

Lit,

Learn.
Innovate
Teach each other

Procesos y herramientas para **LIDERAR** equipos desde la **FACILITACIÓN**



Mondragon
Unibertsitatea Facultad de Humanidades y
Ciencias de la Educación

TeamLabs/
FACE THE
NEXT



UTEC

Universidad Tecnológica

Esta publicación está financiada por el Fondo Bilateral AUCI-UE

Facilidad de Desarrollo
en Transición



Uruguay
Presidencia



Co-financiado por la Unión Europea

Autora:

Beatriz García Gzlez.

Directora de cultura en TeamLabs/

Licencia: 

El contenido de la presente publicación es responsabilidad exclusiva de su autora Beatriz García Gzlez y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

TeamLabs/ y Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Mondragon Unibertsitatea. Octubre de 2022.

ÍNDICE

Aloha! **04,**

- ¿Quién hace esta guía? **05,**

¿Qué es el liderazgo facilitador? **06,**

- Y... ¿Para qué sirve? **07,**

¿Qué es un equipo? **10,**

Diseñar un proceso para tu equipo **12,**

- Antes de empezar... reflexionar **12,**

- Profundizar en los distintos aspectos del proceso **14,**

- Dibujar el proceso **25,**

Facilitar el proceso **27,**

- Antes... **27,**

- Durante... **28,**

- Después... **28,**

Para finalizar **29,**

Aloha!

¿Tienes curiosidad por entender cómo está cambiando la manera de entender el liderazgo? ¿Quieres empezar a cambiar tu propia forma de liderar?

Es probable que en tu cabeza esto del liderazgo resuene a profesionales de prestigio, con amplias y brillantes trayectorias y que le dicen al resto de su equipo qué y cómo tienen que hacer su trabajo, pero **liderar ya no consiste en hacer que el resto te siga, sino en crear las condiciones para ayudar a tu equipo a crecer, tomar decisiones y lograr resultados de manera colaborativa y autónoma.**

Aunque no existen recetas infalibles para lograr que esto suceda, sí hay muchas experiencias previas que han ensayado con diferentes procesos, dinámicas y herramientas que pueden ayudarte a transformar tu liderazgo hacia la facilitación.

Si quieres conocer cuáles son y empezar a aplicarlas en tu día a día,

¡Acompáñanos a lo largo de esta guía!

¿Quién hace esta guía?

Procesos y herramientas para liderar equipos desde la facilitación es una guía que elaboramos desde **Lit**, (Learn, Innovate, Teach each other), un proyecto desarrollado por la **Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Mondragon Unibertsitatea** y **Teamlabs**, laboratorio de aprendizaje radical.

Lit es un proyecto con vocación de asentar y expandir la facilitación del aprendizaje y la innovación, una nueva profesión con nuevas formas de hacer y de pensar.

Lit pretende formar profesionales con capacidad de impactar de manera positiva en la sociedad y abordar los problemas, desafíos y oportunidades que se están demandando de los entornos de aprendizaje.

La guía surge en el marco del proyecto Jóvenes Innovadores, liderado por el **Tecnológico de Uruguay** y que tiene como finalidad “favorecer el desarrollo de experiencias de innovación que faciliten el vínculo de las y los jóvenes con el sistema educativo, evitando la desafiliación en el ciclo de educación media superior (de 15 a 18 años) y universitaria”.

El proyecto actuó en dos etapas, una primera de formación en la que desde Lit se ha formado a los y las jóvenes que lideraron la segunda etapa, que consistió en el desarrollo de hackatones en las ciudades de Melo, Paysandú y Minas.

¿Qué es el liderazgo facilitador?

Los líderes de hoy no tienen seguidores, trabajan con equipos y, en este nuevo contexto, ya no nos sirve el viejo liderazgo “top-down”.

Se necesitan líderes que puedan unir al equipo para aclarar objetivos, establecer prioridades, evaluar el progreso, buscar soluciones a los conflictos y enfocarse en los resultados.

El liderazgo facilitador pasa por ponerse al servicio de los equipos para que lleguen a resultados excelentes a través de procesos enriquecedores en los que el cuidado de las personas y la creación de espacios seguros para poder trabajar y aprender con y del resto de los miembros del equipo sean una prioridad.

Este cambio pasa por comprender la naturaleza y necesidades del equipo y, facilitar su proceso transformando el rol de liderazgo de una posición en la que se tienen todas las respuestas a una actitud en la que se formulan todas las preguntas.

Liderar implica ser capaces de conformar equipos de trabajo y poder acompañarlos en el desarrollo de proyectos, la construcción de la confianza y el compromiso, además de mostrar la potencialidad de los conflictos como oportunidades de crecimiento y desarrollo del equipo y de sus miembros.

En este sentido, las principales funciones de la persona que lidera desde la facilitación consisten en observar, interpretar y en base a esto, diseñar y poner en marcha procesos necesarios para que el equipo llegue a sus objetivos.

Y... ¿Para qué sirve?

Para... alinear las **motivaciones** individuales con los **propósitos** y objetivos del equipo.

Para... generar espacios de **confianza** y escucha activa donde la creación de nuevo **conocimiento** sea lo habitual.

Para... entender el **conflicto** como herramienta de intercambio de **ideas**.

Para... aumentar el grado de **compromiso** del equipo y su **responsabilidad** frente a los resultados.

Herramientas

Para empezar a trabajar, te proporcionamos algunas herramientas de autoconocimiento que te ayudarán a entender tu posición ante el liderazgo.



Reflexiona desde tu propia experiencia

RECUERDA...

¿Qué persona con un rol de liderazgo te marcó especialmente en cualquiera de tus etapas profesionales?

¿Por qué?

Y SI LO APLICAS A TU LABOR de liderazgo...

¿Qué crees que llevas a la práctica de lo que aprendiste de esa persona?

¿Qué crees que te falta?

¿Por qué?

Además de reflexionar a partir de las personas que te han inspirado, un buen ejercicio para completar tu diagnóstico de liderazgo puede ser conocer el punto de vista de las personas que te conocen.

La ventana de Johari es una dinámica que trabaja a partir de una herramienta visual dividida en cuatro cuadrantes:

- 1. Área libre:** Lo que conoces de tí y los demás conocen de tí.
- 2. Área ciega:** Lo que los demás conocen de tí y tu no conoces de tí.
- 3. Área oculta:** Lo que conoces de tí y los demás no conocen.
- 4. Área desconocida:** Lo que ni tú ni los demás conocéis de tí.

La idea es que preguntes a cuantas más personas mejor y, con la información recabada ubiques las respuestas en cada cuadrante y, a partir de ahí reflexiones sobre qué potencialidades de crecimiento existen y qué líneas de acción podrían ayudarte a ampliar el área libre y tus cualidades de liderazgo facilitador.



Fuente: Fritzen, Silvino Jose (1987). **La ventana de Johari:** ejercicios de dinámica de grupo, de relaciones humanas y de sensibilización. Editorial SAL TERRAE.

Test de liderazgo facilitador

Y, para finalizar con el autoconocimiento, te proponemos que realices un sencillo test sobre las habilidades de una persona que ejerce un liderazgo facilitador.

Puedes descargarlo si lo solicitas, pinchando en [este enlace](#). Te servirá de autoanálisis.

Fuente: [Manahmana](#).



¿Qué es un equipo?

Aunque muchas de las herramientas que te vamos a facilitar en este manual tienen utilidad para trabajar con diferentes grupos de personas, en procesos largos o en sesiones de poca duración, si tu objetivo es cambiar tu estilo de liderazgo, conviene comenzar con una definición de equipos que te permita situar en un marco a las personas con las que vas a trabajar.

Existen muchas definiciones de equipo, esta que te proponemos pertenece a *The Wisdom of Teams*, un libro que te recomendamos leer para profundizar en muchos de los conceptos que estamos utilizando. Allá va:

“Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, **comprometidas** con un **propósito común**, un conjunto de metas de **desempeño** y un enfoque por el que se sienten **solidariamente** responsables. ... Un equipo es más que la suma de sus partes. La esencia de un equipo es el **compromiso** común.” (Katzenbach and Smith, 2015).

Y... ¿en qué se diferencia un equipo de un grupo?

En los objetivos, la confianza, la manera de abordar las tareas... seguro que la tabla que te mostramos a continuación te ofrece mucha claridad:

ELEMENTOS	EQUIPO	GRUPO
OBJETIVOS	Objetivos comunes	Objetivos individuales
RELACIONES ENTRE LOS MIEMBROS ANTE LAS TAREAS	Consecución de objetivos en equipo	Trabajo más individualista+ logros personales
TAREAS	Tareas interrelacionadas. Distribución en función de roles, funciones y experiencia proactividad y responsabilidad	Tareas individuales distribución equitativa responsabilidad individual, reactividad
CONFLICTOS	Natural, oportunidad de crecimiento	Amenaza, poco constructivo
CONFIANZA	Pilar fundamental en las relaciones	Baja confianza
LIDERAZGO	Participación en la toma de decisiones, liderazgo compartido pese a la existencia de líder formal	Se siguen indicaciones del líder si lo hay
POTENCIAL	Todos los miembros del equipo ponen a disposición de sus compañeros sus dones, talentos, conocimientos, experiencia, habilidades y competencias.	No se aporta ni se desarrolla todo el potencial
SENTIMIENTO DE PERTENENCIA	Existe un potente sentimiento de pertenencia al equipo y todos los miembros están comprometidos con el objetivo	Los miembros ponen foco en su desarrollo y objetivos personales más allá de los objetivos del equipo
FOCO	Existe una clara intención en aprender, desarrollarse, crecer y conseguir metas comunes. Se coopera para pertenecer	El foco se suele poner en no perder lo conseguido. Se compete para destacar

Diseñar un proceso para tu equipo

Ahora que ya tienes claridad sobre “los qués” del liderazgo facilitador, es hora de ponerse manos a la obra con los “cómos”.

Para desarrollar tu liderazgo facilitador, una de las principales competencias a desarrollar es el diseño de procesos, que implica a su vez diseñar contextos, eventos y relaciones, con atención tanto a las dinámicas como a los detalles de espacio, tiempo e incluso la estética de cada encuentro.

Antes de empezar... reflexionar

Antes de empezar a diseñar y facilitar a un ritmo desenfrenado, conviene tener claridad sobre quién es tu equipo, los objetivos que persigues y el reto que tienes ante tí. Además, conviene contar con una hoja de ruta que te permita a tí y a tu equipo poneros en marcha sin que nadie se pierda por el camino.

Para ayudarte en este primer paso, te proponemos varias herramientas, tanto para el diagnóstico de tu equipo como para el diseño del road map del proceso.

Diagnóstico de equipo

Entender los roles en un equipo, las responsabilidades y funciones de las figuras que intervienen en el proceso de trabajo, es clave para conseguir que los equipos sean eficaces.

Para ayudarte a realizar este primer diagnóstico, puedes utilizar el **test de Belbin**, centrado en analizar los roles de equipo, es decir, roles influenciados por la personalidad y los comportamientos más que por las capacidades y conocimientos técnicos.

Fuente: [Belbin](#).



Hoja de ruta, Pre-motorola

Como ya habrás intuido por su nombre, es una herramienta desarrollada por la empresa Motorola, aunque su uso estaba vinculado a la evaluación de procesos, nosotras también la usamos para pararnos a pensar antes de actuar a través de cinco sencillas (que no simples) preguntas:

- ¿Cuáles son los objetivos que persigo?
- ¿Cuál es mi rol en este proceso?
- ¿En qué contenido(s) teórico(s) voy a apoyar este proceso?
- ¿Qué conocimiento y habilidades necesita este proceso?
- ¿Cómo ayuda este proceso a alcanzar los objetivos de mi equipo?



Hoja de ruta, IDOARRT

Para ayudarte a formalizar el proceso que vas a poner en marcha, una herramienta sencilla y muy sintética es IDOARRT (Intention, Desired Outcome, Agenda, Rules, Roles, Responsibilities and Time).

Su objetivo es permitir que todas las personas que participan comprendan todos los aspectos del proceso, a partir de la concreción a través de sencillas preguntas:

[I] Intención: ¿Cuál es el propósito del proceso?

[DO] Resultados deseados: ¿Qué resultados específicos debemos lograr al finalizar el proceso?

[A] Agenda: ¿Qué actividades realizará el equipo, en qué orden, para avanzar hacia el resultado deseado?

[R] Roles: ¿Qué roles o responsabilidades deben existir para que el proceso se desarrolle sin problemas? ¿Quién documentará el proceso? ¿Quién se hará cargo del cronograma? ¿Tienen todas las personas que participan claro tu rol como facilitador/a?

[R] Reglas: ¿Qué normas vamos a acordar como equipo? (por ejemplo, un horario de trabajo síncrono dónde la comunicación reciba respuestas rápidas).

[T] Tiempo: ¿Cuánto tiempo durará el proceso? Recuerda marcar un horario para cada encuentro con el grupo para que todas las personas que participen tengan claridad en el inicio, la finalización y las pausas.

Fuente: [Toolbox de Hyperisland](#).

Profundizar en los distintos aspectos del proceso

Si has llegado hasta aquí con el diagnóstico y la hoja de ruta bien trabajados, seguro que ya tienes claro el “para qué” del proceso que vas a iniciar. Pero, quizás necesitas más claridad sobre los aspectos a trabajar con tu equipo... no te preocupes, estás en el apartado correcto de esta guía ;-)

Encontrarás a continuación explicaciones sobre cada uno de los elementos y algunas herramientas que te servirán en el trabajo de los mismos.

Puedes profundizar sólo en aquellos contenidos que vayas a abordar, aunque nuestra recomendación es que eches un vistazo (con ojos amorosos) a todos los puntos que proponemos... nunca se sabe, a lo mejor te ayuda a desenfocar y volver a enfocar tu hoja de ruta.

Confianza

Un equipo no puede estar en su plenitud, ni puede compartir lo que aprende, sin que sus miembros colaboren unos con otros y, no puede haber colaboración sin confianza.

¿Te suenan conceptos como transparencia, informalidad, vulnerabilidad, seguridad psicológica o espacios seguros?

¡Exacto! son los aspectos que tendrás que trabajar con tu equipo para mejorar la confianza entre los miembros del mismo. Para empezar, aquí unas breves, brevísimas, explicaciones sobre cada concepto:

Transparencia

Alude a la manera en que las personas filtran (o no) el conocimiento cuando se comunican con otras personas del equipo. Aunque preferimos ejemplificar en positivo, si hablamos de actitudes a la defensiva u ocultar información, este elemento se entiende mucho mejor.

Informalidad

Muchas veces utilizamos las reglas y protocolos en los comportamientos para esconder nuestra esencia. La informalidad ayuda a mostrarte transparente, tal como eres, ya que no estás limitado por cortesías o protocolos preestablecidos.

Vulnerabilidad

Si no somos capaces de mostrar nuestros puntos débiles, miedos y recelos, se nos percibirá como alguien en el que no se puede confiar.

Seguridad psicológica

Es la creencia de que uno no será castigado por expresar ideas, preguntas, preocupaciones o errores.

Espacios seguros

Son entornos dónde cada miembro del equipo puede ser él

Check in & Check out

Es una práctica muy extendida para construir espacio de confianza. Consiste en una manera distinta de iniciar y cerrar las sesiones de trabajo conjunto y, pone el foco en el cuidado del grupo, en las personas y en cómo se sienten.

- **Check in:** Consiste en una ronda al inicio de la sesión donde, antes de entrar en la agenda de trabajo de la reunión, cada participante tiene la oportunidad de expresarse desde un plano personal a partir de una pregunta lanzada por la persona facilitadora al equipo.
- **Check out:** Es también una manera diferente de cerrar una reunión, donde cada participante expresa su conclusión, su cierre, cómo se siente o qué expectativas tiene después de lo que ha sucedido en la reunión.

Para diseñar sesiones

Para fomentar la confianza dentro de tu equipo existen múltiples dinámicas, relacionadas con la escucha, la observación activa del otro o el trabajo a través de la ausencia de la vista. Antes de tomar la decisión sobre cuál utilizar, es importante que entiendas bien al grupo y el grado de comodidad con cada una de las propuestas. A continuación te facilitamos algunas propuestas.

En **juegos y dinámicas grupales** puedes encontrar algunas de las actividades más conocidas, como “El Lazarillo”, “El Viaje por los Sentidos”, “El tren”, “Dejarse caer” o “La escultura grupal humana”, entre otros.

Si ninguna de estas dinámicas es adecuada para el momento que vive tu equipo, puedes probar con la dinámica **“El río de los cocodrilos”** de cohesión de equipo que propone Hyper Island.

Conflictos

De manera habitual, tendemos a pensar en los problemas como algo negativo, que es mejor “esconder” o “dejar de lado” para que no enturbie el bienestar del equipo. Pero, tenemos una mala noticia: **el conflicto es inevitable**.

Un equipo donde no hay conflictos es un equipo sin vida, un equipo con unos niveles de compromiso y pertenencia muy bajos.

Además, esto está relacionado con la confianza.... poder expresarse de manera abierta y segura enriquece la creatividad y aporta diferentes perspectivas, pero también enfrenta ideas y variedad de pensamientos, manejar esta diversidad, no es fácil, y es normal que pueda desembocar en conflicto.

Los conflictos pueden ser disfuncionales (perjudiciales para el desempeño del equipo) o pueden ser constructivos y convertirse en oportunidades para aprender y mejorar.



Triángulo dramático de Karpman

Es muy útil para analizar la naturaleza de un conflicto. Nos descubre las tres posiciones que podemos asumir en una relación:

- **Perseguidor:** cuando nos ponemos por encima de los demás, “Es todo por tu culpa”
- **Héroe:** “Yo puedo ayudarte”
- **Víctima:** “Pobre yo...”

Fuente: En [wikipedia](#) puedes ampliar información sobre la herramienta.



Para diseñar sesiones

Desde tu rol de liderazgo facilitador, con esta herramienta puedes proponer un diálogo y reflexión sobre un conflicto presente o pasado e, incluso, ayudar al equipo a diseñar su propia guía para la resolución de conflictos. Te dejamos algunas otras

fuentes de inspiración:

Esta **dinámica de juego**, basada en los 12 tips formulados por el Dispute Resolution Center of King County nos parece muy interesante para la resolución de conflictos.

En **leadership tribe** puedes ampliar información para facilitar que tu equipo resuelva un conflicto.

Por último, **Kilmann Diagnostics** ha desarrollado diferentes formatos para facilitar que tu equipo diseñe sus propias normas para resolver conflictos.

Compromiso

Responsabilidad vs. compromiso...

No es lo mismo responsabilidad que compromiso, solemos confundir estos términos, vamos a empezar este apartado diferenciándolos.

La **responsabilidad** se centra en el **deber**, lo que debo hacer. Cada persona cumple sus funciones y tareas por responsabilidad con el equipo. Si no hay una responsabilidad compartida no será posible marcar objetivos y alcanzar metas.

El **compromiso** está centrado en el **querer**, implica una voluntad y motivación intrínseca que puede estar impulsada por el propósito personal y por un sentimiento fuerte de pertenencia al equipo.

Un equipo pleno debería ser capaz de hacer una reflexión y visualización de los compromisos a través de sus límites (vulnerabilidad) y deseos (propósito) y ajustar las expectativas para ser conscientes de hasta donde se puede llegar, a qué precio, y el porqué del esfuerzo.

Dedicar un tiempo a reflexionar sobre los compromisos y hacerlos explícitos en el equipo, ayuda a prevenir tensiones del futuro que debilitan la confianza. Y sin confianza, como hemos visto, no hay equipo.



Feedback apreciativo con MIMO

Dar un buen feedback constructivo es el arte de transmitir y recibir información de valor de manera efectiva, así como transmitir y recibir emociones, juicios y sentimientos de forma positiva. Más difícil que dar feedback es recibirlo de forma que seamos capaces de gestionar nuestro ego, entender bien la información que nos transmiten y convertirla en mejoras para nuestro trabajo.

Dar y recibir feedback es una habilidad que se entrena. Pero, para empezar a practicar, MIMO es una buena herramienta, acrónimo de:

- **Mantener**, qué ha hecho una persona bien (o muy bien) y nos gustaría que mantuviera.
- **Integrar**, qué NO ha hecho una persona y hemos echado en falta, por lo que nos gustaría que los integrara.
- **Mejorar**, qué aspectos de su trabajo dentro del equipo (recuerda puede ser sobre su rol funcional o sobre su rol de equipo) pueden mejorarse.
- **Omitir**, qué aspectos debería evitar esa persona en el futuro, bien porque no aportan riqueza al trabajo o incluso hacen que pierda calidad.

Puedes utilizar esta herramienta para que los miembros de tu equipo comiencen a darse feedback entre sí y mejorar su confianza. Aunque, también te será útil utilizarla cuándo finalices la facilitación de una sesión o proceso para mejorar tu propia práctica. Y recuerda que...

- El feedback ha de ser consentido por la parte que lo va a recibir.
- La opinión debe hacerse en primera persona (“yo opino”, “en mi opinión”, “a mí me ha parecido”,...).
- La información debe ser objetiva, específica y basada en hechos observables por parte de todos.

Para saber más: Existen muchos recursos online para profundizar en el método que te proponemos y en la cultura de feed-

back. Nosotras nos hemos inspirado en la información que proporciona la **escuela de formación de formadores**.



Para diseñar sesiones

Para organizar sesiones en las que visualizar el grado de compromiso que hay en un equipo respecto a un proyecto, puedes utilizar un mapa con 3 ejes de coordenadas en el que poder visualizar dónde está cada miembro del equipo respecto a las siguientes variables/coordenadas:

Tiempo: como no es infinito, es importante ser conscientes del tiempo necesario para hacer el proyecto bien y de manera saludable. Algunas preguntas facilitadoras:

- ¿Cuál es el tiempo que podemos/queremos dedicarle a este proyecto? ¿Cuáles son las cuestiones en las que cada persona puede comprometerse a hacer bien y a las que puede dedicar tiempo?
- ¿Cuáles a las que cada persona no puede comprometerse porque se extendería demasiado o le impediría avanzar en sus prioridades?

Foco: como no podemos hacerlo todo, hay que elegir. El foco ayuda a tomar este tipo de decisiones. Algunas preguntas que podemos hacer a los miembros del equipo son:

- ¿En qué aspectos del proyecto puedes sobresalir si te enfocas selectivamente en ellas?
- ¿En qué nivel de prioridad está la tarea encomendada?
- ¿Cuánto de cerca está esa tarea/función de tu motivación y foco?

Capacidades: relacionado con la humildad. Tan importante es asumir compromisos como ser conscientes de que no podemos hacer todo y bien. Y hacerlo bien está relacionado con las capacidades y competencias que tenemos para realizar algo. Todas las personas hacemos tareas que nos cuesta poco, lo hacemos rápido y bien porque lo hemos hecho mil veces o porque nos encanta ... y otras tareas que nos cuesta más, porque estamos

Finalmente, con el gráfico del equipo completo, cada miembro del equipo reflexiona sobre lo que visualiza.

Fuente: *Luis Tamayo y Rubén Jerónimo, Curso facilitación de equipos, proyecto Lit,.*

Resultados

La acción y su consecuencia es la razón de ser de un equipo, o lo que es lo mismo, sin proyectos, tareas que hacer y resultados, no hay equipo.

Seguramente has conocido algún grupo de personas con intereses comunes que pasan días debatiendo sobre principios, valores, intenciones, motivaciones, sobre qué quieren hacer y cómo van a hacerlo... pero el debate no desemboca nunca en proyectos concretos y resultados y el equipo acaba desapareciendo... ¿te suena?

Un equipo que con el paso del tiempo, no es capaz de tener resultados que cumplan los objetivos que se ha planteado, puede entrar en una crisis de existencia. Un equipo también necesita resultados que indiquen que está alcanzando su propósito.



Para alcanzar resultados el equipo tiene que marcar primero objetivos.

OKR significa objetivos y resultados clave (Objectives and Key Results).

Trabajar con esta herramienta requiere de mucha práctica, es normal si al principio se confunden objetivos y resultados.

No siempre es sencillo diferenciarlos pero, un pequeño truco para no bloquearte puede ser entender el objetivo como cualitativo y el resultado como medible y cuantificable.

Si quieres profundizar sobre la herramienta, puedes descargar

este manual elaborado por Javier Martín, del equipo de Sngular.

Para diseñar sesiones

Como persona que lidera desde la facilitación, es importante que ayudes a tu equipo a definir objetivos y resultados clave de manera colaborativa, puedes diseñar sesiones de diálogo y trabajo con tableros físicos o virtuales (**miro**, **mural**, **jamboard**, etc).

Una vez definidos unos objetivos y resultados claros, es importante mantener un seguimiento del trabajo, para organizar sesiones en las que tener claros los próximos pasos y quién se encarga de qué, puedes utilizar la **matriz de las 3W** (Who, What, When), de Gamestorming.

Además, para organizar el trabajo y mantener el foco en los resultados, también es interesante adentrarse en las metodologías ágiles, puedes comenzar por el **Kanban Pizza Game** diseñado por Agile42.

Propósito

En los últimos años este concepto ha ido ganando relevancia, aunque sabemos que puede ser confuso diferenciarlo de la misión o la visión...

Como nuestro propósito en esta guía es aportar herramientas sencillas para que puedas empezar a entrenar tus habilidades de liderazgo facilitador, te aportamos esta definición “ultra-abreviada” de propósito: es la razón por la que existe un equipo, su porqué o para qué. Ayuda al equipo a trabajar en sintonía y lo conecta a través de unos valores compartidos.

Y... si aún no te hemos convencido de la importancia de contar

- **Porque...** facilita que el equipo pueda trabajar con autonomía, agilidad y flexibilidad
- **Porque...** no puede haber autonomía sin alineamiento
- **Porque...** confiere un significado y sentido al equipo esencial para que las personas que lo conforman se sientan realizadas.



Póker de porqués

A través del empleo de una baraja de cartas de póker podrás trabajar el propósito de tu equipo, para ello, tienes que entregar a cada miembro 5 cartas: 4 genéricas y un comodín que deben rellenar de manera individual de la siguiente manera:

1. **Rombos:** Qué te mueve a trabajar en este equipo (deseos-motivaciones).
2. **Tréboles:** Qué necesitas conseguir (necesidades).
3. **Corazones:** Qué quieres alcanzar (expectativas).
4. **Picas:** Qué no te gustaría que suceda (temores).
5. **Comodín:** Se guarda en blanco para utilizarse en la fase final de negociación, pudiendo añadir nuevas cuestiones que complementen los aspectos presentes.

A partir de aquí, comienza el diálogo, la exposición individual y la negociación colectiva sobre el propósito común del equipo.

Fuente: Metodología KOOPtel de Colaborabora.



Para diseñar sesiones

La propia herramienta de la baraja de póker ya facilita el desarrollo de una sesión interesante, no obstante, ten en cuenta que facilitar una sesión de equipo para un tema tan complejo y con tantas aristas como este puede ser difícil... sabemos que buscar los puntos comunes puede hacerse “cuesta arriba” sin un proceso bien descrito. En este sentido, el Design Thinking como planteamiento de partida sobre el que estructurar la sesión puede ser de mucha ayuda.

Por otro lado, conviene que tengas claridad y puedas chequear que se ha respondido a las siguientes preguntas durante una sesión... o tal vez en cuatro ;)

- ¿Qué quiere ser el equipo? [la razón de su existencia]
- ¿Cuál es el porqué de su crecimiento y lo que motiva su aprendizaje?
- ¿Cuáles son los objetivos más importantes del equipo?
- ¿Cómo los logrará?



Dibujar el proceso

Y, ahora ya sí, coge lápiz y papel (físico o virtual) y, en base al diagnóstico que has realizado y la profundidad en cada uno de los ámbitos que te hemos facilitado, comienza a concretar el contexto y las sesiones que quieres llevar a cabo en el proceso de facilitación de tu equipo.

Y, como sabemos que la hoja en blanco siempre da un poquito de vértigo, te proponemos algunas herramientas que te ayuden en tu particular proceso de ideación.



Diagrama de flujo

Puedes hacerlo en papel o utilizando alguna de las múltiples herramientas digitales disponibles, por ejemplo, Miro tiene muchas plantillas de flujogramas ya pre-diseñadas.

El objetivo es que puedas empezar a desplegar un recorrido posible, con etapas y momentos clave del proceso que, posiblemente, te lleven a tener que rediseñar a partir de cierto punto en función de los resultados de una determinada sesión.

Esta posibilidad de modificar e imaginar momentos en los que surgen posibilidades alternativas es lo que más nos gusta de los flujogramas frente a otros modelos de representación visual.

Aunque el diagrama te permita ir modificando el proceso, siempre habrá una sesión de arranque y muchas más después de esta... por lo que necesitas contar con herramientas para su diseño. Para organizar todas las ideas y poder contrastar cómo funcionan todas juntas, lo mejor que conocemos es la agenda/escaleta de sesión.

Así que, te compartimos una plantilla que puede ayudarte a organizar tu facilitación:



The template is a hand-drawn sketch of a session agenda. At the top, there is a curved header area labeled "Sesión:". On the left and right sides of this header are small boxes containing five vertical lines, labeled "EMPIEZA" and "TERMINA" respectively. Below the header is a central box labeled "OBJETIVO" with a downward-pointing arrow. The main body of the template is a table with four columns: "HORA" (subdivided into "INICIO" and "FIN"), "TEMA", "DINÁMICA", and "OBJETIVO". The table has several rows for data entry. A blue brushstroke is drawn across the bottom left corner of the template.

Fuente: Lara Larrañaga, equipo TeamLabs/

Facilitar el proceso

Si has llegado hasta aquí... ¡preparate para pasar a la acción! Antes de empezar, respira hondo y recuerda que tu rol de liderazgo no consiste en predecir lo que va a suceder, ni en ofrecer respuestas, tu trabajo se basa en crear un entorno seguro, apoyar y acompañar al equipo en el proceso que has diseñado y, aclarar “las reglas del juego” para que puedan avanzar, proporcionando las herramientas necesarias en cada momento.

Para que te resulte más sencillo, puedes dividir el proceso, o cada sesión, en tres momentos:

Antes...

Durante...

Después...

Antes...

Además de todo el tiempo que has dedicado al diseño, cuenta con la necesidad de preparar la **puesta en escena** (ej. reservar salas, comprar o pedir materiales, contactar con personas expertas sobre un apartado determinado, etc.).

Además, será necesario **convocar** al equipo, explicar el motivo de la convocatoria y aclarar, ¡ojo! sin imponer, la importancia del trabajo conjunto que vais a realizar.

Nuestra recomendación es que comuniqués con antelación, toda la información relativa a la duración de la totalidad del proceso, así como de su división en periodos temporales (correspondientes a las diferentes sesiones de trabajo presenciales o virtuales).

Durante...

Por mucho que creamos que el entusiasmo con la sesión es contagioso, es necesario tener en cuenta las necesidades del equipo y su bienestar...

Nuestra recomendación es que llegues a un acuerdo con las personas participantes sobre las horas y duración de cada descanso y que prestes atención a la energía del grupo, la flexibilidad sobre lo programado puede ser clave para que la sesión sea un éxito y el equipo se mantenga enganchado al proceso.

Y, como última recomendación, procura dejar al menos 15 minutos de margen por si alguna parte se extiende más de lo previsto.

Después...

Una vez finalizada cada sesión o el proceso al completo, conviene hacer **autoevaluación y concretar mejoras en tu proceso de facilitación**.



Post-Motorola

¿te suena...? sí, lo has adivinado... está relacionada con el pre-motorola que te facilitamos al comienzo de la guía ;)

Con esta herramienta, vas a poder extraer aprendizaje para mejorar tu práctica y evolucionar tu rol de liderazgo facilitador.

Las cuatro preguntas a las que vas a tener que responder en **tu autoevaluación**, son estas cuatro:

1. ¿Qué fue bien en la sesión proceso y en mi rol como líder facilitador o facilitadora?
2. ¿Qué puedo mejorar de cara a futuras sesiones?
3. ¿Qué he aprendido?
4. ¿Cómo podría hacerlo mejor la próxima vez?

Para finalizar

Desarrollar este nuevo estilo de liderazgo implica cambiar la mirada, desaprender y aprender nuevas competencias y habilidades que te permitan ser capaz de escuchar y entender dónde está tu equipo, de dónde viene, hacia dónde va, hacia dónde quiere ir, qué necesita, qué se lo impide... **desde el propio equipo.**

La clave del desaprendizaje pasa por comenzar a trabajar desde la humildad de no imponer, pero tampoco guiar o hacer que te sigan hacia tu propósito o visión de lo que el equipo debería ser, sino de lo que el equipo quiera llegar a ser... y, desde nuestra propia experiencia, te podemos asegurar que, esto es fácil de decir y difícil de practicar ;)

En este proceso toca aprender cómo escuchar y acompañar a tu equipo a su autodescubrimiento, su autodiagnóstico, a facilitar contextos para que trabaje sobre opciones, posibilidades, escenarios... y, también para que tome decisiones y acciones, que elija hacia dónde quiere ir.

Y, aunque parece complicado, la buena noticia es que **no hay una única meta o escenario ideal al que llegar, lo que hay son elecciones, direcciones y decisiones que acompañar.**

Este e-book te acerca a entender mejor qué es la facilitación y cómo liderar a través de ella. Si esta manera de entender el liderazgo es de tu agrado te recomendamos que profundices en metodologías y herramientas para el desarrollo de proyectos en equipo. Teamlabs y la Facultad de Humanidades y Educación de Mondragón Unibertsitatea pueden ayudarte a ello a través de los diferentes programas que desarrollan: **Master LIT**, Diploma de Especialización en **Chief Learning Officer**, Diploma de **Nuevos roles para el aprendizaje en Educación.**

Lit,

**Learn.
Innovate
Teach each other**



**Mondragon
Unibertsitatea**

Facultad de Humanidades y
Ciencias de la Educación

TeamLabs/
FACE THE
NEXT



UTEC

Universidad Tecnológica

Esta publicación está financiada por el Fondo Bilateral AUCI-UE

**Facilidad de Desarrollo
en Transición**



**Uruguay
Presidencia**



Co-financiado por la Unión Europea