

Facilitación y Elderazgo

San Sebastián

Baraka

Coordinado por: **Ulises**

Guía del Curso Medio

Práctica de la facilitación en un espacio seguro y supervisado



El Camino del Elder

Acompañamos
personas y organizaciones





Guía Curso Medio. San Sebastián

Este curso está dirigido a aquellas personas que ya han completado el curso básico de facilitación y elderazgo, o están a punto de conseguirlo. De acuerdo con las normas del IIFACe, una persona puede empezar el nivel medio si tiene completado el nivel básico (módulos y tareas), o le faltan sólo 1 o 2 módulos de nivel básico y tiene las tareas entregadas. Si no tiene las tareas, puede empezar el nivel medio con el compromiso de entregarlas en los primeros meses del curso.

I. Bienvenida, Introducción y objetivos

Bienvenid@s al curso de Facilitación y Elderazgo de nivel medio en Barcelona.

La formación en **Facilitación y Elderazgo**, F&E, es una propuesta formativa desarrollada por José Luis Escorihuela 'Ulises', basada en su larga experiencia como facilitador de grupos y en una sólida base teórica, que incluye la Psicología Social, la Teoría de Sistemas Vivos, el Trabajo de Procesos (A. Mindell), la Teoría Integral (K. Wilber), el Arte del Diálogo (W. Isaacs, Otto Scharmer), o la Comunicación No Violenta (M. Rosenberg), entre otras. El programa de formación se divide en tres niveles (básico, medio y avanzado), alineados con el currículum formativo en Facilitación de Grupos creado por el Instituto Internacional de Facilitación y Cambio, IIFACe (www.iiface.org). A lo largo de ellos se abordarán contenidos conceptuales (teorías, modelos y conceptos), procedimentales o del saber hacer (tecnologías, técnicas y habilidades para su desempeño) y actitudinales (habilidades personales, ética, valores y motivaciones).

Durante este curso de nivel medio, **Práctica de la facilitación**, se practica la facilitación en un espacio seguro y supervisado, se introducen y trabajan habilidades personales para ganar confianza, autenticidad y apertura en nuestras relaciones grupales, y desarrollar una actitud creativa ante la vida, conectando con nuestro poder interior y aprendiendo a fluir en un mundo cada vez más complejo y cambiante. A lo largo del curso l@s estudiantes mejorarán su conocimiento y comprensión de los conceptos, modelos y teorías descritos en el nivel básico, utilizarán y practicarán herramientas y técnicas de facilitación aplicadas a su propio grupo, aprenderán a analizar los grupos desde un marco teórico sólido y a hacer propuestas de intervención adecuadas a cada caso, y desarrollarán habilidades básicas como facilitadores y como personas comprometidas con el elderazgo, un liderazgo al servicio del grupo que expresa conciencia, apertura y compasión por todas las voces, además de una atención profunda y auténtica por el bienestar del grupo.

Las personas que completen satisfactoriamente la formación F&E (incluido el nivel avanzado) estarán **capacitadas** para desempeñar funciones de facilitación en los cuatro espacios esenciales de todo grupo: gobernanza y toma de decisiones, gestión de la información e indagación colectiva, gestión emocional y del conflicto, cultura y cohesión grupal. Las competencias adquiridas les permitirán desarrollar tareas de formación (impartir talleres, jornadas, supervisión), asesoramiento (hipótesis, diagnósticos, planeamientos) e intervención directa (guiar o facilitar procesos y eventos).

Objetivos

Los objetivos marcados por el IIFACe a conseguir durante el nivel medio son:

1. Practicar herramientas de facilitación en un espacio de aprendizaje seguro y supervisado.



2. Desarrollar habilidades personales y profundizar en los contenidos teóricos para adquirir solvencia y profesionalidad en las competencias de la facilitación.

Como parte del Camino del Élder, este curso de facilitación y elderazgo participa igualmente de los siguientes objetivos:

1. Desarrollar habilidades cognitivas, emocionales y volitivas para mejorar nuestras relaciones personales y la manera en que participamos en grupo.
2. Aprender a conocernos mejor como personas, fomentando una conciencia plena desde la que desarrollar una actitud creativa ante la vida, basada en la confianza, el aprendizaje y la compasión.
3. Dar a conocer el concepto de elderazgo como una pieza fundamental para pasar a un nuevo nivel de conciencia y de organización social, basado en el cuidado, el empoderamiento y el reconocimiento de la diferencia.
4. Aprender a analizar los grupos desde un esquema integral, que incluye personas, comunicación, cultura grupal y estructuras y procesos grupales.
5. Formar profesionales expertos en facilitación de procesos de grupo, desde una visión sistémica, integral y holística de los procesos grupales.
6. Conocer herramientas prácticas y técnicas para poder intervenir en los diferentes espacios grupales: toma de decisiones, indagación, gestión emocional y cohesión grupal.
7. Capacitar para asesorar a grupos en su funcionamiento y estructuras internas.

Para conseguir estos objetivos:

1. Se profundizará en los enunciados del nivel básico y en otros temas relacionados con los procesos grupales y la facilitación.
2. Se practicará la facilitación con herramientas adecuadas para cada uno de los 4 espacios grupales: Gobernanza y toma de decisiones; Indagación y creatividad; Gestión emocional y del conflicto; Cohesión y conexión grupal.
3. Se capacitará a l@s estudiantes en el diseño de intervenciones y elaboración de propuestas de intervención en grupos a los que pertenecen o con los que tienen alguna relación.

II. Equipo formativo y Coordinación

El equipo formativo de este curso de nivel medio está formado por un grupo amplio de profesionales, con el objetivo de conocer distintos estilos de facilitación, satisfaciendo así uno de los requisitos del Currículum del IIFACe.

El coordinador del curso, y principal formador, es José Luis Escorihuela, 'Ulises'. Aquí puedes saber más de él: <http://www.elcaminodelelder.org/acerca.html> (diapositiva 2).

Otros formadores del curso 2017-18 son:

- Marta Porta: <http://www.elcaminodelelder.org/acerca/martabio.html>
- Mireia Parera: <http://www.facilitacion.org/quienes-somos>
- Conchi Piñeiro: <http://www.facilitacion.org/quienes-somos>



III. Consideraciones previas

1. **Participantes:** se establece un máximo de 25 participantes por curso.
2. **Requisitos.** Es necesario haber completado el nivel básico para poder empezar el nivel medio.
Excepciones. Es posible iniciar el nivel medio, aun cuando no se haya completado el nivel básico, en los siguientes casos:
 - a) Se han realizado todos los módulos salvo uno o dos. En este caso, la persona se compromete a realizar los módulos que le faltan lo antes posible mientras realiza el nivel medio.
 - b) Las tareas no se han entregado todavía. En este caso, la persona se compromete a entregar las tareas antes de haber finalizado el curso de nivel medio.
3. **Lugar:** El curso 2017-18 tendrá lugar en el Instituto Integral Baraka, en San Sebastián/Donostia. En caso de que vinieran algunas personas del curso básico de Zaragoza, es posible que algunos módulos de este curso se harían en Zaragoza.
4. **Precio:** 170 € por módulo. La inscripción al curso completo implica el pago por adelantado de 240€, y sirve como reserva de plaza. Después se pagan 140 € por módulo. Una vez comenzado, no se devuelve el dinero de la reserva si se abandona el curso. En caso de faltar a uno o más módulos no se devuelve la parte correspondiente de la reserva. Esta parte correspondiente se guarda si se recupera el módulo al año siguiente, pero no si se hace más adelante.
5. **Fechas:** Véase: <http://www.elcaminodeleider.org/cursos/cursos/cursodonostimedio.html>
6. **Horas:** el nivel medio consta de un total de 120 horas, distribuidas en 8 módulos de 15h cada uno. Estas horas incluyen pausas de no más de 30 minutos (no se incluyen las pausas para comer o pausas más largas).
7. **Plazos:** Los participantes tienen 3 años desde el inicio del curso medio para completar los módulos que les faltan y entregar las tareas requeridas.
8. **Materiales.** Durante este curso no se entregan materiales, pero sí se recomienda la lectura de ciertos textos y libros.
9. **Acompañamiento y mentorías.** Durante el curso las personas que lo soliciten podrán recibir diferentes tipos de acompañamiento personal. Esta oferta no está incluida en el precio del curso.
 - a) Acompañamiento personal terapéutico. Se ofrecerá a las personas participantes una lista de terapeutas a quienes recurrir en caso de necesitar ayuda de este tipo. El precio de estas sesiones se acordará entre las partes.
 - b) Acompañamiento personal no terapéutico (basado en CNV, a cargo del equipo del Camino del Elder). El precio de estas sesiones será de 50€/hora, con un descuento del 50% para la primera sesión.
 - c) Asesoría / Mentoría (a cargo del equipo de formadores). Se dará apoyo y asesoramiento en la relación de un/a participante con un grupo al que pertenece, en la realización del diagnóstico de dicho grupo (o de otro grupo al que facilita) y en la elaboración de una propuesta de intervención. El precio de estas sesiones será de 50€/hora, con un descuento del 50% para la primera sesión.

III. Contenidos, tareas y metodología

1. **Módulos.** El curso de nivel medio consta de 8 módulos, en los que se practicará y profundizará en la facilitación con herramientas adecuadas para cada uno de los 4 espacios grupales:



- a) Gobernanza y toma de decisiones
- b) Indagación y creatividad
- c) Gestión emocional y el potencial del conflicto
- d) Cohesión grupal y celebración

En cada módulo se dedicará tiempo al análisis, diagnóstico y diseño de intervenciones en casos reales traídos por los propios participantes. Y se capacitará a l@s estudiantes para el desempeño de la actividad profesional en relación al emprendimiento de proyectos de facilitación. Esta parte es transversal a todo el curso.

En cada módulo habrá un equipo coordinador (2-3 personas) formado por estudiantes que, entre otras tareas, se encargará de la agenda y de dar coherencia al conjunto de actividades:

2. **Tareas y trabajos.** Se espera de las personas participantes hacer un trabajo continuo entre módulos y un trabajo al final del curso. El trabajo entre módulos consiste en llevar un **diario** que deberá ir haciéndose desde el inicio del curso y no cuenta con una extensión fija de páginas. **Se revisará en el último módulo del curso** y quedará luego en manos de sus dueños. Cada entrada llevará su fecha correspondiente y deberá incluir alguno de estos aspectos:
 - a) Un concepto aprendido o asimilado durante el módulo y un ejemplo de aplicación de dicho concepto.
 - b) Una descripción personal de algún momento destacado durante el módulo.
 - c) Una situación en la que has participado o aportado algo a tu equipo o al grupo grande.
 - d) Un análisis personal de la situación del grupo en ese momento.

Además del diario, l@s participantes deberán también realizar diversas **tareas entre módulos** relacionadas con el desarrollo del grupo como organización. Estas tareas serán tanto de tipo productivo (acciones a realizar para avanzar en la visión del grupo y sus objetivos), como organizativo (acciones relacionadas con organizar la información y los recursos a disposición del grupo).

Por su parte, el **trabajo final** consistirá en elaborar un documento con reflexiones y revisión de lo aprendido desde un marco teórico (unas 30-50 páginas). Se decide tras haber acabado el curso. Este trabajo puede ser:

- Trabajo teórico-reflexivo sobre algún tema de facilitación.
- Análisis de un grupo real que se conoce bien, incluyendo antecedentes, diagnóstico y propuesta justificada de intervención.

3. **Metodología.** Trabajaremos con una metodología conocida como CAO (Classroom as Organization, la clase como organización). La idea es que el propio grupo de aprendizaje se vea a sí mismo como una organización con su propia visión y objetivos, a definir al principio y a desarrollar a lo largo del curso. Aunque inicialmente el papel del formador es más directivo (durante el primer módulo se encarga de coordinar el encuentro y la agenda del fin de semana), conforme el grupo va ganando madurez y empoderamiento, también gana autonomía para desarrollar su propia agenda en función de sus necesidades e intereses.

Los objetivos específicos de esta metodología son:

- a) Ganar familiaridad con la idea de desarrollo grupal y organizacional desde la perspectiva de los sistemas complejos, y ser capaces de atender a los diferentes tipos de procesos que se dan en todo grupo: planificados y emergentes.



- b) Mejorar la capacidad de observar el proceso de un grupo, describir su situación en un momento dado (diagnóstico), y anticipar cómo el grupo puede evolucionar y qué hacer para generar cambios en el desarrollo del grupo y sus procesos.
- c) Aprender y desarrollar las habilidades de facilitación básicas para la gestión de un grupo y el cuidado de sus procesos.
- d) Tomar conciencia de nuestra capacidad personal para operar como agentes de cambio dentro de un grupo u organización.
- e) Desarrollar la capacidad de compartir observaciones y recibir feedback de calidad, tanto verbalmente como por escrito.

4. **Supervisión y Feedback.** Cada formador/a tiene un estilo propio de supervisión, que será explicado al inicio del módulo y consensuado con los participantes. El formador, como supervisor de una práctica de facilitación, puede decidir intervenir en algunas situaciones. Cuándo intervenir y de qué manera hacerlo es lo que requiere explicación y acuerdo. Lo normal es intervenir en situaciones de riesgo para el grupo o para alguna persona en particular. En caso contrario, la persona formadora irá anotando lo que va pasando y lo comentará al final de la práctica como feedback para los facilitadores y para el grupo.

Durante todo el nivel medio se dará suma importancia a trabajar el feedback (saber recibir críticas y apreciaciones, gestionarlas y modificar las actitudes y acciones en pro del aprendizaje), con el objetivo de afinar las habilidades personales como facilitadora. El feedback está estructurado en 3 etapas, que pueden darse en este orden o en cualquier otro:

- a) Momento de reflexión personal al concluir una facilitación, en torno a 4 preguntas. Las respuestas pueden ser útiles para el diario:
 - ¿Cómo te sientes en este momento?
 - ¿Has estado en algún límite durante la facilitación o has tocado algún límite personal en el proceso (preparación, facilitación)? ¿Cómo lo has gestionado?
 - ¿Hay algo específico de lo que estés satisfecha?
 - ¿Qué has aprendido?
- b) Momento de feedback desde las personas que han participado en la reunión. Este feedback puede ser de varios tipos:
 - Compartir sensaciones y emociones surgidas durante la facilitación, en general o por algo en concreto que ha sucedido y por qué eso es importante para mí (con qué sueño, desafío, historia mía lo relaciono). Es importante hablar en primera persona y desde la experiencia, a poder ser siguiendo el modelo CNV (hecho, emoción, necesidad...)
 - Compartir desde la experiencia otra posible manera de hacer las cosas. Este feedback permite mejorar o conocer otras formas de aplicar una técnica o de resolver ciertas situaciones.
 - Compartir cosas que no hubieras hecho porque tienes cierta certeza o base teórica de que es mejor no hacerlas.
- c) Momento de feedback desde el equipo formador. La persona formadora recoge lo más valioso del feedback de los participantes, refuerza aquello que es relevante, clarifica comentarios que pueden haber generado confusión, descarta lo que no tiene sentido, y añade sus propios comentarios sobre cosas a mejorar, realiza preguntas sobre momentos críticos y posibles aprendizajes, introduce cuestiones éticas cuando es necesario, da reconocimiento por el trabajo realizado y logrado, etc.



Habrán momentos donde el feedback sea más corto para poder tener más espacio de práctica y de teoría, en estos casos, es importante dar prioridad al feedback de la persona participante y de la persona formadora.

IV. Estructura del curso

Para el buen funcionamiento de esta metodología es necesario ver el grupo como una verdadera organización de aprendizaje, en la que cada miembro tiene la oportunidad de empoderarse a un alto nivel. Toda organización se compone de personas, tareas y recursos. El aprendizaje consiste en asumir responsabilidad en el buen funcionamiento de la clase, coordinando personas, tareas y recursos existentes. La regla más importante es ser creativo, divertirse y aprender en el camino. Todo proceso organizacional está regulado por reglas (protocolos y estructuras). Algunas estructuras son formales y otras son emergentes. El grupo trabaja en la planificación de las estructuras formales, a la vez que está atento a lo que pueda emerger en cualquier momento. Algunos elementos estructurales vienen dados por la propia metodología del curso:

1. **Coordinador/a.** La tarea de la persona coordinadora es guiar el aprendizaje, con responsabilidad última de todo lo que ocurre en el curso. Está al tanto de la evolución del grupo, de los pasos que va dando, de las actividades que va realizando, de sus procesos internos, así como del nivel de participación de cada estudiante y de su proceso personal en relación con el curso. Para ello, el coordinador está en contacto constante con las personas que acompañan al grupo como formadores en cada módulo y lleva un registro individualizado de participación. La comunicación con el coordinador, fuera del aula, es preferentemente a través del correo electrónico, aunque en algunos casos pueda hacerse también por teléfono.
2. **Formador/a supervisor/a.** Es la persona que “imparte” un módulo y acompaña al grupo en su desarrollo como organización. No siguen completamente el desarrollo del grupo, pero a través del/a coordinador/a están al tanto de dónde se encuentra el grupo en el momento que les toca acompañarlo. Su principal función es observar el proceso del grupo en las diferentes actividades propuestas para el módulo y dar un feedback adecuado. Pueden reforzar conceptos teóricos conocidos o incluir otros nuevos, sugerir ideas o actividades para mejorar el proceso del grupo en el momento, o facilitar algún espacio grupal con alguna técnica que el grupo quiere aprender.
3. **Participantes.** L@s participantes en el curso han de ponerse en el rol de miembros de una organización con una visión y objetivos por definir. Es importante dejar claro que la persona formadora no tiene como función decir qué se ha de hacer durante el módulo, no viene a dar clase ni a dirigir el grupo. Para algunas personas esto puede resultar difícil al principio, pues choca con el modelo habitual de enseñanza. L@s estudiantes, en su rol de miembros de una organización, deben ser proactivos, asumir responsabilidades, tomar riesgos, etc.
4. **Equipos de aprendizaje autogestionados.** La clase/organización cuenta con diferentes equipos de aprendizaje formados por 4-8 personas. Una gran parte del trabajo se realiza dentro de cada equipo y durante el encuentro de fin semana, aunque algunas tareas han de hacerse fuera de esas horas, utilizando para ello herramientas de trabajo colaborativo por internet. Estos equipos, vistos como círculos de una organización holocrática, contarán con un/a coordinador/a y un/a representante, elegidos por ellos mismos y de manera rotatoria. Es posible



cambiar de círculo a lo largo del curso, para lo cual el grupo deberá crear primero un procedimiento que permita y facilite tales cambios. L@s coordinadores y representantes de los diferentes círculos formarán el Círculo de Coordinación, con las tareas habituales en toda organización holocrática. En cualquiera de los papeles como coordinador/a, representante, facilitador/a o simple participante es necesario ejercitar el liderazgo, tomar iniciativas, sostenerlas con dedicación y compromiso.

La elección de los diferentes círculos se hace durante el primer módulo del curso. Puede cambiar a lo largo del año si así lo decide el grupo. Siguiendo el modelo de organización holocrática, se sugiere partir de 3 círculos básicos: Producción, Administración y Comunidad. El círculo productivo se encarga de presentar propuestas para desarrollar la visión y objetivos del grupo, de los procesos de indagación, planificación y reparto de tareas. El círculo de Administración se encarga de toda la gestión interna (cuentas, registro de participación, recursos internos, transportes, etc.), de la comunicación externa (si fuera necesario) y de las relaciones con el entorno (relación con el lugar, acondicionamiento del espacio, recursos externos necesarios, etc.). Por su parte, el círculo de Comunidad se encarga de la comunicación interna (incluyendo la comunicación por internet), de la gestión emocional, de la conexión y de los cuidados del grupo en general.

5. **Funcionamiento del módulo.** En cada módulo habrá 2-3 personas que se encargarán de coordinar / facilitar el encuentro. Estas personas se pueden describir como anfitriones del fin de semana. Ellas cuidan del grupo durante todo el encuentro, llevan la agenda y se encargan del inicio y del cierre. Estas personas se eligen de un encuentro a otro. Para elaborar la agenda deben estar atentas a las necesidades de los diferentes círculos y tratar de distribuir el tiempo disponible de la mejor manera posible. Aunque este trabajo se hace previo al encuentro, durante el transcurso del encuentro pueden suceder cosas que obliguen a modificar la agenda del fin de semana. En estos cambios, l@s coordinadores del fin de semana tienen la última palabra, siempre en acuerdo con el círculo de Coordinación.

En función de la agenda diseñada habrá diferentes espacios para el trabajo en equipos y el trabajo con todo el grupo. Como uno de los objetivos del curso es practicar la facilitación en un espacio supervisado y seguro, esta práctica se llevará a cabo tanto dentro de cada equipo (todas las reuniones de círculo serán facilitadas) como con todo el grupo en función de las propuestas que lleguen desde los diferentes círculos a través de Coordinación. Por ejemplo, si el círculo de Producción propone una indagación sobre algún tema, ésta se puede extender a todo el grupo en una reunión cofacilitada por 2 personas. Lo mismo si desde el círculo Comunidad se propone una gestión emocional o una dinámica de conexión. Incluso la toma de decisiones, que en principio se lleva a cabo dentro de cada círculo, en ocasiones se podrá extender a todo el grupo y poder practicar con un grupo mayor.

Además de facilitar alguno de los 4 espacios grupales, durante el encuentro también habrá espacio para tratar cuestiones teóricas sobre temas que interesen al grupo, y para el análisis y diseño de intervenciones en grupos (casos de estudio, a partir de propuestas de los propios estudiantes).

6. **Comunicación y Materiales.** Además del trabajo durante el módulo, el grupo deberá también realizar diversas tareas entre módulos. Para ello deberá dotarse, y seguramente formarse, en el uso de diversas herramientas de comunicación y colaboración *online*. El coordinador del curso pondrá a disposición del grupo una lista de correo para usar en asuntos relacionados con la coordinación. Para otros menesteres, el propio grupo deberá crear o buscar sus propias



herramientas.

Algunas herramientas para el trabajo colaborativo:

1. Trello (<https://trello.com>): Es una herramienta sencilla de trabajo colaborativo en base a proyectos.
2. Loomio (<https://www.loomio.org>): Esta herramienta sirve para tomar decisiones en grupo. Es fácil de usar, aunque en este caso es necesario registrarse.
3. Google Drive: Además de poder trabajar en diferentes tipos de documentos (texto, hoja de cálculo, diapos), permite almacenar otros muchos (fotos, vídeos, etc.). También es posible crear un grupo y compartir información en una lista de correo. Requiere una cuenta Google.

Este curso no ofrece materiales específicos en ningún módulo. Ahora bien, durante el año el grupo puede ir generando una gran variedad de materiales, propios o de otros autores, que será conveniente almacenar en algún lugar y tener a disposición de quien desee verlos. Algunas opciones fáciles de almacenamiento son Google Drive o Dropbox.

V. Certificación y evaluación

1. **Requisitos para certificar el nivel medio.** El nivel medio se considera finalizado cuando se han cumplido los siguientes requisitos:
 - a) Haber finalizado completamente el nivel básico.
 - b) Haber participado activamente en 8 módulos, en la misma formación o en formaciones distintas. Es necesario hacer al menos 4 módulos en el mismo lugar.
 - c) Haber (co-)facilitado al menos en 4 ocasiones a lo largo de los 8 módulos, en los 4 espacios grupales y como coordinador/a de fin de semana.
 - d) Contar con un diario personal en el que se han ido anotando ideas, situaciones o experiencias vividas relacionadas con la facilitación.
 - e) Realizar un trabajo final de reflexión y revisión desde un marco teórico.
2. **Pasar a nivel avanzado con el nivel medio finalizado.** Las personas que han completado satisfactoriamente el nivel medio, o que sólo les falta presentar el trabajo habiendo presentado ya un borrador aprobado por el/la coordinador/a de nivel medio, deberán informar a su coordinador/a de su interés en realizar el nivel avanzado y valorar conjuntamente las opciones de personas mentoras disponibles. Una vez encontrado un/a mentor/a disponible, mentor/a y participante acordarán una primera sesión para dar inicio al nivel avanzado. En aquellos casos en que sea necesario, el/la coordinador/a de nivel medio pedirá a la persona que quiera comenzar el nivel avanzado una sesión de evaluación conjunta (tal vez con otra persona formadora) en la que se decidirá si realmente dicha persona está preparada para pasar al nivel avanzado o deber hacer más trabajo personal antes de continuar.
3. **Certificado de asistencia.** Una vez completados estos requisitos, las personas que lo deseen podrán pedir un certificado de asistencia expedido por la coordinador/a del curso, teniendo en cuenta que el diploma oficial del IIFACe como facilitador/a certficad@ sólo se expide tras haber completado el nivel avanzado. Quien lo desee podrá solicitar también un certificado de asistencia por cada módulo realizado.



4. **Evaluación.** Al final del curso a las personas que hayan realizado la mayoría de los módulos se les pedirá que hagan una evaluación del curso y de las personas que han participado en la formación. Esta evaluación es anónima y, de alguna manera, obligatoria.

VI. Anexo: Bibliografía Recomendada

- Arrow, H., McGrath, J.E., & Berdahl, J.L. (2000) *Small Groups as Complex Systems*. Sage Publications.
- Barsade, S. G. & Gibson, D. E. (2007). Why Does Affect Matter in Organizations? *Academy of Management Perspectives*, Vol. 21(1), pp. 36-59.
- Bockelbrink, B. & Priest J. (2015), Introducción to Sociocracy 3.0. En www.sociocracy30.org
- Bohm, David (2004) *On Dialogue*. Routledge
- Briggs, Beatrice (2013), *Introducción al proceso de consenso*. IIFAC
- Buck, J. & Villines, S. (2007), *We the People. Consenting to a Deeper Democracy*. Sociocracy.info.
- Cornelius, Helena y Faire, Shoshana (2010). *Tú ganas, Yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente*. Ed. Gaia.
- Damasio, Antonio (2011) *En busca de Spinoza. Neurobiología de la emoción y los sentimientos*. Destino.
- Dyer, Wayne W. (1976). *Tus zonas erróneas*. Random House Mondadori.
- Fritz, Robert (1989). *The Path of Least Resistance, Learning to Become the Creative Force in Your Own Life*. Ballantine Books
- Goleman, Daniel. (2001) *Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós.
- Isaacs, William (1999) *Dialogue and the Art of Thinking Together*. Currency.
- Laloux, Frederic (2016), *Reinventar las organizaciones*. Arpa Ed.
- Mindell, Arnold (2015), *Sentados en el fuego. Cómo transformar grandes grupos mediante el conflicto y la diversidad*. Deep Democracy Exchange.
- Mindell, Arnold (1992) *The Leader As Martial Artist. Techniques and Strategies for Resolving Conflict and Creating Community*. Lao Tse Press.
- Olson, E. & Eoyang, G. (2001), *Facilitating Organization Change. Lessons from Complexity Science*. Jossey-Bass/Pfeiffer
- Robertson, Brian (2015) *Holocracia. Un nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio*. Empresa Activa.
- Rosenberg, Marshall (2006). *Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida*. Gran Aldea Editores.
- Scharmer, C. Otto (2015). *Teoría U. Liderar desde el futuro conforme emerge*. Eleftheria Ed.
- Schwarz, Roger (2002). *The Skilled Facilitator. A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers and Coaches (Business)*, John Wiley & Sons
- Siegel, Daniel J. (2012) *Pocket Guide to Interpersonal Neurobiology. An Integrative Handbook of the Mind*. W.W. Norton & Company.
- Soler, Jaume y Conangla, M.M., (2013), *Ecología emocional. El arte de vivir vidas emocionalmente armónicas y sostenibles*. Amat ed.