# Facilitación, una competencia del liderazgo transformador

JAIME URCELAY

En el mundo de las organizaciones las palabras *facilitación* o *facilitador* tienen un significado bastante reconocible. Se trata del especial rol que en determinadas reuniones tienen una o varias personas cuya responsabilidad es proporcionar estructura y proceso a las interacciones de los participantes. Su propósito es que el grupo funcione con más efectividad para alcanzar los objetivos propuestos.

El valor añadido de un facilitador a los resultados de una sesión participativa es evidente, siempre y cuando los comportamientos que despliegue y las técnicas y herramientas que utilice sean los idóneos. En otro caso, el facilitador puede convertirse más bien en un obstáculo o en una distorsión para la consecución de resultados por el grupo. Esta diferencia en la *competencia* del facilitador es en la práctica muy importante, como sabe cualquiera que haya participado en reuniones, talleres o *focus groups* en los que se haya hecho uso de este rol.

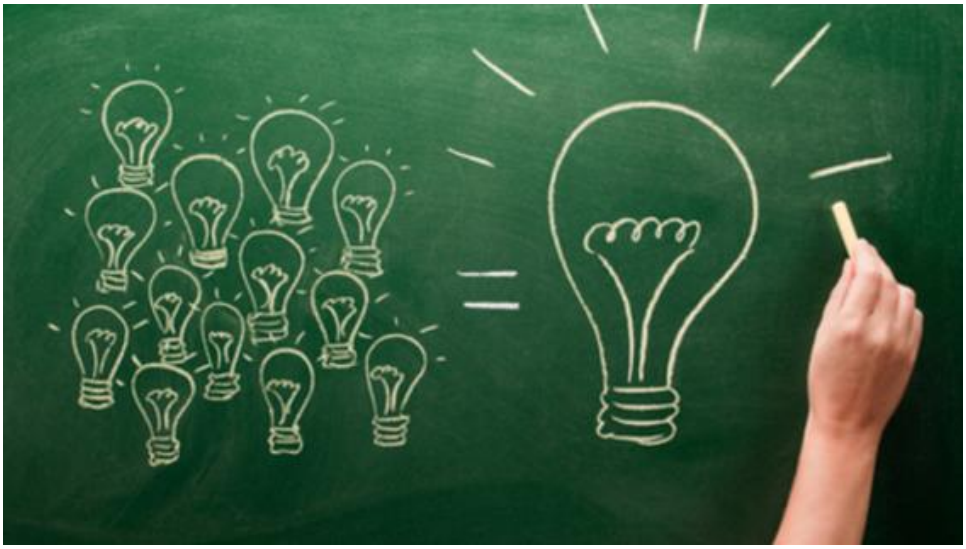
## COMPORTAMIENTOS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE UN FACILITADOR

No voy a referirme ahora al detalle de ese conjunto de comportamientos, técnicas y dominio de herramientas que integran la competencia del facilitador. Sí, en cambio, me gustaría llamar la atención sobre el hecho de que tanto el ejercicio de ese rol como el desarrollo de la correspondiente competencia deberían estar cada vez más presentes en la agenda y el perfil del liderazgo. La razón es muy clara: la aportación de valor diferencial de los líderes se va focalizando en conseguir la involucración de otros, despertando y movilizando su contribución a la misión y objetivos comunes.

En la era de la transformación *always-on*, se habla, en efecto, de un *Liderazgo Transformador* que es simultáneamente *directivo* e *inclusivo*. *Directivo* para proporcionar visión, definir prioridades, establecer ambiciones y grandes caminos y asegurar resultados. *Inclusivo* para dar a cada uno su espacio y su importancia, consiguiendo aprovechar todo el talento disponible en la organización. Liberando, potenciando y alineando las capacidades y la pasión latentes en las personas y los equipos.

## EL LÍDER COMO FACILITADOR

El perfil del *líder transformador* no es fácil en ninguna de las dos dimensiones señaladas y, menos aún, conseguir un equilibrio flexible entre ambas. Pero quizá es en las competencias de *liderazgo inclusivo* donde con más frecuencia se produce el *gap* entre la necesidad y la realidad. Esa es, al menos, mi experiencia sobre todo en el ámbito de la empresa.



Por eso estoy convencido de que una de las palancas disponibles para desarrollar el perfil de liderazgo inclusivo es entrenar y utilizar la competencia *facilitación*. Sí, el líder va a necesitar con frecuencia adoptar el rol de facilitador de su equipo, renunciando transitoriamente al rol más propiamente *directivo,* cosa que no le resultará nada sencilla dado que la facilitación exige, ante todo, centrarse en el proceso y no en el contenido. Es, al cabo, el imprescindible *enfoque situacional* del liderazgo cuyo desarrollo tanto trabajo requiere.

Y esta constatación nos lleva nuevamente a lo que decía, con carácter general, del facilitador: si de verdad quiere aportar valor, es indispensable que sea un *buen facilitador*, dominando los comportamientos, técnicas y herramientas de la facilitación de grupos, que, a veces, no son tan obvios ni, por supuesto, podemos presumirlos en todos.

Me gusta mucho una reflexión sobre el liderazgo de Brad Smith, actual CEO de Intuit Inc:

***La labor del líder no es darle grandeza a la gente,***

***sino reconocer que ya existe***

***y crear el ambiente en el que esa grandeza pueda emerger y crecer.***

Por eso, a veces, ser un buen líder no será más que ser un buen facilitador.

*Jaime Urcelay*