesionales como culturales que coexiste entre los integrantes de la IAF y en el campo de la Facilitación. Los integrantes de la Asociación Internacional de Facilitadores están comprometidos con la aplicación de estos valores y principios éticos como guía de su práctica profesional. Estos principios se encuentran definidos en amplias declaraciones que guían la práctica ética; ellos ofrecen todo un esquema de trabajo, sin pretender dictar reglas de conducta para situaciones particulares. Las inquietudes o las recomendaciones sobre la aplicación de estos valores y principios éticos deben dirigirse a la IAF.

### Declaración de valores

Como Facilitadores de grupos creemos en el valor inherente del individuo y de la sabiduría colectiva. Nos esforzamos por ayudar a que los equipos hagan el mejor uso de la contribución de cada uno de

sus integrantes. Ponemos de lado nuestras opiniones y apoyamos el derecho del colectivo a tomar sus propias decisiones. Creemos que la interacción colaborativa y cooperativa construye consenso y produce resultados importantes. Valoramos la colaboración profesional para mejorar nuestra profesión.

## Código ético

### 1. Servicio al cliente

Estamos al servicio de quienes solicitan nuestras competencias en Facilitación de grupos para agregar valor a su trabajo.

Nuestros servicios son requeridos por los equipos que facilitamos y quienes nos contratan en su nombre. Colaboramos muy de cerca con nuestros clientes para entender sus expectativas, de manera que podamos hacer una contribución apropiada y que los grupos produzcan los resultados deseados. Es nuestra responsabilidad garantizar nuestra competencia en el manejo de la intervención. Si el equipo decide que necesita ir en una dirección contraria a la que originalmente este mismo o sus representantes habían trazado, nuestro rol es ayudar al colectivo a seguir adelante, reconciliando el propósito inicial con la dirección emergente.

### 2. Conflicto de intereses

Reconocemos abiertamente cualquier conflicto potencial de intereses. Antes de acordar el trabajo con las personas o grupos que lo solicitan, conversamos de manera abierta y honesta sobre cualquier posible conflicto de intereses, parcialidad individual, conocimiento previo de la organización o cualquier otro aspecto que pudiera percibirse como un obstáculo al trabajo efectivo con los intereses de todas/os las/os integrantes del equipo. Hacemos esto de manera que juntos podamos tomar una decisión con fundamento sobre cómo proceder y prevenir malentendidos que puedan afectar el éxito o la credibilidad de los clientes o de nosotros mismos. Nos abstenemos de utilizar nuestra posición para lograr privilegios, ganancias o beneficios injustos o inapropiados.

### 3. Autonomía del grupo

Respetamos la cultura, los derechos y la autonomía grupal. Buscamos el acuerdo consciente del colectivo con respecto al proceso y su compromiso a participar. No imponemos nada que arriesgue el bienestar

y la dignidad de las personas integrantes, la libertad de elección del grupo o la credibilidad de su labor.

#### **4. Procesos, métodos y herramientas**

Utilizamos procesos, métodos y herramientas de manera responsable. En diálogo con el equipo o sus representantes, diseñamos procesos que favorezcan el logro de las metas grupales; de igual manera, seleccionamos y adaptamos los métodos y las herramientas más apropiadas. Evitamos el uso de procesos, métodos y herramientas para los que no tenemos suficiente habilidad o no estén acordes con las necesidades del colectivo.

#### **5. Respeto, seguridad, equidad y confianza**

Nos esforzamos por propiciar un clima de respeto y seguridad donde todos los participantes sientan la confianza de hablar libremente y donde los límites individuales sean respetados.

Utilizamos nuestras habilidades, conocimientos, herramientas y sabiduría para hacer aflorar y respetar todas las perspectivas. Procuramos que todas las partes interesadas estén representadas e involucradas. Promovemos relaciones equitativas y equilibradas entre los participantes y el Facilitador, y nos aseguramos de que todos los integrantes tengan la oportunidad de revisar y compartir sus pensamientos y sentimientos. Utilizamos una variedad de métodos para hacer posible que el grupo tenga acceso a los dones naturales, talentos y experiencias vivenciales de cada integrante. Trabajamos honrando la integridad y la autoexpresión de cada parte participante, diseñando sesiones que respeten los diferentes estilos de interacción. Entendemos que cualquier acción que realicemos es una intervención que puede afectar al proceso.

#### **6. Gestión del proceso**

Practicamos la gestión del proceso y la imparcialidad hacia el contenido. Mientras las personas participantes aportan conocimientos y experiencias sobre el contenido de su situación, por nuestra parte brindamos conocimientos y experiencia sobre los procesos de interacción grupal. Ponemos atención en minimizar nuestra influencia en los resultados del equipo. Cuando tenemos conocimientos sobre el contenido que de otro modo no estarían disponibles para el grupo —y ese grupo debe tenerlos para ser efectivo—, los ofrecemos tras explicar nuestro cambio de rol.

## 7. Confidencialidad

Mantenemos la confidencialidad de la información. Guardamos toda la información de quienes solicitan nuestros servicios. Por lo tanto, no compartimos datos de un cliente dentro o fuera de su organización, ni hacemos referencia sobre el contenido del grupo ni sobre las opiniones individuales o el comportamiento de sus integrantes sin su consentimiento.

## 8. Desarrollo profesional

Somos responsables de la mejora continua de nuestras habilidades y conocimientos sobre Facilitación.

Estamos en continuo crecimiento y aprendizaje. Buscamos optimizar nuestros conocimientos y aptitudes de esta profesión para apoyar de mejor manera a los equipos en su trabajo. Nos mantenemos al día en el campo de la Facilitación, mediante nuestras experiencias y prácticas grupales y el desarrollo personal continuo. Ofrecemos nuestras habilidades con un espíritu de colaboración para desarrollar nuestra práctica profesional.

(Consultado el 21 de octubre de 2021 en <https://iiface.org/codigo-etico/>)

## 2.4 La Facilitación en México

Actualmente la Facilitación en nuestro país no está muy reconocida. Si bien se ha logrado un poco de impacto en las grandes organizaciones, para el caso de las pequeñas y medianas empresas aún se analizan estas posibilidades.

Beatrice Briggs es de las dos profesionales en esta materia acreditadas en el país, y también funge como fundadora y directora de IIFAC (Instituto Internacional de Facilitación y Cambio) con sede en México. Este instituto trabaja con grupos orientadores al cambio, ya sea en el sector público o privado y en redes nacionales e internacionales. En el año 2011 lanza el programa de certificación en Facilitación profesional, respaldado por la IAF.

En otros países la Facilitación se reconoce como un proceso de cambio organizacional que contribuye al crecimiento de las empresas, mientras que en México se desconoce el papel que ejerce este profesional y los beneficios en calidad, competitividad y desarrollo grupal que la Facilitación

trae consigo. Suele verse aún en un ámbito comunitario o de docencia, pero más difícil verlo dentro de las corporaciones. La falta de información e investigación en el tema es otro de los factores que influyen en el poco interés para la creación de Facilitadores.

Sin embargo, la situación en el país no se apega al contexto global. Hoy en día la Facilitación juega un papel vital en el funcionamiento de las empresas, gobiernos y comunidades de todo el mundo, tan importante como el liderazgo.

La Facilitación es un área emergente para los profesionistas, específicamente representa un área de oportunidad para quienes estudian Relaciones Industriales/Desarrolladores del Talento Humano, pues son ellos los que reciben durante la formación las herramientas necesarias para lograr una adecuada interacción en el grupo y guiarlos hacia el logro de objetivos comunes, además de ser competentes para identificar y desarrollar las habilidades de cada individuo.

Asimismo, estos profesionales de los Recursos Humanos pueden iniciar proyectos encaminados hacia su formación como Facilitadores a través de algunas Experiencias Educativas que cursan -en especial la de Modelo de competencias del Facilitador-, diseñada para que ellos aunque bien no podrán desarrollar en su totalidad las competencias necesarias para ejecutar de manera profesional este papel, sí podrán conocer y reconocer a detalle esas competencias que tendrán que aprender durante su vida profesional.

Ahora mismo los empleadores buscan emplear gente que les apoye con los procesos y los grupos en la organización, que sean capaces de conducirlos a buen puerto, de construir con los colaboradores y eliminar los obstáculos que les impiden avanzar hacia resultados exitosos.

Como futuros profesionistas en el área de Recursos Humanos, el contexto actual de la Facilitación en México debe considerarse un área de oportunidad en la que se puedan crear grupos de formación a Facilitadores, nuevas investigaciones que sustenten la importancia de adoptarla al igual que los otros países, como una alternativa de cambio e innovación en los procesos organizacionales.

El desarrollo de las empresas depende totalmente de las habilidades y competencias de su Capital Humano. Motivo por el cual se debe mejorar, innovar y estar en constante aprendizaje para crecer en el ámbito personal y profesional.

## 2.5 La Facilitación en el contexto internacional

La apertura de los mercados ha obligado a las empresas a contar con una mejor preparación en todos los sentidos. Actualmente las corporaciones saben que su ventaja principal se encuentra en el capital humano. Bajo esta premisa, la Facilitación surge como herramienta indispensable para el desarrollo de grupos de trabajo enfocados hacia un mismo objetivo, sin dejar de lado el desarrollo de las competencias de los individuos.

“Facilitar”, “Facilitación” y “Facilitador” son conceptos que han surgido precisamente para lograr la ejecución de algo, o la consecución de un fin, siempre bajo la guía de una persona denominada como Facilitador que se desempeña como instructor u orientador en las actividades de los procesos grupales.

La IAF crea la certificación para profesionales en esta área. De acuerdo con esta acreditación, el panorama mundial se ve reflejado en el número de Facilitadores certificados bajo estos estándares. Estados Unidos y el continente europeo ya cuentan con varios profesionales acreditados en esta área; en Asia, Oceanía, África y América Latina ya empieza a haber cada vez más. Aunque en México hay pocos certificados por esta asociación, el CONOCER —una entidad paraestatal sectorizada en la Secretaría de Educación Pública, con un órgano de mando tripartita compuesto de representantes de trabajadores, empresarios y gobierno— tiene una certificación como Facilitador, la cual es reconocida en todo el país. Pero siempre vale la pena contar con una acreditación internacional, toda vez que al tener una de validez mundial se multiplican las oportunidades para los profesionistas.

El perfil del Relacionista Industrial / DTMO cumple con ciertas competencias que lo ayudan al manejo del personal, y aquellos que además cuentan con una certificación como Facilitadores sin duda son los más competentes para realizar Facilitación en las organizaciones.

A continuación, hablaremos de la Asociación Latinoamericana de Facilitación (ALFA) que, al igual que la IAF y el CONOCER, busca certificar profesionistas como Facilitadores y hacer crecer las corporaciones a través del desarrollo de esta competencia indispensable en los procesos empresariales. La filosofía de la ALFA es:

Asumimos el reto de crecer, de formarnos, de compartir nuestros

aprendizajes, de transformarnos, de transformar. Asumimos colectivamente un compromiso con la vida para crear entornos más humanos, donde reinen la cooperación, el respeto, la armonía y la participación. Asumimos el reto de nuestra historia. Anidamos en nuestro espíritu la misma fuerza ancestral que iluminó a los Incas, a los Mayas, a los Caribeños, y que ahora nos ha devuelto la luz y la esperanza de una Latinoamérica unida, dando libertad y ganando conciencia, generando desarrollo y acompañando a las nuevas generaciones a desplegar todo su potencial.

En los últimos años, hemos vivido un vertiginoso desarrollo del ejercicio de la facilitación en América Latina en diversos ámbitos. La facilitación se ha posicionado progresivamente y con fuerza en el mundo de la consultoría organizacional, en el desarrollo de procesos gerenciales de diversa índole y complejidad, animando a gerentes y consultores, a desarrollar competencias Facilitadoras para el desarrollo de su gestión.

En lo educativo, la formación de docentes en la educación formal y el desarrollo de iniciativas asociadas a procesos de educación popular y alternativa han sido un factor motorizado y motorizante de la facilitación.

Así mismo, en nuestros países la facilitación juega en los actuales momentos un rol central como eje dinamizador de los procesos de transformación social y política de la región, en el impulso por la superación de la pobreza y la exclusión, el desarrollo de proyectos sociales y comunitarios, en la resolución de conflictos locales y regionales, diálogos, consensos y acciones de transformación.

### **Objetivos:**

- Crear vínculos de cooperación y solidaridad regional entre los Facilitadores de América Latina.
- Gestionar el conocimiento alcanzado en la región en el ámbito de la Facilitación
- Desarrollar y fortalecer el arte y la ciencia de la Facilitación para su profesionalización.
- Posicionar a la ALFA como una institución de excelencia en el campo de la Facilitación. (Recuperado de <https://www.facilitadores-alfa.org/quienes-somos/>)

## Facilitación Especializada

La difusión y oferta de las prácticas de Facilitación son una perspectiva de la ALFA. Contamos con un catálogo de Impacto y un directorio de profesionales en esta área para presentar una muestra de la Facilitación especializada o diferentes líneas de trabajo que realizan los Facilitadores de la ALFA. Esta presentación busca impulsar nuevas conexiones, compartir otros enfoques, reforzar los propios, propiciar momentos óptimos para aprender, divulgar conocimiento, generar conversaciones y ofertar servicios:

La ALFA cuenta con profesionales a lo largo de Latinoamérica, quienes están vinculados a organizaciones o equipos de trabajo en Facilitación. Esta red de desempeño está constituida por expertos en diferentes modalidades: Desarrollo humano, empresarial u organizacional, Desarrollo comunitario, profesionales en diversidad de disciplinas como: Medicina, Psicología, Comunicación, Sistemas, Tecnología, Trabajo social, Ingeniería, Artes escénicas, Administración, Derecho, Agronomía, Odontología. Estas profesiones matizadas por múltiples especialidades como Evaluación, Planificación, Gerencia, Hipnosis, Manejo de grupos, Coaching, Psiconeuroinmunología, Poblaciones difíciles, Técnicas de *out doors*, Programación Neurolingüística, Reiki, Meditación, Yoga, Construcción y Reforzamiento de equipos.

Algunos resultados recientes y actualizados por los socios de la ALFA están descritos brevemente en el catálogo de impacto, y presentan la diversidad de incursiones y el alcance de los Facilitadores de esta asociación, lo que directamente expone la versatilidad, desempeño e impacto de esta red en Latinoamérica. Con el catálogo de impacto de la ALFA deseamos aumentar la oferta de una Facilitación de alto nivel y cubrir la demanda de necesidades en diferentes sectores, con la visión de ser una organización líder referente en Latinoamérica, por sus acciones de promoción y desarrollo de la excelencia en las prácticas de Facilitación, para la transformación humana y social. Información extraída de la página oficial de la ALFA. (Recuperado de <https://www.facilitadores-alfa.org/competencias-del-facilitador/>)

## 2.6 Andragogía versus Pedagogía

Para iniciar este apartado resulta indispensable diferenciar estos dos conceptos: la andragogía es una forma de enseñanza enfocada especialmente hacia los adultos que utiliza métodos muy diferentes a los pedagógicos debido a que se trata de una población de estudio distinta a las que usualmente aborda la pedagogía.

Dicho con otras palabras, **la andragogía** significa la guía o conducción a través de un conjunto de técnicas de enseñanzas donde los aprendices son los adultos; en contraposición con la pedagogía, que es la enseñanza orientada a los niños.

El modelo andragógico se basa en las exigencias del adulto, quien decide qué estudiar y para qué desea estudiar, según sus requerimientos de preparación, lo que exige más de lo que el profesor enseña, por lo que su aprendizaje adquiere cierta autonomía, pero también dependencia de la manera de la enseñanza, la experiencia y la interacción grupal, y tiene como ventaja que lo aprendido es de forma inmediata, lo que lo convierte en muy fácil y didáctico.

Bernard (1985) ve la Andragogía como una disciplina definida al mismo tiempo como una ciencia y como un arte; una ciencia que trata los aspectos históricos, filosóficos, sociológicos, psicológicos y organizacionales de la educación de adultos; un arte ejercido en una práctica social que se evidencia gracias a todas las actividades educativas organizadas especialmente para el adulto.

Por otra parte, **la Pedagogía** se define como la ciencia de la educación. Por extensión, es el método para la enseñanza. Sus objetivos son planificar, analizar, desarrollar y evaluar procesos de enseñanza y aprendizaje. Se enfoca en la investigación y análisis de las teorías educativas en todas las etapas de la vida, no sólo en la infancia.

El objeto de estudio de la pedagogía es la educación, los métodos y técnicas apropiados para desarrollar o estimular conocimiento, lograr aprendizajes significativos y brindar una educación integral que contemple todos los agentes involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Como puntualiza Lemus (1969), la pedagogía es una disciplina que tiene por objeto el planteo, estudio y solución del problema educativo.

## Diferencias entre Pedagogía y Andragogía

Mientras que una de las acepciones de la Real Academia de la Lengua Española de **Pedagogía** es: “Ciencia que se ocupa de la educación y la enseñanza, especialmente la infantil”, la **Andragogía** podría definirse como conjunto de técnicas de enseñanza orientadas a educar personas adultas o: “El arte y ciencia de ayudar a los adultos a aprender”. (Knowles, 1980)

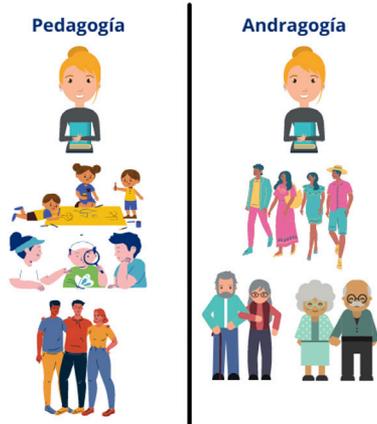


Imagen 3. Educación para niños y jóvenes versus Educación para adultos.

Podemos diferenciar la sustancia de cada una de estas dos áreas de la educación: por un lado, la pedagogía se encarga de planificar, analizar, desarrollar e investigar el proceso de enseñanza-aprendizaje en todas las etapas evolutivas del ser humano; mientras que la andragogía permite la guía o conducción especialmente en adultos para el desarrollo de habilidades y conocimientos de un área en específico. Debemos considerar que en ambas se aplican metodologías de enseñanza y aprendizaje, que comparten el mismo objetivo: la educación del ser humano.

En la Facilitación, la andragogía cobra un papel muy importante, porque permite al Facilitador guiar a su equipo de trabajo, para que logren potencializar sus conocimientos y habilidades que les permita crecer personal y profesionalmente, para el logro de los objetivos en una empresa.

Para el profesionalista encargado del área de RRHH, es de suma importancia reconocer y conocer aspectos de ambas disciplinas, ya que su trato con

las personas dentro de las corporaciones va más allá de una relación interpersonal social. Se trata de una relación ligada a objetivos comunes, de enseñanza en general (Pedagogía), pero al mismo tiempo este profesionalista puede ejercer las veces de Facilitador en los procesos que conducen a los grupos de trabajo hacia las metas organizacionales. Sin embargo, en la consecución de estas metas, se deben encontrar los espacios y las coincidencias para alcanzar también las personales. Por este motivo el conocimiento de la forma de enseñanza con adultos (Andragogía) resulta un tema por demás apasionante e interesante, y que le da a su profesión un valor agregado.

## CAPÍTULO III

# RELACIONES PÚBLICAS Y EL FACILITADOR



Imagen 4. El Facilitador y las Relaciones Públicas.

### 3.1 Importancia de las Relaciones Públicas. Definición y enfoques

Las Relaciones Públicas son una herramienta de comunicación en las empresas, un conjunto de acciones estratégicas que permiten crear vínculos, incrementar su posicionamiento, estimular las ventas y crear relaciones sólidas entre las distintas organizaciones. Para empezar este capítulo, analizaremos el concepto de la comunicación en el interior de las organizaciones, como un factor decisivo para el logro de metas y el incremento de la efectividad de las acciones. Su importancia hace que se sitúe como una función directiva en el sector empresarial. Posteriormente, veremos la definición y los factores que componen a las RRPP.

### 3.1.1 La comunicación integral

Desde finales de la década de los noventa, el concepto de combinar varias herramientas promocionales por lo general se conoce como comunicaciones integrales de Marketing. “Las comunicaciones integrales de marketing (CIM) son el proceso de utilizar herramientas promocionales en una forma unificada de manera que se cree un efecto de comunicación sinérgica” (O’Guinn, 2007).

Stanton, Etzel y Walker (2007) consideran a la comunicación integrada de marketing como “un proceso estratégico de negocios utilizado para planear, crear, ejecutar y evaluar comunicaciones coordinadas, medibles y persuasivas con el público externo o interno de una organización”.

La comunicación integral atiende tanto la comunicación externa y la interna para el logro de los objetivos de la empresa. Treviño (2007) propone los siguientes elementos de la comunicación integral: “Publicidad, propaganda, publicidad sin costo o publicity, promoción, ventas y contactos personales, exposiciones y ferias donde intervienen representantes de las empresas y demostradoras; también las relaciones públicas, elementos de la imagen interna y elementos de la imagen externa”.

Por otro lado, Rafael Muñiz (2012) coincide en algunos de los elementos que propone Treviño, sin embargo añade otros: patrocinio, mecenazgo, marketing social corporativo, merchandising, imagen y marketing directo.

### 3.1.2 Definición de las RRPP

Las RRPP consisten en un conjunto de actividades que incluyen actividades con la prensa, el cuidado de la imagen y el patrocinio. Son llevadas a cabo por las empresas o instituciones para conseguir la difusión de información favorable a través de los medios de comunicación, así como para mejorar y corregir su propia imagen y la de los productos o servicios que ofrecen, tanto ante los distintos públicos a los que se dirigen como ante la sociedad en general, ya que en algún momento pueden representar clientes potenciales.

Arens (2000) las define como “la función administrativa que se centra en las relaciones y en la comunicación que los individuos y las organizaciones tienen con otros grupos (llamados públicos) con el fin de crear una actitud positiva mutua”.

Es una realidad que las Relaciones Públicas (RRPP) se encargan de la función esencial de crear y mejorar las relaciones humanas. Las RRPP se valen de un conjunto de métodos, estrategias y herramientas de difusión y comunicación que se encaminan a la construcción, administración y mantenimiento de la imagen pública de una empresa.

Las Relaciones Públicas trabajan con recursos fundamentalmente intangibles, como, por ejemplo:

- La identidad, que se refiere al valor diferenciador de una organización en relación con sus competidores.
- La filosofía, que son los principios bajo los cuales se sustenta el objetivo de la institución.
- La cultura, que define su manera de actuar.
- La imagen, que se asocia a la representación que caracteriza a la institución.
- La reputación, que es la representación mental que se ha generado el público en relación con la corporación.

Después de analizar los recursos que se toman en cuenta, el encargado de las Relaciones Públicas debe trabajar en ellas para mejorar o mantener la reputación de la empresa, conseguir la vinculación positiva con otras organizaciones y lograr el posicionamiento deseado para incrementar las ventas, apostar por la mejora continua y crear una imagen positiva para estrechar las relaciones empresariales y consolidarla con su público.

### 3.1.3 Diferentes enfoques de las RRPP

Actualmente se puede percibir que las concepciones de las Relaciones Públicas en la sociedad se han estudiado desde diferentes enfoques, lo que puede ocasionar que éstas no sean claras ni universales, por lo que es esencial comparar las definiciones de distintos autores para poder entenderlas en contextualización.

Para Bernays, las RRPP son un campo de actividad que tiene que ver con la interacción entre un grupo, un individuo, una idea u otra unidad, con los públicos de los que depende. Sin embargo, concibe las relaciones públicas como una función asesora en comunicación, es decir, en cierta medida un experto que ofrece su experiencia y saber a una organización. Eso implica que no existe una relación interna y directa con la organización. De ahí, que siempre utilice el término “consultor en relaciones públicas”.

Además, esa profesión demanda profesionales que sepan combinar dos tipos de aptitudes: la generalista y la especializada. (Castillo, 2010) Por otro lado, Jordi Xifra (2008) define las relaciones públicas como una disciplina científica que estudia la gestión del sistema de comunicación a través del cual se establecen y mantienen relaciones de adaptación e integración mutua entre una organización o personas y sus públicos. Lo que quiere decir que las Relaciones Públicas no son exclusivas de las organizaciones o las grandes empresas, sino que aplica en diferentes campos.

De la misma manera las relaciones públicas desempeñan un papel crucial en la sensibilización de los diversos públicos. Utilizarlas es una opción estratégica esencial para identificar claramente lo que está en juego, las tendencias emergentes y las expectativas de los diferentes públicos, y es responder a ellas de manera satisfactoria. (Xifra, 2008)

Desde un punto de vista mercadológico las Relaciones públicas, coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo en los mismos en acciones presentes y futuras (Mercado, 2014). Las Relaciones Públicas implementan técnicas de mercadotecnia y publicidad para complementar y reforzar su desempeño en el marco de un entorno social particular y único que debe ser estudiado con máximo esmero para que esas acciones puedan ser bien interpretadas y aceptadas por los distintos públicos a quienes

se dirige un programa de Relaciones Públicas, es decir:

- Modificar
- Crear
- Reforzar
- Corregir
- Apoyar y reforzar la labor de los departamentos de ventas y mercadotecnia
- Preparar y supervisar las acciones puntuales de promoción y mercadotecnia de los productos o servicios que representa
- Mantener un clima permanentemente favorable hacia los productos o servicios que representa, mediante el contacto constante con clientes, proveedores, agentes sociales, etcétera.
- Establecer un buen clima laboral y conseguir en los empleados el espíritu e imagen que la empresa pretende en el exterior.
- Conseguir que ningún problema altere o perjudique la imagen de la empresa en el ámbito social. (Mercado, 2014)

En este caso, Simon (1986) define dos tipos de Relaciones Públicas:

**1. Relaciones Públicas Internas:** Son las que se establecen entre la organización y el personal de ésta. Buscan establecer una comunicación recíproca y oportuna entre directivos y empleados, que tiendan a lograr que el personal de la organización colabore satisfecho con ella y, por tanto, sus actitudes hacia la empresa sean positivas mediante la aportación de todo su apoyo. Estas actitudes favorables del personal hacia la organización son indispensables para que ésta pueda lograr sus objetivos.

**2. Relaciones Públicas Externas:** Se establecen entre la organización y los siguiente componentes:

- Los accionistas o propietarios, inversionistas y organizaciones financieras
- Los clientes actuales y potenciales
- Los proveedores
- El gobierno
- La comunidad y los medios de comunicación masiva

Para complementar la definición de Relaciones Públicas externas, Castillo (2010) dice que éstas mejoran las actitudes frente a lo públicos externos con los que se relaciona la organización, con el propósito de transmitir

aquella imagen respecto a la cual se espera y desea que el público obtenga de la organización.

En resumen, analizar los tipos de Relaciones Públicas que existen permite diseñar una estrategia que se concentre en los objetivos que han de plantearse, para obtener así resultados óptimos para todos los involucrados.

### 3.1.4 Campos de aplicación de las RRPP

Las Relaciones Públicas tienen un amplio campo de aplicación, el cual va desde el sector lucrativo hasta el sector sin ánimo de lucro. A continuación, se presentan algunos entornos en los que intervienen las Relaciones Públicas, clasificación realizada con base en Scott M. Cutlip y Allen H. Center.

#### 1. Sector empresarial

En cualquier organización que dependa de los beneficios, las Relaciones Públicas deben ser rentables y parten de la fórmula de la buena competencia.

La función de las Relaciones Públicas en las empresas está sujeta a evaluación continua siendo el criterio fundamental el progreso hacia las metas fijadas por la dirección. Además, se realizan otras evaluaciones de la función en términos de “lealtad hacia la organización”, de “formar parte del equipo” y estar “en consonancia con los objetivos”.

Para que las Relaciones Públicas sobrevivan en el mundo de los negocios, deben hacer algo más que establecer y mantener relaciones con los empleados. Deben ayudar al sector empresarial a crear un entorno en el que los accionistas e inversionistas se muestren satisfechos con el rendimiento del capital invertido.

El carácter competitivo y privado del sistema empresarial y las exigencias atribuidas a cada función diversifican el papel y status de las Relaciones Públicas.

#### 2. Gobierno y política

El gobierno afecta a todos los aspectos de la sociedad y, teóricamente, cada faceta del gobierno está estrechamente ligada a las relaciones públicas. Un gobierno mantiene relaciones sensibles con todos los públicos, basadas en el entendimiento mutuo y la comunicación bidireccional.

Sin una ciudadanía informada y activa, los cargos públicos electos o nombrados corren el riesgo de perder el contacto con las verdaderas necesidades y los intereses de la comunidad.

Las actividades de Relaciones Públicas del gobierno, muchas de ellas operando bajo títulos como asuntos públicos, información pública y comunicación pública, se han desarrollado como una respuesta política y administrativa para lograr las distintas metas organizativas.

Los objetivos específicos de las Relaciones Públicas varían mucho en función de la dependencia de que se trate, pero la justificación básica de su existencia se fundamenta en dos premisas esenciales: 1) que un gobierno tiene la obligación de informar a los ciudadanos sobre sus actividades y 2) la administración eficaz del gobierno exige la participación y apoyo activo de la ciudadanía.

### **3. Organizaciones sin ánimo de lucro**

El sector de las organizaciones sin ánimos de lucro viene a satisfacer las necesidades de la sociedad que no son atendidas por los otros dos sectores, el de las corporaciones mercantiles y organismos del gobierno. El reconocimiento del papel y de la importancia de estas organizaciones subraya la necesidad de relaciones públicas eficaces en el “tercer sector”.

Las relaciones públicas se encargarían en este caso de ayudar a reconstruir la credibilidad y de mantener o intentar restaurar la confianza pública en las organizaciones de beneficencia y los grupos de voluntarios, que sirven a muchos ciudadanos.

Por exigencia de las condiciones sociales y económicas, y a medida que aumente el apoyo del público, las relaciones públicas ayudan a crear el entorno de políticas públicas, de participación voluntaria y filantrópico, lo que esencial para la supervivencia de las organizaciones de beneficencia además establecen y mantienen las relaciones necesarias para asegurar la autonomía y recursos necesarios para lograr los fines de la organización.

### **4. Asistencia Social**

El trabajo de las organizaciones de asistencia social es la respuesta de la sociedad a las consecuencias de la desorganización social.

Para lograr el respaldo hacia sus programas, estas organizaciones tienen que convencer a los distintos públicos, tanto de forma colectiva como de

forma individual, de que están haciendo “por los demás lo que cada individuo haría si pudiera”.

Las organizaciones sociales resultan muy afectadas en épocas de recesión económica. Paralelamente, la demanda de sus servicios se multiplica en épocas adversas, mientras las fuentes de financiación disminuyen.

Estas organizaciones deben vincular sus programas a educar al público para aceptar los conceptos sociales en temas como la pobreza, salud mental, el crimen y la reinserción, asistencia a la infancia, adicción a las drogas, etcétera.

## **5. Enseñanza**

La enseñanza está relacionada con la vida de prácticamente todos los ciudadanos, sea de manera institucional o no. Las relaciones Públicas en esta clasificación se involucran con diversos sectores y son esenciales para que las dos partes que se involucren tengan los factores necesarios para que logren su cometido. Por ejemplo, que la institución o persona que es el que transmite el conocimiento necesita de la herramienta de las Relaciones Públicas para crear credibilidad, confianza, vínculo, empatía y demás para que su aprendizaje cumpla su meta. De una forma externa le servirá para generar una imagen pública favorable. Las Relaciones Públicas en la enseñanza se están expandiendo en espectro, concepto y utilización.

## **6. Sector Público**

Las áreas antes mencionadas no son las únicas en las que tienen intervención las Relaciones Públicas, puesto que su ejercicio no se limita al ámbito empresarial o institucional, sino que pueden ir más allá, beneficiando al mismo tiempo a los diversos actores involucrados.

En Relaciones Públicas, es importante identificar quiénes son las personas, grupos u organizaciones con los que se tiene relación, así como su nivel de importancia. Es por ello que estos deben ser clasificados con la finalidad de facilitar el proceso de planeación de una estrategia.

Por otra parte, Xifra (2008) dice que los públicos de una organización se reparten en tres grandes categorías: internos, externos próximos y externos alejados, estos subdivididos en categorías específicas. Todos estos públicos tienen expectativas particulares, en función de su vinculación más o menos directa con la organización. Definiendo a cada categoría de la siguiente manera:

1. **Los públicos internos:** están conformados básicamente por el conjunto de empleados, representantes sindicales y los miembros del comité de la empresa.
2. **Públicos externos próximos:** destacan los accionistas, proveedores, distribuidores, políticos locales, la comunidad y los clientes.
3. **Públicos externos lejanos:** clientes potenciales, el gran público, los medios financieros, medios educativos, los poderes públicos, las asociaciones de consumidores y los Mass media.

Para Mercado (2014) En las relaciones públicas el público es todo grupo social con un interés determinado y, a veces también, con un nivel cultural específico.

Las Relaciones Públicas aplican en dos tipos de públicos:

- **Público interno:** lo integran los grupos sociales afines que conforman el organigrama de la empresa o institución.
- **Público externo:** son todos aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y que no forman parte del organigrama de la organización de que se trata.

Es importante identificar los tipos de públicos que se ven o verán directamente afectados, esto con la finalidad de definir y establecer objetivos claros dentro de la estrategia de Relaciones Públicas. Para lo cual Mercado (2014), puntualiza algunos objetivos dependiendo del público del que se trate.

Dentro de los objetivos más importantes de las Relaciones Públicas se encuentran:

#### 1. Para el público interno:

- Sentido de pertenencia a la organización.
- Elevación del grado de satisfacción de los recursos humanos.
- Creación de una cultura de venta en todas las escalas y dependencias.
- Que se estimule la creatividad.

#### 2. Para el público externo:

- Proyectar una imagen positiva en dichos públicos haciendo que los mismos experimenten simpatía hacia la empresa o institución y brinden su apoyo y comprensión.
- Lograr, por medio de un diálogo permanente, la concordancia de intereses entre la organización y sus diversos públicos para beneficio de ambas partes.

Los tipos de públicos que se mencionaron tienen una clasificación similar. Sin embargo, al analizarlas es posible comprender que tienen un enfoque distinto. Mientras que la clasificación de Xifra se inclina hacia la mercadotecnia y el sector lucrativo, la de Mercado se orienta al ámbito institucional. Esto no quiere decir que alguna sea correcta o incorrecta, sino que depende del entorno y objetivos desde los que se trabaje para poder hacer uso de alguna de ellas.

Una vez identificados los tipos de públicos en Relaciones Públicas, es importante hacer uso de esa clasificación detectando todos los públicos que están involucrados con la organización y posteriormente desarrollar una estrategia efectiva. Para esto, Octavio Islas define lo que es un inventario y mapa de públicos y cuáles son sus funciones.

### 3.1.5 El método RACE / IPEE

Las Relaciones Públicas como sistema constituyen un proceso, es decir, un conjunto de acciones, cambios o funciones que implican un resultado (Wilcox, 1999), al mismo tiempo que se conforma por una serie de etapas. Es por eso que John Marston (1963) en su obra *The Nature of Public Relations (La naturaleza de las Relaciones Públicas)*, nombra a este proceso con las siglas RACE (de “Research”, “Analysis”, “Communication”, y “Evaluation”), el cual se compone de cuatro etapas. Tiene su parecido con el método IPEE (de “Investigación”, “Planificación”, “Ejecución” y “Evaluación”), propuesto por Xifra (2008). Ambos métodos se aplican, menciona este autor, tanto a las planificaciones a largo plazo como a los proyectos puntuales de relaciones públicas.

A continuación, se describen cada una de las etapas del método RACE/IPEE y cuál es la finalidad de ellas:

#### I. Research / Investigación

En la primera etapa, es necesario contar con información necesaria y fidedigna de los ámbitos internos y externos de la organización. Para conocer todos los componentes de la intervención (problemas que hay que corregir, actitudes que hay que modificar, etcétera). Se trata de la fase fundamental en la que existen numerosos métodos y técnicas que se expondrán más adelante: sondeos, entrevistas, grupos de discusión, paneles de expertos, etc. Aquí se debe responder a la pregunta ¿Cuál es el problema o la situación?

## 2. Análisis / Planificación

En esta etapa se pretende dar sentido a los datos recogidos en la investigación, para luego planificar acciones que permitan encontrar una solución al problema de relaciones públicas. Se elabora una estrategia de relaciones públicas de acuerdo con las oportunidades y riesgos previstos. Seguidamente deben definirse los elementos de una campaña de relaciones públicas en función de los públicos objetivos identificados. Es entonces cuando deben identificarse unos objetivos cuantificables y ponderables y proceder a la segmentación de los públicos. A partir de este momento se determina un eje de comunicación traducido en un mensaje clave en función de cada uno de los públicos identificados y segmentados. Es decir, ¿qué se va a hacer al respecto?

## 3. Comunicación / Ejecución

La tercera fase del método RACE debe obviamente inscribirse en la línea de los dos precedentes, estableciendo los mecanismos concretos para comunicar el mensaje, tanto interna como externamente. Es la etapa de comunicación y de realización de todos los medios y de cada acción identificados previamente en la campaña de relaciones públicas. Los mensajes deben concebirse en función de los niveles socioculturales de los públicos objetivo y de acuerdo con sus necesidades. La interferencia de diversos medios de comunicación debe gestionarse de manera rigurosa, teniendo en cuenta la evolución secuencial de los mensajes en el tiempo, según las reacciones de los grupos en presencia. Estos pueden, por su parte, haber elaborado, en función de sus propios objetivos, una estrategia de relaciones públicas que venga a modificar el despliegue de la propia. Idealmente, cada acción de relaciones públicas prepara el terreno a la siguiente y refuerza constantemente el alcance del mensaje.

Es el aspecto secuencial y complementario de los medios previstos en la campaña de relaciones públicas. Se conceptualiza, diseña y ejecuta el proceso de comunicación de las acciones. Y se responden a las preguntas:

- ¿Cómo se informará al público?
- ¿Qué vamos a decir?
- ¿En qué tono?
- ¿Con qué palabras?
- ¿Por qué medios?

#### 4. Evaluación

La campaña de relaciones públicas debe ser evaluada durante su ejecución y una vez finalizada. Se trata de medir lo más científicamente posible la consecución de los objetivos y, luego, rectificar el tiro o incluso replantear la estrategia. De entrada, es necesario recoger todo el feedback de los públicos objetivos. La recogida y análisis de los datos puede hacerse a través de diversas técnicas: pre-test, test y post-test de los mensajes, sondeos, grupos de discusión, análisis de los recortes de prensa, resultados de las ventas, logro cuantitativo o cualitativo de los objetivos. La evaluación ha de ser sectorial, según los diferentes públicos a los que va destinada la campaña de relaciones públicas y en función de todos los fines y objetivos en ella fijados. Igualmente, esta evaluación debe considerar aspectos presupuestarios de la campaña, que pueden ser modificados de acuerdo con las rectificaciones tácticas o estratégicas que se deriven. ¿Se ha logrado llegar al público? ¿Cuál ha sido el efecto? (Xifra, 2008, pp. 37-40)

### 3.1.6 Proceso de las Relaciones Públicas de Antonio Lacasa

El siguiente modelo propuesto por Antonio Lacasa plantea una serie de pasos a considerar dentro de las Relaciones Públicas.

**1. Síntesis de imagen:** En este paso se definirá la imagen de la organización, es decir, cuál es su misión, visión, actividad o giro, producto o servicio, mercado al que se dirige, y una breve historia. Si se considera pertinente, agregar organigrama, si no es así no incluirlo, la idea es no añadir elementos innecesarios. ¿Cómo me proyecto? ¿Cómo me perciben?

Es estudiar el entorno en el que se planea intervenir, identificar fenómenos o situaciones emergentes. ¿Qué está sucediendo?

**2. Planteamiento del caso o situación problemática identificada:** Éste es el diagnóstico de comunicación que nos refleja el problema de imagen.

Esta etapa implica investigación y análisis, utilizando diversos instrumentos como lo son entrevista, sondeo, encuestas. Siempre se debe especificar la metodología utilizada para la obtención de resultados. ¿Cuál es el problema de imagen en relación con los objetivos organizacionales? ¿Cuál es la situación que requiere intervención de Relaciones Públicas?

**3. Selección de los públicos objetivo:** Seleccionar los públicos que estén siendo afectados o estén involucrados en el problema.

Es necesario describirlos, cuántos son, cómo son, a través de qué medios podemos contactarlos, cuál es la relación con la empresa y la importancia para ella.

Para llevar a cabo esta etapa es necesario realizar un inventario y un mapa de públicos, y posteriormente hacer la selección. Identificamos a los públicos que nos interesan.

**4. Objetivos:** De acuerdo al análisis realizado en la etapa número dos, definir qué es lo que se quiere lograr en cuanto a imagen, relaciones y comunicación. ¿Qué imagen queremos proyectar? ¿Cómo queremos que nos vean? ¿Qué mensajes enviamos? ¿Qué beneficios se obtendrán?

**5. Estrategias:** Definir las estrategias o grandes líneas generales con las cuales se espera lograr los objetivos antes planteados. Momento de planificar todo a la perfección, no de ejecutar.

**6. Acciones a realizar:** Las acciones nos permitirán cumplir las estrategias que se definieron. ¿En torno a qué giraran las acciones? ¿Por qué son las mejores? ¿Cuál es el tema central que queremos comunicar con éstas? ¿Qué resultados vamos a obtener?

Ejemplos de acciones para Relaciones Públicas son: cenas, ferias, conciertos, exposiciones, patrocinios, etcétera.

**7. Herramientas:** Especificar todos los elementos que usaremos para emplear las acciones y de esta manera generar los cambios y beneficios que buscamos. La logística, ¿qué necesitamos para llevar a cabo la estrategia?

**8. Comunicación:** Desarrollar todos los elementos de comunicación que se usarán, textos, imágenes, sonidos, videos, los necesarios para lograr objetivos. Los medios por los cuales se transmitirá el mensaje

**9. Evaluación:** Crear una propuesta de cómo se va a evaluar el proyecto con indicadores de eficiencia, que son los aspectos en los cuales consideramos que veremos reflejados los resultados.

### Acciones y técnicas de las Relaciones Públicas

Como un complemento, para llevar a cabo una acción de Relaciones Públicas que ha sido planificada estratégicamente, es necesario ponerse en contacto directo con los diversos públicos y de esta manera lograr los objetivos, ya sean en cuestión de imagen y creación o fortalecimiento de vínculos.

En Relaciones Públicas se hace uso de los conceptos Estrategia, Táctica, Técnica e instrumentos. Es necesario conocer la diferencia entre estos conceptos para aplicarlos de manera eficiente.

- Estrategia: se orienta a la acción de coordinar o maniobrar.
- Táctica: se mueve en el terreno de los métodos, los procedimientos, más o menos hábiles, para conseguir resultados, de la misma manera que el instrumento.
- Técnica: de origen etimológico griego, se sitúa en un estadio más definido, como algo relativo o perteneciente a las aplicaciones de las ciencias y las artes. (Palencia, 2008) En este apartado se incluyen técnicas de Relaciones Públicas de dos autores: Xifra y Palencia. Cabe destacar que sólo han sido elegidas las que tienen mayor relación con el objeto de estudio de ese trabajo. Considerando que las propuestas de dichos autores son muy amplias y detalladas.

#### 3.1.7 Las RRPP como asesoría

John Berger —quien fungió como presidente de una de las empresas de Relaciones Públicas más grandes del mundo— declaró para el *RP Journal* de Estados Unidos: “Como el tiempo y el espacio se comprimen con la incorporación de la tecnología a la comunicación, las grandes empresas tienen que enfrentar problemas con diferentes públicos, en lugares geográficos muy diversos y en lapsos muy cortos”.

Actualmente la necesidad de una buena estrategia de comunicación en el sector empresarial es más evidente, los tiempos cambian y los requerimientos también. La tecnología permite muchos avances a las empresas, optimización de tiempos y recursos, pero en el área de las Relaciones Públicas —si no se cuenta con una estrategia sólida— puede resultar contraproducente y dispersar muy rápido Relaciones Públicas negativas.

Toda empresa debería considerar la asesoría de consultores expertos en Relaciones Públicas, que les permitan desarrollar estrategias de comunicación y habilidades directivas para un buen posicionamiento en el mercado.

### 3.2 Coincidencias entre un Facilitador y un Relacionista Público

Para comunicar, guiar y vender a la empresa, para alcanzar sus objetivos y metas –tanto con públicos externos como con los internos–, se requieren personas que tengan un conocimiento pleno de lo que se quiere lograr. Para que un profesional ejerza el papel de Facilitador en las empresas –o de Relacionista Público de alguna de ellas–, es necesario tener características y personalidad que hagan que la gente les tenga confianza. Además, el profesionista debe contar con conocimientos, ética profesional, actitudes, cualidades o atributos para relacionarse de manera inteligente con quienes conforman la empresa. Asimismo, se debe tener la capacidad de hacer y dar la mejor cara para alcanzar los objetivos y metas, tanto de la empresa como de las propias personas involucradas en los procesos que se lleven a cabo.

Para tal fin, es importante que tanto el profesional de las RRPP y el Facilitador practiquen en su labor diaria ciertas competencias, de las que se hablan en los siguientes apartados.

### 3.2.1 La ética en la práctica de las RRPP y la Facilitación

La ética establece cómo deberían ser las condiciones óptimas para que un ser humano se relacione con su entorno. Es importante que el encargado de la Facilitación se desempeñe bajo ciertas normas que lo ayuden a crecer tanto de la manera personal como de la profesional. Para ser precisos: la conciencia crítica y la capacidad de juicio, que caracterizan a una persona y la diferencian de los demás, cuando somos capaces de conducir nuestro actuar con base en valores.

La ética del Relacionista Público repercute de modo favorable o desfavorable en la corporación, ya que él representa, en cierto sentido, el rostro de la empresa. De acuerdo con Gabriel Stortini:

Su credibilidad, su transparencia y honestidad representan, en gran medida, a la entidad en la cual trabaja sin que se le pueda disociar de su labor profesional. Por otra parte, las Relaciones Públicas están orientadas hacia la sociedad, pues tienen que ver con personas que pueden verse perjudicadas o beneficiadas por una actuación puntual. Desde esta perspectiva, el Relacionista Público no sólo debe poseer una serie de habilidades o destrezas, sino también empatía, buena expresión oral, excelente redacción, memoria emotiva y colectiva, creatividad, capacidad analítica, organizativa, para solucionar problemas y para trabajar en equipo. (2011, pp. 124-125)

En la Facilitación las y los profesionales encargados se desempeñan como guías de un proceso para crear un balance entre participación y resultados. La ética y los valores son una oportunidad para contribuir positivamente entre los individuos, las organizaciones y la sociedad.

En general, un Facilitador ético resulta necesario para cualquier situación donde se hace conveniente la comprensión mutua, el entendimiento y el consenso por parte de un grupo para llegar a su objetivo.

Dennis Wilcox et al. (2001), en su obra sobre las RRPP, relatan lo siguiente: “Hay que ser veraz”, afirmaba Chester Burger, un ejecutivo de las RRPP en Nueva York en una conferencia de la IABC. Otro conferencista, Stephen Lewis, comentarista de radio y político canadiense, comentaba: “Existe una enorme susceptibilidad del público respecto a la forma de comunicar las cosas. La gente ha elevado la superficialidad al grado de arte. Fíjense en el

fondo de lo que está comunicando y la honradez utilizada para ello”. Con la participación del público de la conferencia, los conferencistas formularon la siguiente lista de prácticas encomiables:

- Ser honrado en todo momento.
- Mostrar un sentido de ética empresarial a partir de los estándares propios y los de la sociedad.
- Respetar la integridad y posición de los opositores y audiencia.
- Desarrollar la confianza resaltando el fondo sobre lo trivial.
- Presentar todos los extremos de una cuestión.
- Luchar por un equilibrio entre la lealtad hacia la organización y el deber hacia el público.
- No sacrificar los objetivos a largo plazo a cambio de ganancias a corto plazo.

Dentro de una empresa u organización, la ética profesional contribuye a la armonía en las relaciones entre sus miembros y el entorno que los rodea. Una corporación se beneficia cuando todos sus integrantes conocen y actúan según determinados valores y atributos.

### 3.2.2 Características y actitud personal, atributos personales básicos del Facilitador y el RRPP

El Facilitador y el agente encargado de las Relaciones Públicas en una organización deben contar con ciertas características y actitudes que les permitan diferenciarse como profesionales en su área.

Como se mencionó anteriormente, la honestidad, respeto, responsabilidad, humildad, empatía, colaboración y solidaridad, forman parte de la ética y los valores que debe tener un verdadero profesional.



Imagen 5. Características de un profesional

La ética profesional en la Facilitación y Relaciones Públicas es vital, porque se trata de procesos organizacionales que implican toma de decisiones, las cuales repercuten en la vida de otras personas.

Cualquier intento por definir un determinado tipo de personalidad del Relacionista Público y del Facilitador es inútil. Se necesitan personas con características y atributos diversos. Los encargados de las RRPP tratan con el público de forma directa; otros trabajan en despachos en la planificación o investigando y redactando. Muchos otros hacen ambas cosas (Wilcox, Dennis, et al.: 2001).

Mientras que el Facilitador normalmente se encuentra dentro de las organizaciones con el público interno –que está compuesto por los clientes primordiales de cualquier empresa, y que sin ellos no se podrían llevar a buen término las metas y objetivos–, ambos –tanto los de RRPP y los Facilitadores– deben contar con algunas características básicas evidentemente necesarias para poder tener éxito como profesionistas, independientemente de la actividad concreta que realizan.

Considerar estas características y atributos indispensables es importante para desempeñarse positivamente en una organización o empresa. A continuación se destacan algunas de ellas:

- **Disciplina**

Esta cualidad es imprescindible para cumplir constantemente con las normas propuestas en una organización, las que nos permiten desempeñarnos en armonía y enfocarnos en nuestros objetivos.

- **Fortaleza**

Tener que hacer cosas que no siempre queremos realizar es algo muy frecuente en el trabajo. Como seres humanos estamos expuestos a emociones y problemas sentimentales, por lo cual dejar todo eso en casa requiere de fuerza mental para enfocarse y desempeñarse de manera exitosa.

- **Crecimiento personal**

Ser capaces de entender que el conocimiento es un elemento significativo y que contribuye tanto el aspecto personal y profesional, por lo que estudiar y capacitarse siempre resulta una buena opción.

- **Mejora continua**

Los profesionales que se encuentran buscando mejorar constantemente son un elemento importante. Este tipo de personas promueve un círculo virtuoso donde esa búsqueda de desarrollo individual se refleja en lo colectivo, lo cual produce que la empresa también mejore.

- **Iniciativa**

Mantener el espíritu vivo y desarrollar todas las ideas que tengas es importante. Las empresas valoran mucho que, tras años de experiencia, sigas con el mismo ánimo del principio para afrontar nuevos proyectos y mejorar día a día con tu trabajo.

- **Formación constante**

Algunos profesionales creen que lo saben todo, pero se equivocan. Para seguir creciendo se requiere seguir aprendiendo. Siempre es bueno continuar cultivando nuestra mente, por consecuencia eso nos ayudará en nuestro desempeño profesional.

**· Vocación**

No pierdas nunca la iniciativa y el entusiasmo que te llevó a elegir tu carrera profesional. Busca siempre las ventajas que te llevaron a lograrlo y demuestra en tu trabajo que la pasión es la que te mueve durante tu jornada laboral.

**· Facilidad de palabra**

El gran profesional tiene que gozar de la facilidad de palabra para comunicar adecuadamente lo que desea, tanto de manera escrita como de manera oral, y transmitir así sus ideas al resto de compañeros. Una comunicación fluida logrará crear vínculos importantes.

**· Creatividad**

Tener ideas originales, nuevas y diferentes es de vital importancia para las empresas porque las diferencian del resto, para impactar y hacer un cambio en los métodos ya establecidos. Eso siempre será un punto a favor, porque así se podrán encontrar soluciones nuevas y efectivas a los problemas.

**· Perseverancia**

A lo largo de todo el tiempo se encuentran problemas que tal vez se crea que no tienen solución, pero se puede sacar lo mejor de ello y volver a intentarlo. La perseverancia hará que se aprenda de los errores y enseñará a no rendirse.

Algunos atributos importantes para considerar en el desempeño laboral son:

**Respeto.** Entre colegas es fundamental en el ejercicio de cualquier profesión. Un buen profesional no debe desacreditar, insultar, molestar o engañar a sus propios colegas o a otros profesionales.

**Secreto profesional.** Durante el ejercicio de nuestras funciones siempre tendremos acceso a información, contactos, influencias o recursos. La utilización antiética de cualquiera de estos medios puede derivar en comportamientos corruptos o deshonestos.

**Responsabilidad.** Significa desempeñarse activa y colaborativamente para alcanzar los objetivos propuestos, con empatía hacia nuestro grupo de trabajo.

### 3.3 Programas de prácticas para hablar en público

Se considera que uno de los atributos que más salta a la vista —y que hace la diferencia entre alguien que hace bien su trabajo, a alguien que lo hace de manera excelente— es la forma de expresarse con su público. Hablamos tanto de un profesional de RRPP como de un Facilitador; toda vez que ambos tienen en sus manos la capacidad de influir de manera positiva en la gente a la cual se dirigen, especialmente al momento de hablar. Incluso un discurso escrito de forma brillante puede fallar si se pronuncia mal.

En las organizaciones se debe ofrecer formación profesional a altos ejecutivos y a personas que dirigen su trabajo a los públicos —tanto externos como internos— sobre las técnicas para hablarle o dirigirse a una audiencia, y que necesariamente implica pronunciar mensajes, información relevante, o incluso comunicarse de manera informal.

Los colaboradores seleccionados para este tipo de programas pueden ser llamados para asistir en el propio lugar de trabajo a través de sesiones de formación para hablar en público. Se les instruye en lo básico, como la dicción, presencia escénica, proyección de la voz, interpretar la reacción del público y reaccionar ante las preguntas. La formación se apoya en grabaciones en video y otros materiales didácticos (Wilcox Dennis, et al. 2001).

Expresarse adecuadamente con las personas que forman parte del grupo al cual dirigen dentro de las corporaciones resulta muy necesario para los Facilitadores. Se tiende a dudar de los conocimientos y de la capacidad de dirección de alguien que no tenga esta habilidad. De hecho, el responsable de la Facilitación prepara a las personas para expresarse de forma adecuada con sus compañeros, con sus jefes y, en su caso, con sus subordinados.

Las organizaciones requieren Facilitadores capaces de preparar a los integrantes de los grupos durante el proceso de Facilitación, para que entre ellos se vuelvan competentes en la expresión adecuada para difundir mensajes, informes, reportes y un sinnúmero de asuntos, para que de esta manera apoye a reducir la carga de trabajo a supervisores y autoridades.

De acuerdo con Wilcox, et al. (2001), si una empresa tiene que explicar ciertas políticas a los empleados para lograr la cooperación, lo más indicado no es siempre que lo hagan ejecutivos de alto nivel. Un compañero de departamento bien formado e informado puede tener mayor éxito que un

orador. En asuntos delicados este elemento externo puede causar ciertas controversias entre los colaboradores internos.

De hecho, los especialistas en Recursos Humanos deben y están obligados a desarrollar esta habilidad de manera casi perfecta, pues, desde que se llevan a cabo los procesos de Reclutamiento y Selección en las organizaciones, estos profesionales tienen que evaluar a los candidatos que mejor se expresen y sean hábiles para contestar preguntas realizadas en la entrevista. Existen personas que aunque pueden ser muy competentes para ocupar un puesto determinado en alguna empresa, en muchas ocasiones no son contratadas por la falta de poder comunicar aquello en lo que son buenos, ya sea por carecer de esta habilidad, por la incapacidad de superar a tiempo características negativas de la personalidad como la timidez, porque sean muy introvertidos o carezcan de suficiente léxico para expresarse de manera oral.

### 3.4 La Facilitación en el entorno social y las RRPP

La tendencia de las personas a ejecutar mejor las tareas simples cuando son observadas por otros que cuando se encuentran solas es lo que se conoce como la Facilitación en el entorno social.

Sin embargo, en estas situaciones las tareas complejas a menudo son ejecutadas a un nivel inferior. Este efecto ha sido demostrado en una variedad de especies, en los humanos se puede percibir en aquellos que se ocupan más por las opiniones de otros.

Las Relaciones Públicas y la Facilitación están íntimamente relacionadas, porque en ambas se considera importante el prestigio e imagen de la empresa o cómo se distingue una corporación de otras ante un público determinado.

En 1989 Robert Zajonc y otros autores dieron un nuevo aire a la investigación de la Facilitación social cuando explicaron la naturaleza dual del fenómeno. Según Zajonc, la presencia de otros sirve como una fuente de estimulación, la cual aumenta la probabilidad de que un organismo haga

reacciones habituales o bien aprendidas, y mejora la ejecución de tareas simples y menoscaba la ejecución de tareas complejas o difíciles.

La Facilitación, como lo hemos visto a través de los capítulos anteriores, consiste en que un grupo de trabajo participe colaborativamente en un ambiente agradable, construya acuerdos favorables, resuelva dificultades como equipo y alcance los objetivos de la empresa, bajo la guía y la inspiración del Facilitador. A su vez, las RRPP pretenden lo mismo, pero a un nivel más externo: pretenden posicionar a la empresa con las demás organizaciones y crear vínculos que permitan relacionarse en armonía.

En conclusión, las habilidades entre uno y otro profesional están intrínsecamente relacionadas. Ambos son la imagen y representantes de la corporación ante públicos internos y externos. Por lo tanto, deben ser personas que se sientan plenamente identificadas con su trabajo, con la empresa a la que representan, con ese público, al que también representan, para mostrar su mejor cara, toda vez que a través de ellos se espera que sean un ejemplo seguro de la percepción de toda la cultura organizacional: filosofía, valores, misión, visión, etc. Las personas notarán si estos profesionales se encuentran en congruencia con esta encomienda. Esto les da un plus a su labor, pues así es más sencillo inspirar a otros, mantienen la confianza que se deposita en ellos, y su liderazgo y dirección impactará mucho más en las metas a alcanzar.

## CAPÍTULO IV

# IMPORTANCIA DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: SU RELACIÓN CON LOS PROCESOS DE FACILITACIÓN



Imagen 5. Actitudes del empleado.

### 4.1 La psicología y las variables del comportamiento organizacional

¿Por qué los individuos tienen ciertos comportamientos? ¿Cómo afecta la personalidad a las actitudes? ¿Qué lleva a los colaboradores a conducirse de cierta forma en una organización? ¿Qué características de personalidad debe de poseer un Facilitador?

Algunas de estas interrogantes han surgido desde los inicios de las civilizaciones, pero es la psicología la disciplina que brinda respuestas desde un punto científico. De acuerdo con la etimología griega, la psicología (*psique* “alma” y *logos* “estudio”) se traduce como el “estudio del alma”. Sin embargo, los investigadores entraron en un dilema para definir el término “alma”, y debido a las complicaciones optaron por cambiarlo a “conducta”, ya que esta es observable y cuantificable. Por tanto, Psicología “es la ciencia que estudia los procesos psicológicos de la personalidad a partir de su manifestación externa, es decir, la conducta. La Psicología es el estudio científico de la conducta y la experiencia, de cómo los seres humanos sienten, piensan, aprenden y conocen para adaptarse al medio que les rodea” (Sotelo, 2016).

¿Qué es la conducta? Esta se define como toda acción que realiza una persona, la cual tiene como base a la personalidad. Estos dos términos se encuentran relacionados, toda vez que la personalidad determina la conducta de los individuos.

La personalidad aparece como un tema fundamental en la psicología, sus determinantes son: temperamento y ambiente. Hay autores que suman un tercer factor: la situación.

El temperamento tiene relación con lo heredado por los padres, la primera reacción que se tiene ante determinada situación relativa a las emociones.

Por otra parte, el carácter es adquirido por el ambiente, la cultura y las prácticas de crianza, es decir, se encuentra moldeado por el aprendizaje.

“Personalidad” proviene del latín “*persona*”, que hace referencia a la máscara que utilizaban en las obras teatrales, pero que era visto como una segunda faceta que tenían las personas. La definición de “personalidad” es ambigua, ya que esta es diversa y cambia entre cada individuo. No obstante, Allport presenta la siguiente propuesta: “Organización dinámica interna del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan su particular ajuste al medio”. Esta definición se considera adecuada a los requisitos de la psicología científica. (Salvaggio, 2014)

Debido a esta razón existen diversas teorías para abordar la personalidad, las cuales en ocasiones se contraponen para explicar el comportamiento de los seres humanos. Los paradigmas en psicología son: psicoanálisis, conductismo, humanismo, Gestalt y cognoscitivismo, cada uno de estos caminos posee un campo teórico que explica las causas de la conducta humana.

La psicología se divide en áreas: social, clínica, educativa y organizacional. La psicología organizacional surge a partir de la Segunda Guerra Mundial con el objetivo de observar el comportamiento de los colaboradores en las industrias y proponer incentivos para mejorar la producción. Posteriormente la psicología industrial se hizo extensiva a todas las corporaciones para convertirse en organizacional. Es la “rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas. Esto se complementa con la conceptualización de Dunnette y Kirchner (2005) que consideran que la psicología de la organización es el estudio de la organización, los procesos que tiene en su interior y las relaciones que establece con las personas que pertenecen a la misma”. (Gómez, 2016)

El comportamiento organizacional es el análisis de los individuos y grupos que interactúan en una organización. Este campo de conocimiento es esencial, ya que la convivencia, interacción y relaciones entre las personas no es fácil. Cada persona tiene un particular modo de percibir y actuar en el mundo, basado en sus experiencias y aprendizajes. Por tanto, el comportamiento organizacional se define como: “un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones”. (Robbins, 2013)

El resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de la manera como se ha gestionado el capital humano en la organización, cómo están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, cómo se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad, la identificación y la pertenencia, por mencionar algunos de los elementos que influyen en los comportamientos humanos. (Molina, 2016)

El comportamiento organizacional se compone de variables, tales como la aptitud, las características biográficas y el aprendizaje, las cuales son constituyentes de cada colaborador.

Por una parte, la aptitud se refiere a las habilidades de cada individuo, es decir, son capacidades que cada persona posee y se relaciona con su quehacer laboral. Se divide en intelectuales y físicas. Las aptitudes intelectuales, que se llevan a cabo en la corteza cerebral, son necesarias para el proceso del pensamiento racional y la toma de decisiones: de estas aptitudes depende en cierta medida el éxito o el fracaso de los sujetos en su actividad laboral:

- **Habilidad numérica:** Capacidad de realizar cálculos con números de manera rápida y acertada.
- **Comprensión verbal:** Es la capacidad para entender la lectura, comprender instrucciones escritas y tener un amplio vocabulario.
- **Velocidad de percepción:** Se refiere la capacidad de observar los detalles en los diversos espacios.
- **Razonamiento inductivo:** Tipo de razonamiento, el cual va de lo particular a lo general y las premisas apoyan la conclusión.
- **Razonamiento deductivo:** Tipo de razonamiento que va de lo general a lo particular. Una premisa general hace posible una conclusión.
- **Visualización espacial:** Es una aptitud que hace posible calcular e imaginar cómo se observarían cambios u objetos en un espacio.
- **Memoria:** Es la capacidad de almacenar y recordar sucesos, experiencias, datos en el tiempo. La memoria hace posible recobrar por medio del recuerdo las experiencias pasadas.

Por otra parte, las aptitudes físicas son características que se relacionan con el cuerpo físico de cada colaborador, como la fuerza, flexibilidad, equilibrio, coordinación y resistencia, las cuales influyen a la hora de realizar tareas que requieren un esfuerzo corporal.

El otro factor del comportamiento organizacional individual se refiere a las características biográficas. Cada colaborador presenta ciertas características que son únicas y van a influir en su comportamiento dentro de la organización.

- **Edad:** Es una variable personal que se relaciona a la línea de vida, el año en que nace un individuo lo dota de características físicas, la edad que tenga ubica al colaborador como una persona joven o mayor. Existen ciertas ideas sobre el tema, por ejemplo, los individuos mayores son más rígidos, menos fuertes y es menos probable que exista la rotación de personal.
- **Género:** Se relaciona con los aspectos de ser mujer, hombre u otra identificación de género. A este respecto, Robbins menciona: “no hay diferencias consistentes entre hombres y mujeres en cuanto a la solución de problemas, aptitudes analíticas, orientación a la competencia, motivación, sociabilidad o aptitud para el aprendizaje. Los estudios psicológicos han descubierto que las mujeres están más dispuestas a aceptar la autoridad, y que los hombres son más agresivos” (2013, p. 50).

- **Antigüedad:** Es el tiempo que un colaborador ha permanecido dentro de su actividad laboral, al estar más tiempo en el trabajo el trabajador va obteniendo experiencia y hace que desempeñe mejor su trabajo. “Es posible afirmar que las evidencias más recientes demuestran una relación positiva entre la antigüedad y la productividad laboral. Por tanto, la antigüedad, expresada como experiencia en el trabajo, parece ser un buen índice de pronóstico de la productividad del empleado” (2013, p. 52).
- **Orientación sexual e identidad sexual:** Las leyes de los Estados Unidos Mexicanos prohíben la discriminación por las preferencias sexuales, defendiendo la integridad de cada ser humano y su derecho a decidir. Sin embargo, existen diversas organizaciones que no contratan personas de la comunidad LGBTQ+, ya que los administradores o patrones no están de acuerdo con estas prácticas.
- **Aprendizaje:** La vida, la adaptación y el éxito de los seres humanos están basados en el aprendizaje, el aprender es adquirir experiencias, perfeccionar acciones y desempeñar actividades, sin la posibilidad de aprender el ser humano se hubiera extinguido. “Aprendizaje es cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurra como resultado de la experiencia”. (Robbins, 2013)

Las anteriores variables del comportamiento organizacional están ligadas al éxito o fracaso de los colaboradores en una organización. Es necesario realizar una adecuada selección de personal, basada en la misión, visión y valores de cada empresa para asegurar un buen desempeño del trabajador.

Dado que los seres humanos son complejos y diversos, aun llevando un excelente proceso de selección de personal, es probable que se presenten conflictos, problemas o enfrentamientos, ya sea entre individuos o entre grupos. Es allí donde aparece la figura del facilitador, el cual debe de conocer los conceptos del comportamiento organizacional para tener elementos de análisis e intervención en los grupos o individuos.

### 4.1.2 Actitudes del colaborador y sus efectos

Para mantener la competitividad a nivel organizacional es importante contar con trabajadores que tengan una actitud positiva. Sabemos que la actitud consiste en una predisposición de la conducta y que de esta depende nuestro comportamiento.

Las actitudes, ya sean positivas o negativas, afectan a todos los integrantes de una corporación, porque se entiende que logran “contagiarse” o repetirse. De aquí la importancia de fomentar las actitudes positivas en el colaborador y tratar de eliminar rastros o indicios de actitudes negativas que puedan entorpecer el trabajo en equipo, la productividad y ambiente laboral.

Una de las principales características de la Facilitación es fomentar el trabajo en equipo y lograr un ambiente laboral deseable, para ello se debe estimular y mejorar comportamientos positivos para convertir actitudes negativas en positivas y de esta forma multiplicar la motivación, solidaridad, empatía y reciprocidad, con la finalidad de crear un círculo virtuoso de actitudes positivas, colaboración, participación activa, respeto y equidad.

## 4.2 Naturaleza de las actitudes del empleado

Es importante reconocer que el empleado es humano, y por lo tanto está sujeto a diferentes emociones, vivencias y contextos que determinarán su actitud frente a la vida y en especial en su labor. Según Abraham Maslow (Brooklyn, Nueva York; 1 de abril de 1908 - Palo Alto, California; 8 de junio de 1970, psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista, una corriente psicológica que postula la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental, que se manifestaría como una serie de procesos de búsqueda de autoactualización y autorrealización), el trabajo forma parte de una de las necesidades básicas del ser humano, porque requiere de la autorrealización y seguridad que su labor representa, además de la remuneración o reconocimiento económico por parte del empleador.

La predisposición de un empleado estará sujeta a diferentes factores, pero los más importantes son la motivación y las expectativas con la que ingresa a un equipo de trabajo, cada persona tiene una meta u objetivo. Algunas personas son optimistas, animadas, alegres y corteses, por lo que se dice

que tienen afectividad positiva. Otras suelen ser pesimistas, derrotistas, irritables e incluso ásperas, por lo que se dice que tienen afectividad negativa. (Newstrom, J. 2011)

Como Facilitadores es importante trabajar con la actitud de los integrantes de una organización, para que cualquier postura negativa desaparezca y sea sustituida por comportamientos positivos que puedan contagiarse. El trabajo para el hombre es una necesidad básica, pero el empleado debe entender que más que una obligación, su labor representa la oportunidad de realizar actividades que nos permitan aprender, crear y vivenciar experiencias y que la remuneración económica no significa más que la compensación por todo esto.

#### 4.2.1 Satisfacción en el trabajo

La satisfacción laboral es el lente con la que los empleados ven su trabajo, si se encuentra satisfecho y tiene una actitud positiva se dará cuenta de todo lo bueno que tiene ese entorno laboral. Por otro lado, un empleado insatisfecho se enfocará en todo lo negativo, complicará sus actividades, trabajará desmotivado e incluso tratará de cambiar de empleo.

El reconocimiento y autorrealización son necesidades básicas del hombre, y para que esto se dé, la persona requiere una buena autoestima, confianza, respeto, éxito, creatividad, espontaneidad y tener iniciativa para la resolución de problemas. Cuando las organizaciones ofrecen a los empleados estas oportunidades, es muy probable que se sientan satisfechos y percibirse de esta forma hará que se motiven para ser más productivos.

Los aspectos más importantes para la satisfacción laboral pueden ser: remuneración económica, la relación con su jefe, naturaleza de las tareas, ambiente laboral y condiciones de trabajo.

Al respecto, Pinilla (1982), citado por María Clotilde Atalaya Pisco, opina que “es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que

la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo”. (párr. 28) Conocer la satisfacción de los colaboradores de la que habla la autora Pinilla no es casual. En la actualidad existen formas de saber cómo se sienten los trabajadores. La autora Martha Alles sugiere la “encuesta de satisfacción laboral” o de clima organizacional. Al respecto, dice lo siguiente:

Las buenas prácticas identifican diferentes encuestas que pueden administrarse a los colaboradores, una de ellas de amplia difusión. ¿Para qué realizar encuestas? Para conocer acerca de la satisfacción de los empleados con su trabajo y el contexto en el cual se desenvuelven. También se denominan encuestas de clima organizacional, y tienen una amplia difusión. Menos conocidas las encuestas de valores y proyectos personales, las cuales pueden ser de gran utilidad tanto para la dirección como para todos los que laboran en la empresa. La información obtenida permite un mejor diseño de los métodos de trabajo organizacionales. Si las organizaciones indagan un poco más sobre aspectos personales, y toman acciones al respecto, por ejemplo, diseñando carreras específicas, esto sería muy bueno para los colaboradores cuando ellos necesiten armonizar su vida profesional con otros proyectos. (2018, p. 50)

#### 4.2.2 Involucramiento con el puesto

El involucramiento se refiere a la energía y compromiso que el empleado dedica a su trabajo. Hay varios tipos de colaboradores, pero en especial destacan los que se comprometen a mejorar constantemente para sí mismos y, por consecuencia, para la empresa: son aquellos que participan con todos sus talentos en las tareas y actividades que les corresponden, por eso se puede decir que se encuentran involucrados totalmente con su trabajo y las metas de la organización.

La ética, responsabilidad, honestidad, compromiso y dedicación son algunas de las características de un colaborador que se involucra con lo que hace, que valora su trabajo y se esfuerza por continuar aprendiendo.

De aquí la importancia que la corporación otorgue un oportuno reconocimiento a los empleados que se esfuerzan un poco más, ya sea con ascensos, remuneraciones económicas, bonos de productividad, cursos pagados de

actualización en el trabajo. Sea cual sea la forma de reconocimiento, siempre tendrá un impacto positivo en el colaborador. Además, servirá de motivación a todo el equipo de trabajo en general, porque se darán cuenta que el esfuerzo es reconocido y premiado, y así impactará de forma positiva en la motivación de todos.

La importancia de contar con personal involucrado en sus puestos representa una mejora en la eficiencia de la organización porque:

- Se reducen costos y tiempos
- Se cometen menos errores
- Existen mejoras en el ambiente laboral
- Disminuye el ausentismo y rotación del personal
- Se incrementa el nivel de desempeño y productividad en diferentes áreas de la empresa
- Aumenta el esfuerzo de los miembros del equipo de trabajo

### 4.2.3 Estados de ánimo del trabajador

Son varias las empresas que hoy en día se preocupan por investigar el estado de ánimo del trabajador y el impacto que tiene para su jornada laboral. Por lo que analizan los aspectos que permiten al empleado tener una actitud positiva, de alegría y satisfacción en el trabajo.

El sentirse bien y el buen humor mantiene a la gente entusiasmada y más focalizada en sus actividades. Por lo contrario, el mal humor, estrés y depresión impiden la concentración y enfoque para alcanzar niveles óptimos de productividad.

Cuando el estado de ánimo tiende a ser negativo, se abre paso a la procrastinación, es decir, se pospone el trabajo durante horas, días o semanas, lo que implica una baja en el rendimiento de un integrante del equipo. De aquí la importancia de que el Facilitador logre detectar y canalizar estos indicios para que no se vea afectada la productividad en general.

Activación física antes de iniciar la jornada, dinámicas de integración, saludos de cordialidad y un poco de informalidad, permite al equipo de trabajo relajarse y eliminar cualquier tensión que les impida tener una buena jornada.

### 4.3 Efecto de las actitudes del empleado

Parfraseando a Newstrom (2011), las actitudes de las personas son buenas predictoras de la conducta, ya que proporcionan ciertos indicios de la manera en que alguien puede actuar ante ciertas situaciones y en cierto sentido. Las actitudes laborales positivas producen conductas constructivas; sin embargo, cuando alguien presenta actitudes negativas, esto repercute en conductas destructivas, mal humor y mala disposición para hacer su trabajo.

Por ello, verificar siempre quién o quiénes son aquellos que presentan conductas indeseables es importante dentro de los procesos de Facilitación. En vez de recurrir a apartarlos o a rechazarlos, se debe intentar involucrarlos más en las actividades, solicitar su participación en el proceso, hacerles ver que son importantes para la organización, pues en muchas ocasiones el mal humor de las personas, o la mala actitud, no significa otra cosa que una protección ante la inconformidad o la falta de autoestima, al no ser considerados como ellos esperaban al entrar a ese trabajo.

El Facilitador es la persona idónea para descubrir qué tanto se puede remediar esta mala actitud, establecer estrategias que lleven a estos a otro tipo de reacciones, que descubran lo capaces que pueden ser y a trabajar en equipo.

El impacto que tendrá la predisposición de cada integrante de la organización se verá reflejado en la productividad de la empresa. Las actitudes no crean necesariamente la productividad en el lugar de labores, sino que mejoran el entorno, especialmente cuando se trata de resolver situaciones o procesos difíciles o complicados. La satisfacción o insatisfacción laboral marcan una clara diferencia en las actitudes.

El Facilitador durante su estancia en la empresa debe de visualizar aquellas insatisfacciones, pues los resultados básicos de esta repercuten en el desempeño, rotación de personal, ausencias, retrasos, robos, violencia y otras conductas más, que son aspectos importantes en donde las empresas tienen un interés vital.

### 4.3.1 Desempeño del empleado

El desempeño laboral de un empleado incurre directamente en la productividad de la organización, contar con un trabajador satisfecho aumenta la probabilidad de alcanzar un alto desempeño. Medir la eficiencia laboral permite a la empresa ubicar a los empleados en los puestos que más se adecúen a su perfil, mejorar la coordinación de los procesos, corregir los puntos débiles, mantener al personal motivado y, sobre todo, a solventar problemas de productividad en cada una de las áreas.

El rol del Facilitador en este caso radica en apoyar e impulsar el desempeño del empleado para crearle satisfacción y compromiso. Esta no es una tarea fácil del encargado de los procesos de Facilitación; sin embargo, su formación integral le permite abarcar áreas que ayuden a mantener la actitud y el desempeño de los colaboradores, y así funcionar de tal manera que se generen ambientes laborales idóneos, en donde prevalezca la salud emocional y equipos de trabajo felices. De esta forma, se realizan tareas en pro de un colectivo capaz de alcanzar niveles de productividad esperados, así como una actitud y desempeño personal que satisfagan las áreas deseadas del colaborador.

A este respecto, y de acuerdo con la opinión de Newstrom (2011), existe también otra vertiente: un empleado altamente satisfecho no necesariamente tiene un alto desempeño, ya que esta persona puede contar con una alta, mediana o baja productividad, y tenderá a continuar con el nivel de desempeño que previamente le trajo satisfacción.

Desde una mirada personal, lo que se comenta en el párrafo anterior implica algo muy peligroso, pues hay algunas personas que se instalan en su zona de confort y no tienen mayor ambición que pasarla bien sin mucho compromiso, ni con la empresa ni con ellos mismos.

En los procesos de Facilitación se pueden detectar este tipo de comportamientos. Aunque se trate de personas satisfechas con lo poco que hacen, pero no aspiran a mejorar su sueldo, su puesto, o a tener mayores responsabilidades, las corporaciones no siempre están dispuestas a tolerar este tipo de comportamientos, toda vez que a veces estas personas ven a sus trabajos como un relax, ya que pueden ser perezosos o con poca ambición, aunque no lleven a sus vidas o a sus hogares más que lo meramente necesario: son conformistas, poco interesados en aspirar a mejores niveles de

vida, tanto para ellos como para sus familias. El problema que se presenta para estas organizaciones radica en que dentro de sus políticas establecen que las personas deben ser ambiciosas, aspiracionales, ser generalistas y no conformarse con ocupar un puesto para siempre, pues las tendencias actuales exigen de los integrantes de las empresas competencias como el liderazgo, iniciativa, participación en la toma de decisiones, manejo de las TIC's, entre otras virtudes.

El Facilitador y los líderes dentro de las organizaciones deben aprender a diferenciar y a encontrar soluciones para aquellos colaboradores insatisfechos, que presentan conductas negativas por esa condición; pero también para aquellos que a pesar de estar satisfechos su conducta es pasiva y no realizan aportaciones positivas para la empresa, toda vez que la indiferencia también significa un problema actual y no se debe permitir.

### 4.3.2 Rotación de personal

La rotación de personal es el proceso por medio del cual una organización sufre constantemente entradas y salidas de su personal. Esto puede ser por diferentes razones, pero una de las principales se relaciona con la insatisfacción en el puesto de trabajo. Esta rotación implica la desvinculación, sustitución o intercambio de empleados, pero no siempre se originan de la misma manera ni por las mismas causas. Sin embargo, todas las veces que esto sucede se producen situaciones incómodas y difíciles, tanto para quien se va como para quienes se quedan, especialmente en los departamentos de RRHH y, para ser específicos, de los procesos de reclutamiento, selección y contratación, que al final son costos para la empresa que padece de esta rotación.

De acuerdo a Francisco Coll, existen diversos tipos de rotación de personal, entre los cuales destacan:

**I. Rotación voluntaria:** Se entiende por toda aquella circunstancia de rotación de personal que el empleado busca o lleva a cabo de forma voluntaria. Dicho de otro modo, se trata de una renuncia al puesto, sea porque el sujeto decide que no le compensa (por ejemplo, no existe un buen clima laboral o la empresa no satisface o valora su trabajo) o porque ha encontrado una oferta laboral que encaja más con sus expectativas.

**2. Rotación involuntaria:** Este tipo de rotación se refiere a aquella en la que la empresa decide prescindir de los servicios de un empleado, independientemente de la voluntad de este. Dicho de otro modo, se trata de un despido o un cambio de puesto, sea porque el empleado no cumple las características deseadas por la empresa (es poco eficiente o productivo o, por ejemplo, es conflictivo), o porque la compañía decide reducir personal independientemente de las capacidades y características del empleado.

**3. Rotación interna:** Este otro tipo de rotación se relaciona no con una desvinculación entre empresa y empleados (no hay despidos ni renuncias), sino que un empleado deja un puesto para ocupar otro. Puede tratarse de un cambio temporal o permanente, o bien de una medida de prevención de riesgos físicos o mentales. (2020, párr. 5)

Por otra parte, es importante controlar el grado de rotación de personal que se produce en la organización debido a que las implicaciones que tiene en la productividad son alarmantes, motivos por los cuales el empleado se siente insatisfecho o desmotivado. Por esta razón, la empresa es la responsable de incentivar, motivar y acomodar al personal de acuerdo con sus características o habilidades, para que de este modo se sienta más seguro y se desarrolle en armonía y de acuerdo con el perfil y competencias que le caractericen.

Para los procesos de Facilitación es de suma importancia conocer y reconocer estos aspectos de rotación en cualquiera de sus modalidades, pues si un empleado ha pasado recientemente por uno de estos cambios, pudiera presentar alguna conducta pasajera que para el Facilitador resulta indispensable identificar y, de esa forma apoyarlo para superar una crisis presentada por este motivo.

## 4.4 Comportamiento organizacional en los procesos de Facilitación

El comportamiento organizacional debe ser considerado dentro de los procesos de Facilitación, toda vez que resulta un factor que afecta para bien o para mal el desarrollo de estos. Para abordar este tema, se necesita analizar la cultura de la empresa, en donde se llevará a cabo el proceso de Facilitación, y posteriormente hablar de qué relación conlleva este otro factor.

### 4.4.1 La cultura organizacional

Es un conjunto de rasgos distintivos de una organización, su forma de trabajo, políticas y métodos que se han desarrollado a través de la experiencia. Dicho de otra forma, es la personalidad de la empresa conformada por hábitos, valores y actitudes compartidas por todos los integrantes de la corporación.

La Cultura Organizacional (CO) debe ser entendida como el conjunto de experiencias significativas, que los miembros de una empresa comparten a fin de adaptarse a la corporación. Se puede decir que la CO puede compararse con un adhesivo que mantiene unidos a todos los integrantes, independientemente de los valores y costumbres que las personas traigan de sus familias o ambientes ajenos a la empresa, para la cual se encuentren trabajando. Es importante analizar a algunos autores que expresan en palabras puntuales el significado de este conjunto de experiencias:

La cultura organizacional puede conceptualizarse como un conjunto único de características que hace posible distinguir una organización de otra, que informa acerca de cómo las personas en la organización deben comportarse a través del establecimiento de un sistema de normas y valores, que se transmite de una generación a otra, de un miembro a otro, mediante un proceso de socialización/aprendizaje que incluye, entre otros, ritos, ceremonias, mitos, leyendas y acciones de reforzamiento y castigo. (Gómez, Carlos F. 1997).

La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan

su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización o en una división, filial, planta o departamento de ella. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y como el aire, envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa. (Guízar, 2013: 284)

Según Schein, la cultura organizacional puede medirse y para ello propone tres “Niveles de cultura”, que sirven para determinar el grado de integración interna en la empresa. Cabe destacar que estos niveles no son estáticos; se encuentran en constante cambio y dependen totalmente de un correcto diagnóstico en los patrones de conducta que giran en torno a la corporación. Veamos y analicemos cada uno:

- **Nivel 1 (Producciones):** está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, así como la conducta expresada por sus integrantes.
- **Nivel 2 (Valores):** reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.
- **Nivel 3 (Presunciones subyacentes básicas):** permite la solución a un problema cuando se ha dado repetidamente y queda a la larga asentado (Schein, 1988).

#### 4.4.2 Creación de la cultura organizacional

De acuerdo con González Cornejo (2007) la cultura organizacional no surge de la nada o por inercia, requiere de varios elementos y circunstancias para que aparezca, pero además, una vez que se establece, muy rara vez desaparecerá.

Quienes juegan un papel primordial en la aparición de una cultura suelen ser los fundadores de la empresa. Ellos han creado la idea de lo que la organización debe ser, y dado que inician normalmente con un número pequeño de colaboradores, se les facilita transmitir su visión a todos ellos. Una vez establecida la cultura, esta se transmite a los miembros de la corporación a través de diversas formas:

1. Relatos de casos
2. Los rituales
3. Los símbolos materiales
4. El lenguaje

A su vez, Schein señala que la cultura de una organización se constituye por la acción humana, y esta se determina por tres principales fuentes: el liderazgo, los grupos y el entorno:

- **El liderazgo** representa al fundador de la empresa como emprendedor clave para el desarrollo y futuro de la corporación. Es importante conocer cuáles son los objetivos, ideología, creatividad y valores de la persona que comenzó este proyecto porque de él depende rodearse del capital humano necesario para el prestigio de la empresa.
- **Los grupos** son también parte fundamental de esta cultura, porque son la dinámica o relación de un integrante con los demás compañeros de labores. En toda organización se encuentran diferentes equipos de trabajo, que pueden ser clasificados por la empresa, tal es el caso de las áreas o departamentos de una corporación o por los miembros del equipo, ya sea por afinidad o por los mismos objetivos.
- **El entorno o contexto** resulta indispensable para la creación de esta cultura organizacional, porque de este dependerá el comportamiento del público externo y de los miembros de la empresa en general. Aquí se incluye la sociedad en general, las políticas, lo humanitario, lo religioso, entre otros, todo aquello que las corporaciones tomarán en cuenta para su funcionamiento.

#### 4.4.3 Hacia una cultura de trabajo en equipo

Una organización se conforma del trabajo en equipo y lo ideal es que la cultura refuerce esta forma de laborar. El rol de los directivos consiste en inducir a que la corporación actúe de cierta forma que les permita desarrollar el potencial de los colaboradores a través de círculos virtuosos de trabajo en donde se compartan y analicen diferentes puntos de vista. A fin de crear nuevas ideas, planificar estrategias, reducir tiempos-costos que se verán reflejados en productividad para la empresa.

Según Porret (2014), es conveniente inducir a que la organización actúe de la siguiente manera:

- Fomentar el estilo de liderazgo participativo.
- Descentralizar la toma de decisiones.
- Organizar el trabajo por procesos o segmentos en vez de hacerlo por especialidades funcionales.
- Establecer un buen sistema de información y gestión del conocimiento.
- Desarrollar la idea de la flexibilidad en los empleados; es decir, la capacidad para adaptarse a los cambios.
- Aplicar incentivos orientados a premiar el trabajo en equipo en vez del individual.

Este cambio en la forma de laborar no significa que sea fácil pero tampoco es imposible, requiere de compromiso y persistencia para enfrentar dificultades que puedan presentarse. También ha de entenderse la importancia del trabajo colaborativo y de la armonía laboral que se puede lograr si se unen esfuerzos.

## 4.5 Los procesos de Facilitación y la cultura organizacional

El papel de la cultura organizacional en la Facilitación se debe a las implicaciones que tiene en el desempeño y motivación del equipo de trabajo. La Facilitación es un proceso que involucra el esfuerzo de todos y tiene por objetivo encaminar, supervisar e impulsar la colaboración, de modo que se coordinen esfuerzos para alcanzar metas en común, y hacer que este sea más eficiente y productivo.

Para el Facilitador resulta sumamente importante estar informado con exactitud de cómo funciona la CO en la empresa o donde llevará a cabo el proceso de Facilitación, ya que mucho depende de él que los integrantes del equipo se adhieran más o no lo hagan. Él será el ejemplo y tendrá que saber cuál es la misión, la visión, los valores y en sí toda la filosofía empresarial para poder contagiar a los individuos que está dirigiendo, deberá entusiasmarse, motivarse, saber hacia dónde dirigir todos los esfuerzos, de tal manera que no solamente ayudará a los colaboradores a redireccionar sus tareas y actividades, sino que además apoyará a la organización a alcanzar sus metas.

## 4.6 Aprendizaje organizacional con apoyo de la Facilitación

El aprendizaje organizacional se entiende como la capacidad para aprender siguiendo patrones. Este proceso de aprendizaje permite mejorar las acciones de la empresa a través del desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades.

Para el crecimiento de una organización es indispensable que esta se encuentre en constante aprendizaje, que sea capaz de asimilar experiencias y problemáticas de otros a fin de no repetirlas y así disminuir el número de errores. Lograr un verdadero aprendizaje implica entre muchas cosas: reflexionar, revisar, experimentar y principalmente predisponerse a aprender.

De acuerdo con Audirac (2013), el aprendizaje se genera cuando los integrantes de la organización adquieren conocimientos por medio de la educación, la experiencia o la experimentación; y/o cuando la corporación –vista como un todo a través de sus sistemas o su cultura– conserva estos conocimientos y los transfiere a través de las personas. La influencia de líderes o directivos resulta clave para el aprendizaje organizacional y es aquí, por ende, donde la Facilitación se presenta. El Facilitador tiene la capacidad directa de motivar a los colaboradores a compartir sus conocimientos con el equipo de trabajo, para estimular la mejora continua y una estructura organizativa ágil.

# CAPÍTULO V

## COMPORTAMIENTO DE GRUPOS Y EQUIPOS EN LA FACILITACIÓN



Imagen 6. Trabajo en equipo

### 5.1 Grupos formales e informales

Existen dos tipos de grupos en una organización: los formales, que son estipulados por la empresa de acuerdo con sus políticas, áreas de trabajo y puestos. Los formales tienen jerarquía y se definen en el organigrama de la empresa. Por otro lado, se encuentran los grupos informales, que son aquellos conformados por las preferencias personales, afinidad, cercanía social, o intereses en común de cierto grupo de personas o, en el caso de las organizaciones, de los empleados.

A continuación, se presenta a través de una tabla comparativa estas diferencias:

Grupos formales	Grupos informales
Son determinados por la organización.	Se determinan por los miembros del equipo.
Existe un solo jefe o líder.	No existe un solo jefe o líder; todos los integrantes pueden serlo.
	Es complicado mantener un orden por la diversidad de creencias y actitudes.
Puede ser un equipo de trabajo o miembros de una misma área de la empresa.	Pueden ser personas de cualquier otro grupo que se unen por un objetivo en común.

Tabla 2: Diferencias de grupos formales e informales. Fuente: Elaboración propia.

En los grupos formales existen ciertas reglas y políticas que son definidos por la estructura de la organización, en estos el comportamiento de los individuos está dirigido hacia los objetivos y metas de la empresa. Por ejemplo: el departamento de Contabilidad, Recursos Humanos, Administración, Producción, Marketing, entre otros.

Por otra parte, los grupos informales son formaciones naturales del entorno laboral, político, religioso, etc. que surgen como respuesta a la necesidad de contacto social. Por ejemplo: quienes se reúnen por afinidad religiosa, ya sea con el catolicismo o por el cristianismo; por preferencia a un partido político, de izquierda o de derecha; así como también por preferencias en deportes, o en alguna disciplina; o por gustos en el cine, teatro, lectura, etc.

En ambos grupos la duración puede ser estable o temporal. Existen muchos factores que determinarán la duración. Por ejemplo, en los formales la duración suele ser mayor porque se encuentran conformados por la organización; caso contrario, en los informales, integrados por ellos mismos, esta característica complica la entrada o salida constante de uno o más integrantes.

## 5.2 Dinámica de grupos

La dinámica grupal puede entenderse como la forma o fuerza con la que opera un conjunto de personas en el trabajo.

Se define como la interacción de personas que permite el intercambio de experiencias o habilidades, realizadas en un grupo y para un objetivo en común.

Cuando la dinámica del equipo fluye en armonía, se coordinan mejor los esfuerzos y habilidades de todos los integrantes. Por lo tanto, la dinámica de trabajo tiene un papel importante en la organización, porque es la que determinará el rendimiento grupal de los empleados. Por consecuencia, resulta indiscutible reconocer el proceder de los grupos de trabajo, el adecuado nivel de satisfacción y el impacto que tiene en la productividad de la empresa.

El rol del Facilitador en la dinámica grupal es conocer al colectivo, la forma de manejarlo, aumentar su productividad y afianzar relaciones internas para aumentar la satisfacción y responsabilidad de todos los integrantes del equipo.

## 5.3 Naturaleza de las organizaciones formales e informales

Una organización formal es una estructura definida de autoridad y responsabilidad, que permite a su vez la delegación de autoridad y relaciones entre varios integrantes de la empresa. Funciona a través de un conjunto de políticas predefinidas, planes, procedimientos, programas y cronogramas. Este tipo de organización presenta una estructura diseñada con autoridad formal, reglas, regulaciones y canales de comunicación.

Por otra parte, la organización informal surge por las necesidades personales y sociales. Estas representan interacciones sociales no oficiales, son espontáneas porque se generan por amistades o intereses en común, como los mencionados en los ejemplos del punto 5.1. No cuentan con políticas predefinidas y la única forma de control puede constar en normas o sanciones definidas colectivamente.

## 5.4 La Facilitación y los grupos

A manera de recapitulación, hay que recordar que la Facilitación es un proceso para llegar a un resultado mediante la participación de todos los que integran un grupo de personas. Se trata de un camino que comienza con una finalidad en mente, para llegar a cierto punto a través de la cooperación de todos los integrantes y con el apoyo de un Facilitador, quien será el indicado de observar, ayudar, dirigir a cada uno a la consecución de los planes iniciales, así como de verificar la obtención de los resultados esperados con el éxito deseado, tanto para el colectivo como para la empresa.

La Facilitación es un proceso colectivo que permite lograr objetivos mediante la participación de todos los miembros de un equipo determinado. Para que todos trabajen en armonía hacia estas metas, se necesita que el Facilitador cumpla el rol de coordinador de actividades, esfuerzos y habilidades. Y aunque es un proceso grupal, a la larga este se convierte en un equipo de personas que se unen porque tratan de llegar a un objetivo común. El Facilitador, de acuerdo con sus competencias y habilidades, intenta integrarlos a todos, vela por su bienestar y que trabajen en armonía y bajo ciertas reglas que se establecen al inicio. A su vez, el profesional de la Facilitación está comprometido con cada uno de los integrantes para atender cualquier dificultad que se les presente durante este proceso, apoyarlo y facilitarle aquello que se le dificulte.

### 5.4.1 La tarea de los grupos

Consiste en la organización y colaboración que los grupos de trabajo deben hacer para desarrollar las actividades entre todos, para de esta manera llegar a acuerdos con la finalidad de alcanzar las metas trazadas.

Los miembros del colectivo deben reconocer que se necesita un líder; que el equipo de trabajo en el que se conformarán estará compuesto por diferentes perfiles. El flujo de ideas será variado y esto se debe considerar para enriquecer la fuerza del equipo, por lo que cada integrante debe adoptar un rol para la ejecución de tareas. Asimismo, cada uno de ellos debe promover el respeto y la motivación, claves para la armonía en el trabajo.

## 5.4.2 Cómo convertir grupos en equipos de trabajo eficiente

Para comprender mejor la manera que tienen los grupos de llegar a ser equipos de trabajo eficiente, es necesario citar la definición de Martha Alles, respecto a lo que considera la competencia “Gestión de equipos”:

La capacidad de compartir efectiva y oportunamente, conocimientos y experiencias que contribuyan de manera efectiva al trabajo, que se realiza conjuntamente con otras personas. Manejar de manera eficiente las emociones, desacuerdos y conflictos derivados de las relaciones de trabajo. Escuchar activamente y establecer diálogos eficaces para facilitar la interacción y el logro de metas, generando reflexión, acción y compromiso. (2002, p. 105)

Ahora bien, para convertir un grupo de personas en equipo de trabajo se requiere que los integrantes adopten la responsabilidad colectiva por los resultados. Para lograr la eficiencia ellos deben tomar en cuenta la meta u objetivo a conseguir (actividades propuestas por la organización), las normas de convivencia que necesitarán para laborar (puntualidad, respeto, etc.), los roles que cada uno puede desempeñar (líder, coordinador, asistente) y, sobre todo, los recursos que facilitarán el cumplimiento de cierta actividad (recursos materiales, financieros, tecnológicos, etc.).

En todo equipo de trabajo eficiente debe existir sinergia, la cual aparece en el instante en que dos o más personas actúan aportando sus mejores talentos, pensando que lo importante es unirse (pensar en equipo y no en lo individual), para conseguir un objetivo determinado. Se trata del momento en el que se puede decir que el “todo es mayor que la suma de las partes”.

Los equipos de trabajo deben llevar a la práctica tres acciones básicas para lograr sinergia:

- Evitar discutir sobre quién tiene la razón y quién no, así como procurar llegar a un acuerdo.
- El sostener diferentes puntos de vista sobre un tema debe ser visto como una fortaleza y no como una debilidad del grupo.
- Los grupos llegan a mejores acuerdos cuando los individuos están dispuestos a escuchar y ser escuchados, de tal forma que todos se sientan incluidos.

## 5.5 Habilidades del Facilitador útiles para construir equipos

Hay que recordar que una parte de la labor del Facilitador para llevar a cabo la dinámica de un grupo es saber las características de cada integrante, de tal manera que a través de ese conocimiento pueda ayudarle a los colaboradores a obtener sus mejores talentos, y al mismo tiempo incrementar la productividad en la empresa.

Desarrollar equipos eficaces es relevante, pero para hacerlo los Facilitadores requieren aplicar una amplia gama de habilidades. De acuerdo con Newstrom (2011), algunas de estas habilidades son:

- De *consulta* (diagnosticar y diseñar los cambios)
- *Interpersonales* (generar confianza, entrenar y escuchar)
- De *investigación* (planificar, conducir un estudio y evaluar resultados)
- De *presentación* (hablar en público y elaborar informes)

El mismo autor agrega que se deben contemplar dos habilidades más y que son decisivas para el éxito: consulta de procesos y retroalimentación.

El consultor de procesos es el Facilitador, quien debe ayudar a los integrantes del equipo a percibir, entender y reaccionar de manera constructiva ante los acontecimientos conductuales presentes, a tomar decisiones por sí mismos basadas en información real y pertinente, siempre pensadas en el beneficio de todos pero especialmente en los objetivos que persiguen, sin desviarse hacia otros temas y sin pensar de forma individualista. Dicho con otras palabras, la meta del Facilitador es crear independencia en los miembros del equipo, para que piensen y actúen por sí mismos de manera más eficaz, para que alcancen cierta madurez y lleguen a ser equipos autoadministrados.

En cuanto a la retroalimentación, el Facilitador debe considerar que los miembros del equipo necesitan ser retroalimentados, para contar con datos útiles en los que puedan basar sus decisiones. La retroalimentación les ayuda a entender cómo los ven los demás integrantes de su colectivo y a tomar medidas de autocorrección. Las estrategias para lograr las mejores técnicas de retroalimentación, dividiendo al equipo en dos grupos, son a través de preguntas. Por ejemplo:

- ¿Qué características describen mejor a su grupo?
- ¿Qué características describen mejor al otro grupo?
- ¿Cómo creen que los describe el otro grupo?

Después de brindarles un tiempo para elaborar las respuestas, las cuales se presentan al otro grupo, queda la posibilidad de aclarar algún malentendido. Se aceptan preguntas solo para aclarar lo que afirma el otro grupo, y luego de esto se vuelven a separar para analizar otras dos preguntas:

- ¿Cómo ocurren estos malos entendidos?
- ¿Qué podemos hacer para corregirlos?

Con esta nueva retroalimentación, los grupos se reúnen para diseñar planes específicos de acción con el propósito de resolver los conflictos. En cada caso, la retroalimentación sobre las diferencias es la base para las actividades siguientes.

Cualquier equipo puede usar la consulta de procesos y la retroalimentación para su propio desarrollo, y siempre será mejor bajo la dirección de un Facilitador, quien a través de los procesos de Facilitación hará más sencilla la labor del equipo, para, sobre todo, llegar a buen resultado, con miras a ser un equipo de trabajo autoadministrado.

La necesidad de la mejora continua es un principio básico de los programas de administración de calidad total, y el enfoque de los equipos implica un elemento estructural decisivo de muchas organizaciones que operan en esta época.

Los Facilitadores –para lograr todo lo comentado en los párrafos anteriores con los equipos– deben aplicar ciertas conductas Facilitadoras básicas. En la siguiente tabla que nos proporciona John Newstrom en su obra *Comportamiento humano en el trabajo* (2011), se aprecian algunas de estas conductas:

CONDUCTAS FACILITADORAS	EFECTOS DESEADOS EN LOS MIEMBROS DEL EQUIPO
*Observar las reuniones	*Examinar los papeles deseados y compararlos con los reales
*Sondear y cuestionar	*Identificar problemas
*Enfrentar a los individuos	*Examinar las consecuencias del comportamiento
*Fomentar la comunicación abierta	*Reaccionar de manera constructiva a los acontecimientos conductuales presentes
*Prevenir conductas negativas y prestar atención a señales no verbales	*Explorar nuevas opciones
*Estimular el aprendizaje	*Desarrollar nuevas competencias
*Aplicar las estrategias correspondientes de calidad total, de consultor de procesos y de retroalimentación	*Facultar a los integrantes del equipo para que sean “equipos autoadministrados”

Tabla 3: *Comportamiento humano en el trabajo.*

## 5.6 Importancia de la formación continua en los equipos de trabajo

En nuestro siglo XXI, con la llegada de nuevas tecnologías en todos los sectores, se hace un llamado emergente a realizar cambios en los métodos de labores, así como incluir herramientas tecnológicas que permitan agilizar los procesos y optimizar costos.

De aquí la importancia que el equipo de trabajo se mantenga en una formación constante que, si bien no consiste en sólo tomar cursos o estudios formales, sí se busque aprender y capacitarse con frecuencia para desarrollar nuevas habilidades. La formación continua consiste en reconocer la necesidad de actualización.

El trabajador es fundamental en las corporaciones, tanto por lo que hace como por lo que sabe: mientras más conocimientos y habilidades tenga, mejores oportunidades se le presentarán; además, suma valor a su *curriculum vitae*, se vuelve más empleable y más competente.

De acuerdo con los autores Snell y Bohlander (2013), los sistemas de funciones de alto desempeño inician con la manera en que se diseña el puesto, y esto impacta a los equipos y grupos de trabajo en la organización. Procesos de calidad muy utilizados en la actualidad han contribuido e impulsado a muchas empresas a rediseñar sus flujos de trabajo. Ejemplo de estos procesos son: la administración de la calidad total, la reingeniería de estructuras, el six sigma, el desarrollo organizacional y —con la propuesta de este libro— los procesos de Facilitación que, en conjunto, apuestan por resultados exitosos. Según estos autores, la empresa Federal Express ha sido capaz de establecer un ambiente laboral que facilita las labores en equipo al rediseñar el flujo de trabajo en torno a procesos clave de negocio. La clave de esta empresa está en aprovechar los conocimientos y habilidades de sus empleados, lo que ha permitido —a través de facultarlos y después de haber tenido procesos de Facilitación— tomar decisiones respecto a sus actividades, y eso proporciona una tarea más significativa a los colaboradores en las empresas.

Varios estudios recientes sugieren que tanto el desempeño como la satisfacción son mucho mayores cuando las organizaciones combinan sus cambios en el diseño del flujo de trabajo con otras prácticas que fomenten el desarrollo de habilidades y la participación de los empleados, como el aplicar los procesos de Facilitación, cuyo objetivo primordial es precisamente promover estas cualidades.

Por otra parte, hay que reiterar algo importante, que los colaboradores —es decir, la gente que integra una empresa—, forma parte del activo más importante de una corporación. Sin embargo, también es necesario hacer una reflexión en torno a este punto. Jim Collins sugiere en su obra *Good to great* lo siguiente:

Nos quedamos sorprendidos y realmente impresionados de descubrir el tipo de liderazgo necesario para transformar una compañía buena en una magnífica. En comparación con los líderes altamente cualificados y con gran carisma que llenan los titulares y se convierten en celebridades, los líderes [Facilitadores para esta EE] de compañías que dan el salto, parecen venidos de Marte. Modestos, tranquilos, reservados,

incluso tímidos, estos líderes son una paradójica mezcla de humildad personal y de voluntad profesional. Esperábamos que los líderes de esas compañías que han dado el salto hubieran empezado definiendo una nueva visión y estrategia. Pero lo que nos encontramos en cambio, fue que lo primero que habían hecho era hacer subir al autobús a las personas adecuadas y bajar a las inadecuadas, y colocar a la gente adecuada en los asientos adecuados y luego averiguar hacia donde conducirlo. El viejo refrán “las personas son el activo más importante” acaba siendo falso. Las personas no son el activo más importante. Las personas adecuadas sí lo son. (2007, p. 28)

Estos dos puntos importantes que se retoman en la opinión de Collins están muy ligados a esta obra.

En primer lugar, lo que parece que solo por el hecho de estar en una empresa ya la persona se hace acreedora a ser el más adecuado, el autor responde: “no es así”. Esto nos hace reflexionar, ya que resulta pertinente y lógico que —a pesar que sea el encargado de RRHH el que debe hacer sentir bien desde el inicio a un nuevo elemento y bienvenido a la empresa— se debe considerar que las corporaciones tienen el derecho de recibir en su sistema y cultura solamente a las personas que sean las más adecuadas para formar parte de su equipo y perseguir las metas organizacionales. Y al decir esto se hace referencia a que las nuevas contrataciones de profesionistas deben estar preparadas con competencias nuevas, pero además tener esa actitud positiva para generar y ser parte de un buen ambiente laboral, un tema del cual ya se hizo hincapié en capítulos anteriores.

En segundo término —que hay que mencionar respecto al comentario de Collins—, se encuentra el tema relacionado con los procesos de Facilitación y del Facilitador, toda vez que durante todos los procesos que se realicen en las organizaciones se debe distinguir entre las personas que son las adecuados y las que no lo son. El Facilitador debe contar con esta característica y habilidad, conocer a detalle quiénes son las personas adecuadas para trabajar en esa empresa y en cierto puesto, y, por el contrario, quiénes están mal ubicados, tanto en la empresa como en el puesto que desempeñan.

La persona encargada de la Facilitación, amén de poseer esas características y/o cualidades, de las que también se mencionaron en su momento en capítulos anteriores, debe ser tranquila, poco protagonista, humilde y dejar que los talentos de los que dirige fluyan y sean aprovechados al máximo por la empresa, en favor tanto de él como de las metas que se persiguen. En resumen, son puntos que en RRHH se deben considerar mucho.

Para concluir este punto, a la autora de este libro le parece relevante cerrar con la analogía que Whetten y Cameron refieren en la obra *Desarrollo de habilidades directivas*, cuyo contenido aparece en el apartado de desarrollo de equipos y tareas colectivas. La analogía se refiere a “el vuelo de los gansos” y su comparación con el trabajo del equipo en las organizaciones: estos autores dicen que las lecciones que nos enseñan los gansos al volar en forma de “V” ayudan a resaltar los atributos importantes de los equipos efectivos y del buen trabajo en equipo. (2011, p.493)

Los Facilitadores deben estar atentos a esta lección. En el ejercicio práctico que se hace con los estudiantes, y que aparece en los “Anexos”, se les solicita que investiguen a este respecto.

## 5.7 La cultura en las empresas en el contexto actual ante el COVID-19

El Corona Virus Disease (COVID-19) es una enfermedad causada por el conocido SARS-CoV-2, que apareció en China en diciembre del 2019 y se extendió por el mundo. Fue declarada pandemia global por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

“El riesgo de hoy a padecer COVID-19, constituye una condición social sin precedentes que nos afecta a todos. El momento actual nos demanda una forma de enfrentar y evaluar cómo nos sentimos”. (Secretaría de Salud, 2020)

El mundo vive hoy una situación crítica debido a esta pandemia y las organizaciones se han visto afectadas porque no estaban lo suficientemente preparadas para combatir este tipo de eventos que afectan la salud de la comunidad, pues ninguna dentro en su agenda tenía prevista una situación como la que padece en estos momentos la humanidad de gran parte del planeta. Ante esta incertidumbre, las corporaciones se están viendo obligados a agilizar los procesos y tomar decisiones asertivas y rápidas, las cuales deben ser lo más precisas y eficientes posibles, pues toda la gestión actualmente es de mucho riesgo, además de las complicaciones que implica el cambio y el control de todo, debido a que no se tiene certeza de lo que vaya a suceder. Asimismo, como la gente sigue enfermando y, en muchos casos, muriendo, esta situación agrava la permanencia de muchas empresas en el mercado. La contingencia ha obligado a las personas a quedarse en casa, hacer *home office* y a los estudiantes a tomar clases de manera virtual,

condición que en definitiva obliga a replantearse y desaprender, para volver a aprender otras formas de estudio y de trabajo.

Las organizaciones han sido un sector muy afectado por esta pandemia, ya que muchas de estas no eran de productos básicos, y se vieron obligadas a cerrar sus puertas durante varios meses. Por este motivo, la economía tuvo una fuerte crisis, muchos trabajadores fueron despedidos, algunos sin obtener una buena liquidación que les permitieran subsistir sin dificultades durante un tiempo. Fue entonces cuando muchas personas descubrieron talentos propios, como su creatividad, o por tener desarrolladas otro tipo de competencias, emprendieron por su cuenta algunos negocios de forma virtual.

Cabe resaltar que, ante esta difícil situación, ha sido muy importante tener una comunicación clara, y aquí es donde los líderes y Facilitadores ejercen un papel sumamente importante, toda vez que son los encargados de enviar el mensaje y transmitir seguridad y confianza a los miembros de las organizaciones, a través de procesos de cambio, pues la situación ha obligado a modificar tanto maneras de acceder a los clientes, como comportamientos en donde la resistencia al cambio ya no tiene cabida. A consecuencia de todo esto, las empresas deben aceptar una cultura, modificar lo que hasta antes de la pandemia tenían sobre procedimientos de emergencia, por ejemplo, para evitar riesgos de salud para sus empleados, e inculcarles valores y normas nuevas, además de mantener comunicación fluida, para permitirles flexibilidad en el trabajo.

También se debe considerar el uso de las nuevas tecnologías, ya que son una herramienta fundamental ante la situación que se vive en todo el mundo. Si no se adaptan a esta nueva situación las corporaciones están destinadas a morir. Como se ha visto, todas aquellas empresas cuyo producto o servicio no entraba dentro del mercado básico –las tiendas que sí se incluían dentro de este mercado podían permanecer abiertas–, han muerto o se han ido a la quiebra; a diferencia de aquellas que a pesar de no permanecer abiertas al público en general, idearon estrategias novedosas para permanecer.

En conclusión, hoy más que nunca los Facilitadores, y todos aquellos profesionales que se dediquen a procesos de los RRHH, son elementos indispensables en las empresas, pues de ellos dependen las nuevas adaptaciones de las personas, muchos hoy vulnerables debido a todos los factores derivados de la contingencia. No se debe perder de vista que el factor humano “adecuado” aún es y prevalecerá como el más importante, ya que sin él las organizaciones no podrían funcionar.

# CONCLUSIONES

Si consideramos el contenido de este libro, podemos llegar a la conclusión de lo importante que son los procesos de Facilitación en las organizaciones, las competencias que deben desarrollar los Facilitadores, así como el comportamiento y la cultura organizacional, debido a que van muy de la mano y funcionan como elementos encaminados a generar una verdadera calidad de vida laboral, sumamente importante para los trabajadores. El interés que las empresas le dan a estas herramientas hará que su capital humano sea el factor más significativo (el adecuado), ya que depende mucho de los colaboradores con los que se cuente y el bienestar de cada uno para llegar a una productividad eficiente. Esto se relaciona con toda la cultura que se genere de manera interna —desde el comportamiento y motivación que tengan las personas para dar lo mejor—, hasta los procesos y la tecnología que actualmente se exige en los mercados para sobresalir y permanecer en ellos.

El clima de la corporación puede llegar a ser de mucha influencia en el comportamiento, actitudes y desempeño de los colaboradores. Para lograr un ambiente muy favorable, se buscan estrategias que —junto con una cultura organizacional bien estructurada— fungan como herramientas principales para crear un sentido de pertenencia en el trabajador. Con esto se pretende maximizar y aprovechar todas sus capacidades para el logro de los objetivos y metas planteadas. Algunas de estas estrategias, y que funcionan mejor en las empresas, son los procesos de Facilitación.

Implementar procesos en los grupos y equipos de trabajo en las empresas, en referencia a los colaboradores, es de vital importancia para resaltar los puntos de vulnerabilidad y fallas que puedan existir, y con esto crearles oportunidades de mejoramiento, tanto en sus puestos como en ellos como personas, para alcanzar el éxito organizacional. Gran parte de esta labor le corresponde al área de Recursos Humanos, en la cual los Relacionistas Industriales o Desarrolladores del Talento Humano son los idóneos para fungir como Facilitadores de estos procesos, para que los colaboradores hagan su labor felices, motivados, con ganas de pertenecer y encontrar una identidad que haga de ellos seres humanos ocupados y necesarios, para alcanzar las metas tanto personales como organizacionales.

Este es el motivo por el que la Facilitación resulta ser un proceso determinante para llevar a cabo cualquier actividad bien realizada en las empresas,

pues se ha comprobado que la gente que es guiada tiene la capacidad de llegar de forma más eficiente y eficaz a los resultados. Asimismo, bien vale la pena invertir en estrategias que hagan que las personas estén felices haciendo lo que hacen, pues además de todo las organizaciones son las que más ganan con esto.

Ya se ha comprobado a través de muchos estudios que las personas cuando son tomadas en cuenta, cuando los jefes o autoridades se ocupan de que tengan las condiciones necesarias para realizar su trabajo de manera óptima, así como que los Facilitadores de los procesos sean competentes encauzando a los integrantes de los grupos y equipos hacia un destino seguro, todos en la organización ganan.

Las empresas que aplican eficientemente los procesos de Facilitación como estrategia cuentan con relaciones interpersonales adecuadas, lo que les lleva a observar comportamientos que generan un clima organizacional agradable. Las personas que forman parte de ellas se encuentran realizadas y realizan sus actividades contentos, lo que les proporciona igualmente herramientas para que con mayor facilidad se conformen los equipos de trabajo autoadministrados y maduros.

Además, cuando las personas hacen su trabajo de manera adecuada, se tienen expectativas de crecimiento y desarrollo, y así se crea mayor apego a la empresa a la que pertenecen porque, más allá de ocuparse de conservar una cultura y un clima agradable, se ocupan también por sus colaboradores.

Los procesos de Facilitación fungen como herramientas fundamentales e indispensables especialmente en esta época pandémica, con las cuales los responsables de los Recursos Humanos deben de trabajar día a día, pues su labor está enfocada a que las organizaciones sean competitivas en el mercado al que pertenecen, y eso solamente puede obtenerse con y a través de la gente adecuada que en ellas laboran. Y mientras estas corporaciones tengan personas competentes en un ambiente agradable de trabajo, las metas y objetivos organizacionales se alcanzarán de forma más rápida y con excelentes resultados, con la seguridad que la gente que participa en la empresa estará identificada con ella, y harán que las cosas funcionen por amor y pasión en sus actividades y en sus centros de trabajo.

Para finalizar, las autoras del presente libro esperan que este contenido sea de utilidad para los alumnos que cursan el séptimo semestre de la carrera de Relaciones Industriales y de Desarrollo del Talento Humano en

las Organizaciones, como apoyo a la EE de Modelo de Competencias del Facilitador; y que, más allá que los estudiantes lo lean y lo estudien para aprobar una asignatura, lo hagan con el afán de aprender, y por qué no, también para desaprender y reaprender, puesto que actualmente alcanzará mejores oportunidades aquel profesionalista, que más rápido se adapte a un modelo flexible e híbrido, que las condiciones mundiales nos han obligado a adoptar en las empresas.

Ver la transformación como tema del día a día, y dejar la resistencia al cambio, forma parte de lo que debemos aceptar para llegar tan lejos como cada quien se proponga. Si bien es cierto que no siempre se pueden cambiar algunas circunstancias que nos tocan vivir, ni elegir los acontecimientos, lo que sí podemos hacer es elegir la mejor actitud ante cada decisión y cada comportamiento en la vida, que finalmente es lo que nos acerca a la grandeza o a la mediocridad, según la actitud que queramos tomar. Seguir una actitud favorable y colaborativa que redunde en la mejora tanto individual como colectiva, se convierte en la libertad y realización de todo ser humano.

# FUENTES DE INFORMACIÓN POR CAPÍTULO Y ORDEN DE APARICIÓN

## Capítulo I

Anzieu, Dider, M., y Jacques, Y. (1997). *La Dinámica de los Grupos Pequeños*. Madrid: Biblioteca Nueva.

Boyatzis, R. (1982). “El desarrollo de competencias sin valores”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, 247-258.

Brenson, G. (1999). “La Facilitación”. 2020, de Asociación Latinoamericana de facilitadores Sitio web:  
<https://www.facilitadores-alfa.org/gilbert-brenson-lazan/>

Delgado, Marisela. (2013). “Consejos para ser un Facilitador”, en *Revista digital El Economista*, Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Consejos-para-ser-un-facilitador--20130702-0069.html>  
Consultado el 3 de junio 2021.

Mitrani, A. Dalziel, M. e I. Suárez de Puga. (1992 ). “Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360° grados”. 2020, de *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. Sitio web:  
<https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634349004.pdf>

Nahum Lajud, Prisca, Domínguez Chenge, Martha Patricia, y García Panes, Luz María. (2021). “Competencias Profesionales requeridas por los empleadores a partir del confinamiento”. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 14(42), 68-84. <https://dx.doi.org/10.35588/gpt.v15i42.5283>

Nebradt, R. (2013). “Relaciones Laborales y Asociados contribuimos con las Organizaciones”. 2020, de LinkedIn. Sitio web:  
<https://mx.linkedin.com/in/raulvalerionebradt>

Reute, N. (1999). “La Facilitación de procesos sinérgicos: una definición”. 2020, de *La Iniciativa de Comunicación*. Sitio web:  
<https://www.comminit.com/la/node/150222>

Rodas Carrillo, M. B. (2000). “Descripción del modelo de competencias del Facilitador”. Amauta International, LLC. Sitio web: <https://docplayer.es/31395713-Descripcion-del-modelo-de-competencias-del-facilitador-maria-begona-rodas-carrillo-amauta-international-llc.html>

Schwarz, R. (2002). “Facilitación de grupos. Una introducción”. 2020, de Selba. Sitio web: [http://www.bdtonline.org/wiki/images/1/1b/Facilitacion\\_de\\_Grupos\\_-\\_Una\\_Introduccion.pdf](http://www.bdtonline.org/wiki/images/1/1b/Facilitacion_de_Grupos_-_Una_Introduccion.pdf)

Williams, A. (2019). “Las Competencias de un Facilitador Efectivo”, de American Management Association. Post en Sitio web: <https://bit.ly/3H0bqjc>

## Capítulo II

Asociación Latinoamericana de Facilitadores. (2021). “Quiénes somos” y “Objetivos”. Consultado el 21 de octubre de 2021. <https://www.facilitadores-alfa.org/quienes-somos/>

Becker, G. (1964). “La formación en la teoría del capital humano: una crítica sobre el problema de un problema de agregación”. 2020, de Universidad Autónoma Metropolitana. Sitio web: <https://www.redalyc.org/journal/413/41364527011/html/>

Bernard, J. L. (1985). “Hacia un modelo andragógico en el campo de la educación de adultos”. *Revista de andragogía*, 1(3).

Boisier, S. (2002). “Descodificando el desarrollo”. 2020, de Semestre Económico, Universidad de Medellín Colombia. Sitio web: <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165016946001.pdf>

Briggss, B. (2011). “International Institute for Facilitation and Change (IIFAC)”. 2020, de LinkedIn. Sitio web: <https://mx.linkedin.com/in/beatrice-briggs-6035495/es>

Cadavid, J. Gamarra, A. y Utard, M. (2011). “Competencias del Facilitador”. 2020, de Asociación Latinoamericana de Facilitadores. Sitio web: <https://www.facilitadores-alfa.org/competencias-del-facilitador/>

Calderón, V. Jesús, A. & Mousalli, K. (2012). “Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones”. 2020, de Universidad de los Andes Venezuela. Sitio web: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25722697002.pdf>

Conforti Franco, Oscar Daniel. (2014). “Mediación en las organizaciones (Mediation in Organizations)”. *Revista de Mediación*, 7(2), 10–25.

Dessler, Gary. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Knowles, M. *The modern practice of adult learning: from pedagogy to andragogy*. Wilton, Connecticut (EE. UU.): Association Press, 1980.

Lemus, J. (1969 ). “Pedagogía”. 2020, de TIMEGRAPHICS. Sitio web: <https://time.graphics/es/event/1700906>

Munduate, Jaca Lourdes; Medina, Díaz Francisco (2013). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Ediciones Pirámide.

Pons, M. (2004). “Determinación salarial: Educación y habilidad. Análisis teórico y empírico del caso español”. Universitat de Valencia, Facultat de Ciències. <https://bit.ly/3CKL8yV>

Varona, F. (2005). “La intervención apreciativa”. 2020, de Universidad del Norte Colombia Sitio web: <https://www.redalyc.org/pdf/268/26815207.pdf>

Villarini Jusino, Ángel R. “Félix Adam: Desarrollo humano, pedagogía y Andragogía”.

### Capítulo III

Arens, William F. (2000). *Publicidad*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Castillo, Antonio (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*, IIRP.

Chiavenato, I. (2011). “Características y actitudes del personal”, en *Administración de recursos humanos*. 9ª edición. México: MacGraw Hill.

Costa, Joan (2001). "La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de gestión". Barcelona: Paidós.

Dennis L. Wilcox, et al. (2001) *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*. Madrid: Editorial Pearson.

Grunig, J. y Hunt, T. (2000) *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Lacasa, S. Antonio (2004). "Gestión de la Comunicación empresarial". Madrid: Gestión 2000.

Marston, John (1963). *The Nature of Public Relations*. McGraw-Hill, 393 p.

McLeod, S.A. (2011). "Social facilitation". Recuperado de <https://www.simplypsychology.org/Social-Facilitation.html>

Muñoz, Rafael. (2012). *Marketing en el Siglo XXI*. Ediciones CEF.

O'Guinn, Thomas C., Chris T. Allen y Richard J. Semenik. *Publicidad y Promoción Integral de Marca*.

Simon, Raymond. (1986) *Relaciones públicas: teoría y práctica*. Editorial Limusa.

Stanton W. et al., (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill Interamericana.

Stortini, G. (2011). La ética en las relaciones públicas. Centro de Estudio en Diseño y Comunicación. Pp. 124-125. Recuperado desde: <file:///C:/Users/Personal/Downloads/Dialnet-LaEticaEnLasRelacionesPublicas5279967.pdf>

Treviño, R. (2005). *Publicidad: Comunicación integral en marketing*. México: McGraw-Hill.

Wilcox, Dennis (1999). *Relaciones Públicas*, Prentice Hall.

Xifra, Jordi (2008). *Las Relaciones Públicas*, Editorial UOC. PDF

Zajonc, R. B.; Murphy S. T. & Inglehart, M. (1989). "Feeling and Facial Efference: Implications of the Vascular Theory of Emotion". *Psychological Review*, Vol. 96, nº 3, 395-416.

## Capítulo IV

Alles, M. (2018). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.

Atalaya, M. Clotilde. (1999, septiembre). “Satisfacción laboral y Productividad”. *Revista de Psicología - Año III N° 5*. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>

Audirac Camarena, C.A. (2013). *Desarrollo organizacional y consultoría*. México: Trillas.

Carlos, F. Gómez, D. (1997). *Teorías de la cultura organizacional*. 2020, de Universidad de Liverpool, Reino Unido. Sitio web: <http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/>

## Capítulo V

Alles, M.A. (2002). “Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias”. *Diccionario*. Buenos Aires: Granica.

Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. ECOE Ediciones.

Collins, Jim. (2007). *Empresas que sobresalen (Good to Great)*. España: Gestión 2000.

Snell, Bohlander. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.

Schutz, W.C. (1958). *FIRO: A Three Dimensional Theory of Interpersonal Behavior*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.

Whetten, David; Cameron, Kim. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Educación.

LRH. Portal con artículos e información de actualidad sobre la gestión de RR.HH. en las organizaciones. “Organización formal e informal”. Fecha de publicación: 14/02/2016. Recuperado de: <https://www.losrecursoshumanos.com/organizacion-formal-e-informal/>. Fecha de consulta: 09/06/2021

Travis, L. E. (1925). “The effect of a small audience upon eye-hand coordination”. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 20(2), 142.

Valencia Rodríguez, Marino (2005). “El capital humano, otro activo de su empresa”. *Entramado*, 1 (2), 20-33. [Fecha de Consulta 20 de febrero de 2021]. ISSN: 1900-3803. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2654/265420471004>

# ANEXOS

## ANEXO I: EJERCICIOS PRÁCTICOS POR CAPÍTULO PARA DESARROLLAR POR LOS ESTUDIANTES

### EJERCICIO INICIAL 0

A través de esta lectura encuentra aquello que puede aplicar el Facilitador del pensamiento de Elon Musk. Describe al menos tres estrategias que encuentres en esta nota periodística, y que el encargado de la Facilitación pueda aprovechar de este empresario, para ponerlas en práctica con los integrantes de su equipo.

#### ELON MUSK: LA “CADENA DE MANDO” ES UN ENEMIGO DE LA PRODUCTIVIDAD

4 de mayo de 2021

Por: Redacción Recursos Humanos TV

**El empresario agrega que las empresas deben analizar cómo son sus juntas, comunicación y procesos, ya que son los pilares para lograr las metas.**

En todo trabajo, la productividad es esencial para alcanzar los objetivos de las empresas. Los alicientes para que esta se dé óptimamente son el salario, buen clima laboral y motivación laboral, señala el portal de economía **Economipedia**. Sin embargo, el empresario Elon Musk afirma que hay tres factores que igual se tiene que considerar: tipo de comunicación, objetivos de las juntas y lineamientos en los procesos. El empresario y físico, quien es cofundador de PayPal, SpaceX, Hyperloop, SolarCity, The Boring Company, Neuralink y OpenAI, considera que la productividad es uno de los pilares de las empresas, razón por la cual es fácil de vulnerar e incluso boicotear. Pero en su larga experiencia en los negocios y cómo hacer que estos funcionen, se ha dado cuenta de que siempre hay maneras de reforzarla.

Para él, todo se centra en...

#### 1. Reuniones puntuales y necesarias.

Hay que recordar que la cantidad y calidad no son sinónimos, de modo que la clave es hacer reuniones que proporcionen un valor. Adicional

a esto, la frecuencia de las reuniones debe disminuir, ya que sólo se deben considerar para resolver temas con puntualidad.

**En palabras del emprendedor:**

“Salga de una reunión o deje una llamada tan pronto como sea obvio que no está agregando valor”. No es de mala educación irse, es de mala educación hacer que alguien se quede y pierda el tiempo” (Musk, 2021).

**2. Comunicación directa y con un lenguaje universal.**

La mejor manera de comunicarse, expresarse y darse a entender es hablando asertivamente, ya que así se evitan malos entendidos y problemas. Este ejercicio debe realizarse con todas las personas, sin importar su jerarquía; por lo tanto, las empresas deben trabajar para que la comunicación fluya, y eso quiere decir dejar de lado la burocracia, que no debe ser vista como una falta de respeto o ignorar los cargos. Además, tiene que predominar un lenguaje sencillo, ya que así se cumple el cometido estelar: comunicar con precisión.

**En palabras del emprendedor:**

*“La comunicación debe viajar por el camino más corto para hacer el trabajo, no a través de la llamada ‘cadena de mando’. Si para hacer algo entre los distintos departamentos de la compañía un colaborador tiene que hablar con su gerente, quien, a su vez, tiene que hablar con un director y este con un vicepresidente, que habla con otro vicepresidente, que habla con un director, que habla con un gerente, que habla con quien hace el trabajo real, entonces sucederán cosas súper tontas”.* (Musk, 2021).

**3. Usar el sentido común.**

En todas las empresas se tienen estipulados los procesos y las reglas cuyas funciones son vitales. Pero, en ocasiones, no aplican para todo acontecer, razón por la que el empresario sugiere que lo correcto es usar el sentido común para alcanzar la meta, dar resultados, e incluso encontrar nuevas maneras de trabajar.

**En palabras del emprendedor:**

*“En general, elija siempre el sentido común como guía. Si seguir una ‘regla de la empresa’ es obviamente ridículo en una situación particular, de modo que sería una gran caricatura de Dilbert, entonces la regla debería cambiar”.* (Musk, 2021).

## EJERCICIO I

Con referencia a todos los temas y subtemas tratados en el capítulo I, haz equipo con 5 o 6 personas máximo, y revísenlos con cuidado, después investiguen y busquen una fracción de película, de serie o programa, que tenga una duración máxima de 15 minutos en donde aparezca un proceso de Facilitación, un Facilitador, los miembros del equipo, etc. (competencias, roles, papel, etc.) que involucre todos los temas.

Editén esa parte de la película, serie, programa o documental, de tal manera que aparezcan *slides* (diapositivas) con títulos, subtítulos, conceptos o definiciones, según sea el caso, durante la proyección, según las escenas que se vayan presentando.

Harán la proyección de esta parte a todo el grupo. Después de la presentación deben hacer una reflexión profunda (y participar todos los integrantes del equipo) acerca de lo que expusieron, con los siguientes requisitos:

- Hacer participar al grupo a través de preguntas sobre lo que mostraron.
- Decir qué agregarían o quitarían del proceso presentado.
- Resaltar las competencias del Facilitador.
- El impacto o repercusiones que tendría el proceso y los resultados en esta época o en una situación como la actual (pandemia).
- La estructura de la presentación es libre, y esto tiene un valor importante en la calificación que ya viene incluido en el encuadre de todo el programa.
- Se califica: Creatividad para hacerlo, participación de todo el equipo, redacción, edición, ortografía, y todo aquello que se les pueda ocurrir para hacer de su presentación algo único.
- Disponen de 20 minutos como mínimo hasta 25 máximo para su presentación.

## EJERCICIO 2

Las siguientes actividades se llevarán a cabo de manera individual y las subirán a la plataforma de Eminus.

**1ª. Actividad.** De acuerdo con lo estudiado en el capítulo II, haz un resumen en donde menciones cada tema del capítulo y su descripción, para continuar con la segunda actividad.

**2ª. Actividad.** Buscar un caso de conflicto empresarial, en donde haya intervención del Facilitador como capital humano. Tiene que existir una mediación organizacional para la resolución del conflicto, así como el rol del profesional de la Facilitación para obtener el mejor resultado.

**3ª. Actividad.** Revisa los 8 puntos del código de ética propuesto, y agrega dos más que creas que se requieren.

**4ª. Actividad.** Investiga qué es el CONOCER, qué ofrece la certificación como Facilitador: requisitos, lugar, tiempo, costo y el contenido del programa.

**5ª. Actividad.** ¿Cuál es la función primordial de la ALFA? Investiga qué tipo de alcances han tenido los Facilitadores en la agrupación, compártelo y da una opinión.

**6ª. Actividad.** Desde tu punto de vista y tu opinión, ¿piensas que es más fácil educar adultos que a niños? ¿Por qué sí o por qué no? Al menos da de tres a cinco razones.

## EJERCICIO 3

De acuerdo con el estudio del capítulo III, contesta las siguientes preguntas, el trabajo es individual, y en la clase respectiva la maestra/o preguntará al azar para que los estudiantes compartan sus respuestas y exista retroalimentación de parte del grupo y del Facilitador.

- ¿Cuáles son las competencias desde tu punto de vista que comparte un Facilitador y un Relacionista Público?
- De las competencias que comparten: ¿Cuál crees que son las más importantes y por qué?
- ¿Cómo Relacionista Industrial o Desarrollador del Talento Humano en las Organizaciones, por qué consideras que debes tener un buen manejo de las RRPP?
- ¿Por qué crees que hablar en público es básico para ejercer el rol de Facilitador/Relacionista Público de manera eficaz?
- ¿Cuáles son las estrategias que conoces para desarrollar la competencia para hablar en público? ¿Has hecho algo para desarrollar esta competencia de manera personal además de lo que te han enseñado durante tu formación académica? Si tu respuesta es afirmativa, dinos en qué forma lo has hecho; o si tu respuesta es negativa, comenta por qué no lo has hecho.
- Investiga qué programas tanto a nivel local, estatal, nacional e internacional existen para hablar en público. Comenta los beneficios que tiene cada uno y si se puede inscribirse en alguno.
- Describe un ejemplo real o ficticio en donde se marque una diferencia entre alguien que ha desarrollado la competencia de hablar en público y alguien que no.
- ¿Qué otros atributos destacan en una persona que posee un buen manejo de las RRPP y que además maneja bien los procesos de Facilitación?
- ¿Crees que el Relacionista Industrial / DTHO es el más adecuado de los profesionistas para coincidir con un Relacionista Público en algunas competencias? ¿Por qué lo crees así?

## EJERCICIO 4

Este capítulo será explicado por los estudiantes, toda vez que ya cuentan con información de EE cursadas anteriormente de casi todos los temas.

Con base en ello, los temas y subtemas que aparecen en esta sección —además de lo que investiguen aparte de lo que encuentren aquí—, se dividirá el grupo en cinco equipos, el número de integrantes se sabe por la cantidad de estudiantes que conforman el grupo, y los temas por equipo corresponderán de la siguiente manera:

- Equipo 1: Actitudes del trabajador y sus efectos, Naturaleza de las actitudes y Satisfacción en el trabajo.
- Equipo 2: Involucramiento con el puesto, Estados de ánimo del trabajador y efectos de las actitudes del empleado.
- Equipo 3: Desempeño del empleado, Rotación de personal y Comportamiento Organizacional en los procesos de Facilitación.
- Equipo 4: La Cultura Organizacional, Creación de la CO, Hacia una cultura de trabajo en equipo.
- Equipo 5: Los procesos de Facilitación y la CO, Aprendizaje organizacional como apoyo de la Facilitación, Resumen y Conclusión de todo el capítulo.

## EJERCICIO 5:

Se les pedirá estudiar el capítulo V con anticipación, y en la clase la maestra expondrá el contenido correspondiente con base en preguntas que hará con la intención de ser una clase interactiva, de diálogo, criterios diversos, puntos de vista y también se les pedirá ver uno de los tantos videos que aparecen en la red sobre “El vuelo de los gansos”, para hacer una analogía y saber los motivos por los que estas aves vuelan de una forma tan particular (en “V”).

Como en este capítulo se habla de la situación actual de pandemia, los estudiantes deberán tener información del día sobre el tema: Panorama mundial, Situación en México y un comparativo sobre otros países del mundo, todo sobre lo que investiguen que ha pasado con las organizaciones que han sobrevivido: Qué han hecho, cómo han tratado el tema con sus empleados, qué estrategias utilizaron para salir adelante, métodos empleados a partir del COVID 19, herramientas nuevas utilizadas, etc. Todo lo anterior

tendrán que desarrollarlo con base en investigación de campo, tomarán a una empresa preferentemente local o nacional, o si tienen contacto con alguna internacional también estaría muy bien.

Lo anterior (situación de la Pandemia), lo harán con dos o tres compañeros máximo y expondrán esta información en una presentación sobre lo que hayan investigado.

## ANEXO II: SINOPSIS DEL TRABAJO FINAL

El grupo de estudiantes que cursan esta EE deciden junto con su maestra/o lo correspondiente al trabajo final, el cual debe consistir en llevar a cabo un proceso de Facilitación, que hasta 2021 ha sido la participación en un evento del día de muertos, en donde se ha involucrado a toda la Facultad, y actualmente es ya institucional bajo los siguientes lineamientos:

Dividirse en equipos de 5 a 6 integrantes Facilitadores.

Cada equipo de Facilitación decide una actividad o concurso a dirigir.

Lo promocionan a través de distintas estrategias: redes sociales, carteles, avisos, información dada por otros maestros o en tutorías.

Establecen las bases de los concursos o de la actividad.

Inscriben a los equipos que quieren participar siendo normalmente de semestres iniciales.

Y desde el momento que se inscriben los equipos participantes, el equipo Facilitador los debe acompañar en todo el proceso hasta ver realizada la actividad o concurso. Les deben asesorar sobre los posibles materiales, técnicas, espacios, motivarlos a hacer un trabajo destacable, lograr que los miembros de los equipos tengan relaciones de armonía, de acuerdos, de identidad y, de esta manera, los Facilitadores descubren la capacidad que han adquirido para dirigir y coordinar los esfuerzos de los equipos.

Deben buscar a los jurados de sus concursos o actividades, estos pueden encontrarse entre sus maestros, administrativos, jefes de carrera, autoridades, etc.

Elaborar el formato de evaluación para que sean calificados los participantes, y acordar con la administración los premios que se darán a los 3 primeros lugares.

### **Nota importante:**

El proceso de Facilitación que los estudiantes desarrollan no tiene que

ser necesariamente este evento, puede ser cualquier otro que ellos elijan, siempre y cuando tenga las características para su validez:

- Un grupo de personas a quienes se les vaya a aplicar.
- El Facilitador que en este caso son los estudiantes.
- Un proceso que lleve a un resultado.
- Aplicación durante el mismo de las competencias aprendidas en clase.

ISBN: 978-607-59516-0-7



El tiraje digital de esta obra: "Desarrollo de competencias del facilitador" se realizó posterior a un riguroso proceso revisión anti plagio y aval del Consejo Editorial del Fondo Editorial para la Investigación Académica (FONEIA). Primera edición digital de distribución gratuita, enero de 2023.

El Fondo Editorial para la Investigación Académica es titular de los derechos de esta edición conforme licencia Creative Commons de Reconocimiento – No Comercial – Compartir Igual (by-nc-sa). Las autoras son titulares y responsables únicas del contenido.

Diseño editorial y portada: Cristina Carreira Sánchez.

Requerimientos técnicos: Windows XP o superior, Mac OS, Adobe Acrobat Reader.

Editorial: Fondo Editorial para la Investigación Académica (FONEIA), [www.foneia.org](http://www.foneia.org), [consejoeditorial@foneia.org](mailto:consejoeditorial@foneia.org), 52 (228) 1383728, Paseo de la Reforma Col. Centro, Cuauhtémoc, Ciudad de México.

“Desarrollo de Competencias del Facilitador” es, en esta primera edición, una guía para que cualquier especialista o académico en Recursos Humanos, pueda impartir la asignatura que lleva el mismo nombre en la carrera de Desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones. Para ello se analizan de manera sencilla, los distintos temas incluidos en el programa de estudios, todos ellos basados en las competencias que el estudiante debe integrar a su formación como futuro profesionalista.

Un especialista en Recursos Humanos, que sea competente como facilitador, será capaz de enfrentar los retos que se presentan en las organizaciones y el impacto que tienen en los distintos aspectos que se viven en el mundo actual, por ello, se incluyen temas como las distintas competencias que deben desarrollar los alumnos para ser facilitadores exitosos: el capital humano y la mediación organizacional, las relaciones públicas y su relación con la facilitación, la importancia de la conducta individual, el comportamiento organizacional y su relación con la facilitación, el comportamiento de grupos y equipos de trabajo.

En el apartado final del libro, se incluyen ejercicios y prácticas por capítulo, para que el estudiante se ejercite y para que al académico le sea más sencilla la evaluación.



Fondo  
Editorial para la  
Investigación  
Académica



Universidad Veracruzana