



**REGUNTAS FACILITADORAS:  
“ES MEJOR PREGUNTAR  
QUE INTENTAR  
PERSUADIR”**

Gestión del cambio con  
agricultores

**Solidaridad**

# Solidaridad

## **PREGUNTAS FACILITADORAS: “ES MEJOR PREGUNTAR QUE INTENTAR PERSUADIR”**

### **Gestión del cambio con agricultores**

Carlos Hernando Isaza Ramírez

**Autor**

Mauricio Galvis Fernández

**Diseño y diagramación**

José Daniel Valencia Giraldo

**Ilustración**

2013



Licencia Creative Commons

Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported

[http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es\\_ES](http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es_ES)

La Fundación Solidaridad es el titular de los derechos de propiedad intelectual. Autoriza la reproducción total del documento solamente con fines educativos, siempre que se conserve la integridad del mismo y se citen las organizaciones participantes. Cualquier otro uso del documento requiere autorización escrita de la Fundación Solidaridad.

Cra. 11a No. 93a-80 Ofc. 406

Tel. +57 (1) 6236065

Bogotá, Colombia

**[www.solidaridadnetwork.org](http://www.solidaridadnetwork.org)**

**[www.comerciosostenible.org](http://www.comerciosostenible.org)**

# CONTENIDO

<b>OBJETIVO</b>	<b>4</b>
<b>1 ACTIVIDAD INICIAL</b>	<b>5</b>
Estudio de caso	5
<b>2 DESARROLLO DE CONTENIDOS</b>	<b>7</b>
2.1 Una pregunta es la mejor respuesta	7
2.2 ¿Cómo formular una buena pregunta facilitadora?	8
2.3 Preguntas para crear un ambiente de empatía y confianza	9
2.4 Preguntas para crear nuevas opciones	11
2.5 Preguntas de intercambio de roles	12
2.6 Preguntas históricas	13
2.7 Preguntas hipotéticas	14
<b>3 ACTIVIDAD DE APLICACIÓN</b>	<b>17</b>

## OBJETIVO

Con el desarrollo del presente módulo, el técnico recibirá elementos para desarrollar la habilidad de formular preguntas facilitadoras, como herramienta para ayudar al aprendizaje en sus actividades de capacitación

# 1

## ACTIVIDAD INICIAL

### ESTUDIO DE CASO

Durante las actividades de capacitación con agricultores, con frecuencia hemos encontrado que una de las habilidades más importantes del facilitador es el manejo de preguntas facilitadoras.

Es muy importante la primera pregunta que hagamos y la forma en que la planteamos. Veamos un ejemplo.

En una actividad de capacitación relacionada con la planeación de la finca, el facilitador inició con la siguiente pregunta:

**PREGUNTA TIPO A:** ¿Qué se debe tener en cuenta para planear una finca?

Al formular la pregunta, el grupo se quedó callado... y el facilitador debió mostrar sus diapositivas y responder la pregunta...

En otra oportunidad, otro facilitador formuló la misma pregunta de la siguiente manera:

**PREGUNTA TIPO B:** Estamos iniciando el año y usted se encuentra con su familia hablando de las actividades que deben ejecutar este año para tener una buena cosecha y mejorar la finca. ¿Que aspectos tendría en cuenta para hacer una buena planeación y lograr el mejoramiento de su finca?

En esta situación algunas personas del grupo levantaron la mano y empezaron a expresar sus conceptos.

**1.** ¿En su opinión, qué permitió en el segundo caso que el grupo iniciara la participación?

---

---

---

---

**2.** ¿En qué se diferencian las preguntas que formularon los dos facilitadores?

---

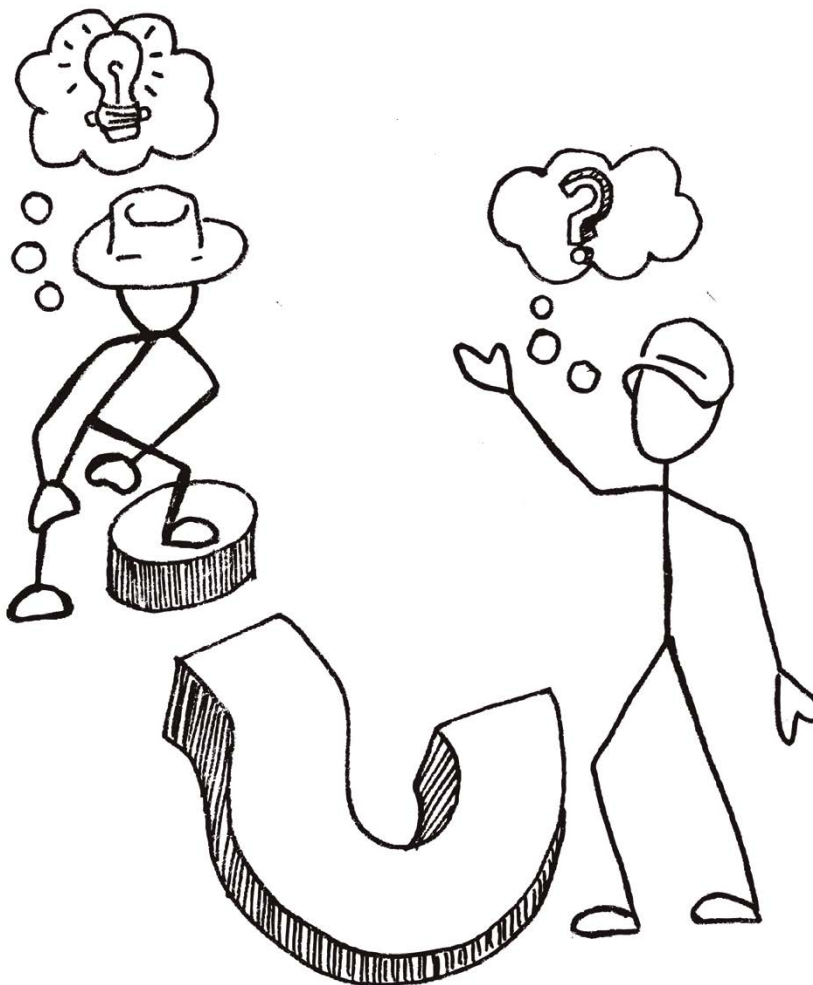
---

---

---

## DESARROLLO DE CONTENIDOS

### 2.1 UNA PREGUNTA ES LA MEJOR RESPUESTA



Una de las principales herramientas con que cuenta el facilitador es la pregunta. Gran parte del éxito del facilitador no está en tener la respuesta correcta sino en saber formular la pregunta apropiada. La hábil construcción de una pregunta permite:

- Que el productor, según su experiencia y su análisis proponga soluciones a sus problemas.
- Generar un ambiente de intercambio de ideas en el cual el productor se sienta importante y sepa que puede participar en el proceso.
- Conocer los puntos de vista y las ideas del productor en relación con un tema determinado.
- Que el productor se empodere para que se apropie de muchas de las soluciones propuestas.

Las preguntas están relacionadas con la curiosidad, con el deseo de encontrar respuestas que conducen a la satisfacción de las necesidades. Esto significa que las preguntas están relacionadas con las necesidades de las personas y de los grupos de productores. Una pregunta es facilitadora cuando tiene la intención de que la persona que la responda encuentre para sí misma una respuesta a sus necesidades.

El trabajo con grupos de agricultores requiere desarrollar la habilidad de utilizar creativamente los diferentes tipos de preguntas facilitadoras. Con base en la experiencia, creemos que en el proceso de reflexión para el cambio (actividades de capacitación, proyectos de desarrollo) el éxito no consiste en tener las respuesta correctas sino en hacer las preguntas apropiadas y oportunas.

## 2.2 ¿CÓMO FORMULAR UNA BUENA PREGUNTA FACILITADORA?

En primer lugar, es importante entender que la formulación de una buena pregunta requiere preparación. En la planeación de la sesión de capacitación, el facilitador debe invertir tiempo en construir las preguntas que va a realizar. Recomendamos seguir los siguientes pasos para construir preguntas facilitadoras:

**Paso 1:** inicie con una frase que lleve al agricultor a imaginarse una situación real. Use expresiones como: Piense acerca de..., imagínese que usted..., Usted está...

Con esta introducción, usted ubica al participante en un escenario específico, en una situación real o hipotética que puede imaginar y le facilita el proceso de dar una respuesta.

**Paso 2:** extienda la visualización inicial agregando una o dos frases adicionales que den contexto y enriquezcan la experiencia del agricultor.

Cuando le damos un contexto real o específico a la pregunta que estamos formulando, ayudamos al productor a construir sus respuestas. Tenga cuidado de no sugerir posibles respuestas. Con este procedimiento solo le ayuda al productor a visualizar posibles respuestas.

**Paso 3:** formule la pregunta específica que permite al agricultor responder de acuerdo con el contexto específico que está visualizando.

Veamos un ejemplo de aplicación:



**FACILITADOR:** Estamos iniciando el año y usted se encuentra con su familia hablando de las actividades que deben ejecutar ese año para tener una buena cosecha y mejorar la finca. ¿Qué aspectos tendría en cuenta para hacer una buena planeación y lograr el mejoramiento de su finca?

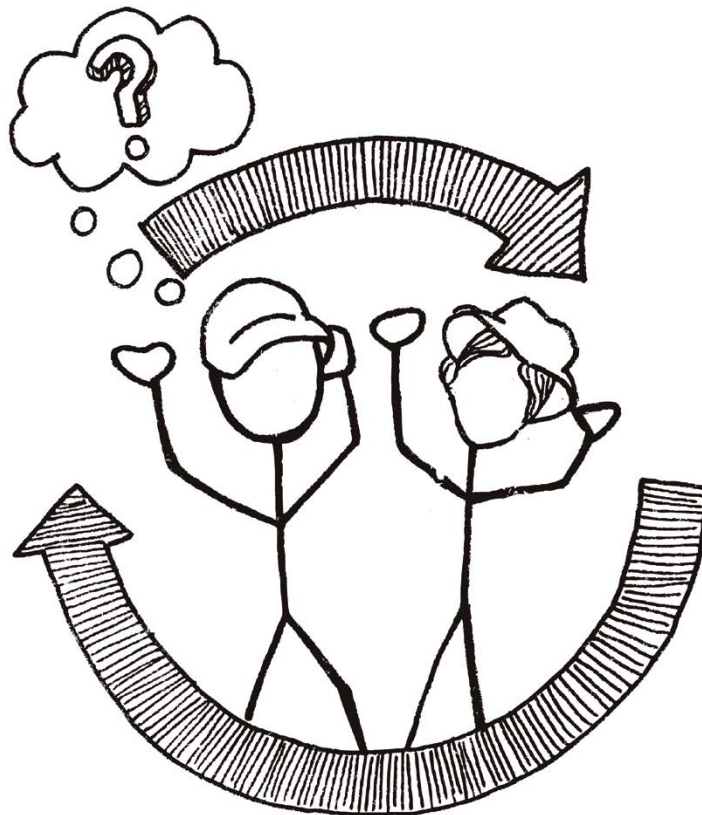
Es conveniente trabajar mucho sobre las preguntas, porque solo con la práctica se adquiere la habilidad de formular buenas preguntas.

Podemos clasificar las preguntas facilitadoras en diferentes categorías según aquello que pretendan facilitar:

## 2.3 PREGUNTAS PARA CREAR UN AMBIENTE DE EMPATÍA Y CONFIANZA

El facilitador debe construir y favorecer un ambiente de empatía y confianza con el agricultor. Una forma de hacerlo es a través de preguntas que le permiten a quien responde sentirse aceptado y valorado.

### Parfraseo



Es un tipo de pregunta que consiste en preguntarle a alguien, usando nuestras propias palabras, para verificar si lo que ese alguien acaba de decir es lo que nosotros estamos interpretando. Este tipo de preguntas permite que la persona que ha hablado se sienta escuchada. Veamos algunos ejemplos:

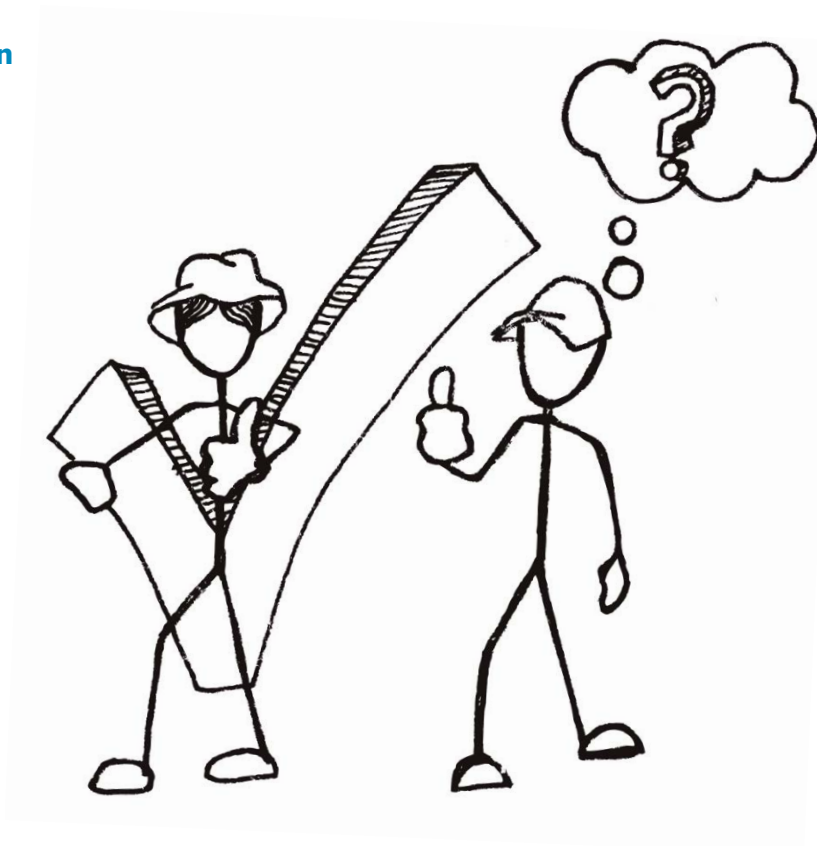
**Agricultor:** Del cultivo de café ya no vive nadie...

**Facilitador:** ¿Lo que quiere decir es que el cultivo que usted tiene no produce suficientes ingresos para las necesidades que tiene?

**Agricultor:** ¿De dónde vamos a sacar los recursos para renovar esta finca?

**Facilitador:** ¿Lo que quiere decir es que usted no cuenta con los recursos suficientes para iniciar un mejoramiento de su finca? ¿Estoy en lo cierto?

## Reenmarcación



Reenmarcar es “poner un nuevo y diferente marco” a lo que una persona está diciendo. Es reconocer lo positivo de lo que una persona hace o expresa, sea esta frase y acción muy negativa o tenga varios puntos negativos.

La reenmarcación da reconocimiento positivo de lo que la persona es, resaltar la buena intención y descubrir los buenos deseos, bien intencionados, que llevaron a la persona a decir o a hacer lo que dijo o hizo y manifestarle que percibimos estos buenos deseos, aunque su conducta no la hayamos visto como positiva. Reconocer las ganancias es descubrir y expresarle a la persona que lo que hace o dice, así nos parezca negativo, lo hace y dice porque esa situación le aporta algún beneficio.

Hacer preguntas que permitan que la persona sea consciente de lo positivo de sus acciones, de sus ganancias. Hacer que la persona perciba que somos conscientes de sus éxitos ayuda a crear un ambiente de empatía y propicia otros aspectos de crecimiento de la persona.

Veamos ejemplos de este tipo de preguntas:

**Agricultor:** Con estos árboles viejos, mi papá levantó a todos sus hijos y nos dejó herencia a cada uno, y con estos mismos árboles yo estoy levantando a mi familia.

**Facilitador:** Veo que con los ingresos de esta finca ha podido sostener a su familia durante muchos años ¿Qué ha hecho usted para lograrlo?

**Agricultor:** De la única forma que tumbo este cafetal viejo es que me paguen por él.

**Facilitador:** Veo que usted aprecia mucho estos árboles ¿Cuáles son las ventajas o beneficios de tener cafetales viejos en la finca?

## 2.4 PREGUNTAS PARA CREAR NUEVAS OPCIONES

La gran mayoría de nuestros problemas se agravan porque intentamos una y otra vez resolver nuestras dificultades con las mismas estrategias de siempre.

Cuando nuestra actividad de facilitadores la realizamos mediante preguntas, las personas pueden encontrar opciones en las que no habían pensado antes para enfrentar las dificultades o para analizar las causas de su problema. Veamos algunos ejemplos:

**Agricultor:** Con la llegada de esta plaga el café llegó a su fin en esta finca.

**Facilitador:** ¿Qué condiciones están influyendo para que esta situación se de?

**Agricultor:** En esta finca no queda un peso para hacer mejoramiento. Solo tenemos para sobrevivir.

**Facilitador:** Miremos otras opciones ¿Si se dedicara a controlar las pérdidas podría tener unos ingresos adicionales?

**Agricultor:** En mi finca la broca es inmanejable.

**Facilitador:** Si usted visitara la finca de un vecino que tiene broca ¿qué recomendaciones le daría al vecino para controlarla?

## 2.5 PREGUNTAS DE INTERCAMBIO DE ROLES



Las preguntas de intercambio de roles permiten que una persona adopte imaginariamente las funciones o el papel de otra persona. Permiten que quien responde tome conciencia de los posibles pensamientos, sentimientos y buenas intenciones de las conductas de las personas cuyo rol está adoptando, y esto puede facilitar diferentes opciones de comportamiento. Veamos algunos ejemplos de este tipo de preguntas:

**Agricultor:** Es que se han vuelto muy exigentes con ese tema de la calidad, es que no tienen en cuenta nuestra situación.

**Facilitador:** ¿Cómo se sentiría usted si va a comprar alimentos al pueblo y se encuentra con que estos están dañados o la fecha de vencimiento del producto ya pasó?

## 2.6 PREGUNTAS HISTÓRICAS



Casi siempre, los agricultores cuentan con los recursos necesarios para aprender o ejecutar algo nuevo o en forma diferente. El problema es que a veces no sabe que tienen esos recursos o no ha identificado que en otro contexto o en otra época ha logrado superar las dificultades. Una función del facilitador es ayudar a que las personas encuentren esos recursos suyos, ya sea en su historia pasada o en otras situaciones similares que ha afrontado.

El facilitador también puede, después de que la persona ha encontrado sus recursos, propiciar que pueda aplicarlos en el presente para su beneficio y la solución de problemas. Una excelente forma de hacer esta facilitación es a través de preguntas.

**Agricultor:** Esta situación nos tomó por sorpresa, y es muy difícil para nosotros aprender como manejarla...

**Facilitador:** Vamos a recordar una situación pasada en la que haya tenido un problema que afrontar... ¿Cómo logró aprender eso que necesitaba para superar el problema? ¿Qué hizo la vez pasada que le sirvió para aprender a solucionar los problemas?

## 2.7 PREGUNTAS HIPOTÉTICAS



Las preguntas hipotéticas están basadas en suposiciones, en hechos que pueden ser ficticios. Estas preguntas permiten a la persona que responde, ensayar respuestas a hechos que podrían suceder. También permiten que la persona se anticipe a los problemas y planee cuáles pueden ser sus mejores conductas para un mejor futuro.

**Agricultor:** De este cultivo, así no de mucha producción, estamos sobreviviendo.

**Facilitador:** Como hemos observado, cada año la producción viene disminuyendo, suponiendo que esta situación continúe ¿qué podría estar pasando en cinco años?

Como hemos visto con los ejemplos anteriores, hay muchas maneras de manejar las preguntas para provecho de una sesión de capacitación o para facilitar el proceso de cambio.

Otra forma de utilizar las preguntas facilitadoras se produce cuando entablamos un diálogo con el agricultor, de modo que se produce una percepción nuestra sobre lo que nos dijo. Muchas veces, reaccionamos emitiendo juicios que algunas veces pueden entrar en contradicción con lo que él nos está planteando. En la siguiente tabla, observamos diferentes formas de manejo de situaciones específicas.

En la primera columna está la percepción suya sobre lo que el agricultor dijo. En la segunda, se presenta, como ejemplo, una reacción o respuesta que no propiciaría el dialogo y la construcción con el productor. En la tercera columna, se encuentran ejemplos de formas como una pregunta facilitadora puede dar origen a una conducta constructiva para la comunicación y el proceso de cambio. En la cuarta columna se presenta el objetivo del tipo de pregunta que estamos usando.

LA PERCEPCIÓN	RESPUESTA NO FACILITADORA	RESPUESTA FACILITADORA	TIPO DE PREGUNTA Y PROPÓSITO
Usted piensa que lo que se dijo no es correcto.	Yo no pienso que eso sea así.	¿Por qué cree que lo que dijo es cierto? ¿Podría darnos algunas razones?	PRUEBA DIRECTA: retar al participante.
Usted piensa que los participantes no entendieron lo que se dijo, pero usted sí.	Déjeme explicar a todos lo que usted está diciendo.	En otras palabras lo que usted dice es... ¿Es esto correcto?	PREGUNTA DE CONFIRMACIÓN: Clarificar lo que usted entendió
Usted no entendió lo que se dijo y considera que nadie del grupo lo entendió.	No entiendo lo que usted dice.	¿Lo que usted dice es importante porque....?	PRUEBA INDIRECTA: dar una opción para que el participante clarifique lo que dijo

<b>LA PERCEPCIÓN</b>	<b>RESPUESTA NO FACILITADORA</b>	<b>RESPUESTA FACILITADORA</b>	<b>TIPO DE PREGUNTA Y PROPÓSITO</b>
Una posible alternativa de solución ha sido pasada por alto.	Yo pienso que lo mejor sería hacer...	¿Puede haber soluciones en relación con esto?	PREGUNTA DE DIRECCIONAMIENTO: Mostrar otras alternativas
La participación parece que no tiene nada que ver con el tema tratado.	Eso que dice no tiene que ver con del tema tratado, continuemos...	Ese es un bien punto de discusión, ¿podríamos tratarlo al final de la reunión o ponerlo en la agenda de otra actividad?	REDIRECCIONAR LA PREGUNTA: retomar el tema o hilo conductor
El grupo está atascado.	Bueno continuemos con el siguiente tema...	Hemos hablado de a,b,c... ¿qué otras ideas se nos pueden ocurrir en el campo de?	PREGUNTA PARA INCITAR: ayudar al grupo a avanzar

Ahora, lo invitamos a que practique este tipo de preguntas con situaciones reales que haya vivido, o también puede construir ejemplos hipotéticos.

Esperamos que este módulo le ayude a fortalecer sus habilidades como facilitador de cambio. Recuerde que solo con la practica ira adquiriendo y perfeccionando su habilidad de usar las preguntas como potentes herramientas para el cambio.



# 3

## ACTIVIDAD DE APLICACIÓN

Escoja una reunión o actividad de capacitación y previamente trate de construir tres preguntas facilitadoras que podría utilizar en esa actividad. Escriba las preguntas a continuación:

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Reporte los resultados obtenidos en la práctica realizada ¿Fue útil para el desarrollo del tema el uso de preguntas facilitadoras?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**REGUNTAS FACILITADORAS: “ES  
MEJOR PREGUNTAR QUE  
INTENTAR PERSUADIR”**

Gestión del cambio con agricultores

# Solidaridad

[www.solidaridadnetwork.org](http://www.solidaridadnetwork.org)  
[www.comerciosostenible.org](http://www.comerciosostenible.org)