

# Facilitación y elderazgo

Herramientas para un liderazgo consciente, facilitador y transformativo,  
al cuidado de las personas, los equipos y las organizaciones

**Temas:** Sistemas vivos, procesos grupales, trabajo en equipo, escucha y comunicación consciente, gestión de emociones y conflictos, reuniones productivas, inteligencia colectiva, estatus y poder, decisiones y gobernanza, liderazgo facilitador (elderazgo).

*“Mucha gente tiene miedo a dar el paso necesario para facilitar grupos. Existe una buena razón para temer a los grupos: su poder potencial es enorme”. — Arnold Mindell*

## Presentación

Facilitación y elderazgo, FyE, es una formación avanzada, desarrollada por José Luis Escorihuela y el Camino del Elder, basada en su larga experiencia como consultor y facilitador de grupos, y en una sólida base teórica cuyo núcleo principal es la Teoría de los Sistemas Complejos y Vivos. La formación aporta herramientas y habilidades para un liderazgo consciente que apoya el trabajo en equipo, la gestión eficiente de los procesos grupales y la resolución colaborativa de posibles conflictos, acompañando a las personas en el proceso de descubrimiento de su máximo potencial y en el uso cuidadoso de su poder como agentes de cambio.

Un elemento fundamental de la formación es el rol del élder, en tanto que líder consciente, facilitador y transformativo. Aprender a ser un élder implica un ejercicio de revisión de quiénes somos y de cómo nos relacionamos con otras personas y con el mundo. Supone también conocer bien el funcionamiento de los grupos y de las organizaciones en tanto que sistemas dinámicos complejos, formados por partes que interactúan entre sí dando lugar a estructuras y patrones relacionales que, invisibles en muchos casos para sus miembros, tienen una gran influencia en sus creencias, opiniones y comportamientos.

En todo grupo o equipo la expresión de su diversidad es un primer paso para que aflore la sabiduría colectiva, pero si no se hace desde el conocimiento y el cuidado que aporta el élder también puede ser fuente de graves conflictos. El trabajo de facilitadores y líderes de sistemas complejos es asegurarse de que todas las partes del sistema son escuchadas, de que todas las voces son respetadas, y también de que las diferencias son integradas, reconocidas en su valor e individualidad y desde ahí en su capacidad para colaborar y complementarse unas con otras. La capacidad de un sistema de integrar sus partes diferenciadas es la base de su salud, creatividad y poder, y por tanto, desarrollar y mantener dicha capacidad es la principal responsabilidad de líderes y coordinadores de equipos.

## Objetivos

El objetivo principal de FyE es llegar a ser una herramienta de transformación social como palanca de cambio en personas y organizaciones. A nivel personal, los seres humanos tenemos que superar viejos patrones relacionales, especialmente aquellos que nos hacen ser desconfiados, reactivos y muchas veces agresivos, comunicar de una manera más empática y asertiva y desarrollar una actitud creativa ante los retos que nos plantea la vida. A nivel colectivo, tenemos que superar viejas estructuras organizativas, especialmente aquellas que contienen alguna forma de dominación o discriminación, y crear organizaciones que imitan y sostienen la vida, que cuidan de las personas y de sus procesos, que

crean espacios adecuados para la participación, el empoderamiento, el trabajo cooperativo y el aprendizaje mutuo.

De una manera más concreta, FyE aspira a:

1. Capacitar facilitadores profesionales, personas con habilidades y herramientas para conducir procesos grupales con la mayor efectividad y excelencia, que permitan satisfacer importantes necesidades personales y alcanzar objetivos colectivos.
2. Acompañar a líderes y personas en cargos directivos y con responsabilidad de equipos en su camino hacia el elderazgo.
3. Aportar ideas y herramientas para ayudar a las personas a mejorar sus relaciones y sus procesos de cambio.

Al final de esta formación los participantes habrán alcanzado las siguientes competencias:

- Adquirir habilidades cognitivas, emocionales y volitivas para mejorar sus relaciones personales y su manera de estar en grupo.
- Desarrollar una actitud creativa positiva ante las dificultades y los retos, basada en la confianza en uno mismo y en la cooperación con los demás.
- Ganar conciencia de la importancia del cuidado, el empoderamiento y el reconocimiento de la diferencia en los procesos de equipo.
- Analizar los grupos, equipos y organizaciones desde un esquema sistémico, que incluye personas, relaciones, procesos, estructuras, propósito y contexto.
- Conocer herramientas prácticas para poder intervenir y facilitar diferentes espacios grupales: toma de decisiones, indagación creativa, gestión de conflictos y cohesión grupal.
- Adquirir habilidades para un liderazgo consciente, facilitador y transformador (elderazgo), al servicio de las personas y del propósito del grupo.

## Dirigido a

- Personas que quieran dedicarse a la facilitación de procesos de grupo desde una perspectiva sistémica que tenga en cuenta e integre las personas, los procesos y el propósito de todo grupo, equipo u organización.
- Personas que ocupan puestos directivos, que lideran o participan activamente en grupos y equipos, y que quieren desarrollar habilidades de elderazgo.
- Personas que trabajan en consultoría y formación en ámbitos profesionales.
- Profesionales que trabajan con grupos de cualquier tipo y quieren mejorar sus habilidades relacionales, comunicativas y de manejo de grupos.
- Cualquier persona que, simplemente, quiere mejorar como persona y desarrollar relaciones más satisfactorias y nutritivas, basadas en la confianza y el respeto por la diversidad.

## Estructura académica

El proceso formativo FyE se desarrolla a lo largo de **tres cursos o niveles**: básico, medio y avanzado, alineados con el currículum formativo en Facilitación de Grupos creado por el Instituto Internacional de Facilitación y Cambio, IIFACe. A lo largo de ellos se abordan contenidos conceptuales (teorías, modelos y conceptos), procedimentales o del saber hacer (técnicas y habilidades para su desempeño) y actitudinales (habilidades personales, ética, valores y motivaciones).

	<b>Nivel básico</b>	<b>Nivel Medio</b>	<b>Nivel Avanzado</b>
<b>Horas lectivas</b>	120h	120h	10h (mentorías)
<b>Módulos</b>	8 (15h cada uno)	8 (15h cada uno)	8 (intervenciones)
<b>Modalidad</b>	Presencial	Presencial	Mentorías
<b>Trabajo Personal</b>	Cuestiones	Diario y Trabajo final	Dosier y Trabajo final

### **Nivel básico**

En el nivel básico se introducen las principales herramientas para comprender los procesos grupales e intervenir (facilitar) en ellos. Este nivel se realiza en **8 módulos presenciales** de 15h cada uno, con algunas actividades a realizar entre módulo y módulo. En los primeros 4 módulos se introducen los conceptos fundamentales que afectan a nuestro ser relacional y grupal, se presentan los grupos y las organizaciones como sistemas vivos, se habla de normas y roles, de comunicación asertiva y empática, de poder y estatus, del conflicto y sus elementos. En los siguientes módulos se introducen diversas herramientas y técnicas para mejorar los procesos de un grupo en diferentes contextos: toma de decisiones, indagación y sabiduría colectiva, gestión de emociones y conflictos, y cohesión grupal.

El nivel básico de FyE es adecuado para cualquier persona que quiera mejorar sus relaciones personales o de trabajo, o ayudar a que su grupo u organización mejore sus procesos y estructuras organizativas.

### **Nivel medio**

Durante el nivel medio 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 para 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.

Para conseguir estos objetivos se plantean **8 módulos presenciales** de 15h cada uno, en los que se profundiza en los enunciados del nivel básico y en otros temas relacionados con los procesos grupales y la facilitación, se practica la facilitación con herramientas adecuadas para cada uno de los 4 espacios grupales, y se capacita a los participantes en el diseño de intervenciones y elaboración de propuestas de intervención en grupos a los que pertenecen o con los que tienen alguna relación.

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. Por su parte, el **trabajo final** consistirá en elaborar un documento, de entre 30 y 50 páginas, que puede ser un reflexión teórica sobre algún tema relacionado con la facilitación, o un análisis detallado de un grupo real que se conoce bien, incluyendo antecedentes, diagnóstico y propuesta justificada de intervención.

### **Nivel avanzado**

Durante este nivel se practica la facilitación con grupos reales a partir de propuestas traídas por el/la estudiante. Se cuenta para ello con el apoyo de un/a mentor/a que le ayudará a diseñar cada intervención, corregir aspectos deficientes, reflexionar sobre los resultados y, principalmente, desarrollar habilidades personales y de facilitación de procesos. A lo largo del nivel avanzado se han de realizar un mínimo de **8 intervenciones**, debiendo cubrir diferentes tipos de grupos, diferentes tipos de intervenciones (formación, diseño y facilitación, acompañamiento grupal, asesoramiento) y diferentes espacios grupales (toma de decisiones, gestión emocional, indagación colectiva y cohesión). Todas las intervenciones tienen que ser evaluadas por el grupo.

Tras finalizar las 8 intervenciones y antes de la mentoría final, es necesario redactar un **informe final** de reflexión y autoevaluación en el que se recogerán los principales aprendizajes realizados, las dificultades y retos en los que seguir trabajando y las expectativas de futuro como facilitador/a. La longitud del informe final será de unas 3 páginas.

NIVEL BÁSICO	NIVEL MEDIO
<p>Adquisición de conocimientos, técnicas y habilidades en cada uno de los siguientes temas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesos de Grupo</li> <li>2. Comunicación. Asertividad y Empatía</li> <li>3. Poder, estatus y liderazgo</li> <li>4. El conflicto y sus elementos</li> <li>5. Procesos de indagación colectiva</li> <li>6. Gestión de emociones y conflictos</li> <li>7. Gobernanza y toma de decisiones</li> <li>8. Empoderamiento y cohesión grupal</li> </ol> <p>Breve exposición teórica con muchas actividades y dinámicas para una mejor asimilación de los contenidos.</p>	<p>Práctica de la facilitación en un espacio seguro y supervisado, en cada uno de los 4 espacios grupales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gobernanza y toma de decisiones</li> <li>2. Indagación y sabiduría colectiva</li> <li>3. Gestión emocional y del conflicto</li> <li>4. Cohesión grupal y celebración</li> </ol> <p>Extenso feedback al finalizar cada intervención.</p> <p>Tiempo para el análisis, diagnóstico y diseño de intervenciones en casos reales traídos por los propios participantes. Y para dudas teóricas, metodológicas y prácticas.</p>

NIVEL AVANZADO
<p>Práctica de la facilitación con grupos reales. 8 intervenciones en diferentes tipos de grupos y procesos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación</li> <li>2. Facilitación             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Indagación colectiva</li> <li>b. Toma de decisiones</li> <li>c. Gestión de conflictos</li> <li>d. Cohesión grupal</li> </ol> </li> <li>3. Acompañamiento grupal</li> <li>4. Consultoría</li> </ol> <p>Dos mentorías por intervención con una persona experta, una antes y otra después de la intervención.</p>

## Metodología

El formato del programa es presencial en los dos primeros niveles, mientras que en el tercero cada persona debe facilitar diferentes procesos en diversos grupos con la supervisión previa de una persona mentora. Cada persona elige cuán lejos quiere llegar. Para algunas personas puede ser suficiente hacer el nivel básico, otras querrán completar los tres niveles y seguir avanzando en su camino hacia el liderazgo.

Durante el **primer nivel**, para un óptimo aprovechamiento y una buena asimilación e integración de contenidos, experiencias y procesos, el curso utiliza una metodología de aprendizaje centrada en la persona y estructurada en 4 fases:

1. Antes del módulo presencial: lectura de materiales. Incluye referencias a libros y artículos en los que poder profundizar. En su mayor parte, trabajos de investigación recientes y punteros.

2. Durante el módulo: cada contenido teórico se trabaja con ejercicios, juegos y otras actividades dinámicas. El trabajo presencial es muy dinámico e interactivo, y está abierto a lo que pueda surgir en cada momento del propio grupo.
3. Después del módulo presencial: los participantes deberán responder a unas cuestiones orientadas a reconocer y anclar los contenidos recibidos en su propia experiencia personal.
4. Siguiendo módulo: antes de comenzar el siguiente módulo se comparte en grupo cualquier experiencia vivida que ilustre lo aprendido en el módulo anterior. Se analiza cada situación, se valora la respuesta dada y se consideran otras opciones posibles.

Durante el **segundo nivel** se trabaja 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, conforme el grupo va ganando madurez y empoderamiento, también gana autonomía para desarrollar su propia agenda en función de sus necesidades e intereses. En este nivel, todos los espacios grupales son facilitados por las personas participantes, lo que les permite practicar diferentes técnicas y habilidades como facilitadoras. La persona formadora, como supervisora de una práctica de facilitación, puede decidir intervenir en algunas situaciones. Cuándo intervenir y de qué manera hacerlo se explica y acuerda con el grupo. 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.

Por último, en el **nivel avanzado** cada intervención (en un grupo real) es supervisada en una mentoría en la que aprendiz y mentor/a revisan la propuesta de intervención, indagan opciones y alternativas, reflexionan sobre las posibles consecuencias de usar una determinada técnica, diseñan planes alternativos, hacen las correcciones necesarias, etc. Tras la intervención, y tras conseguir la evaluación del grupo, aprendiz y mentor/a vuelven a juntarse para hablar de cómo fue, de cuáles fueron los principales aprendizajes, si hubo algún momento difícil y cómo se resolvió, etc.

Este proceso se repite un mínimo de 8 veces a lo largo del nivel avanzado conformando un dossier personal que se completa con un trabajo final de reflexión y autoevaluación en el que recogen los principales aprendizajes realizados, sus dificultades y retos en los que seguir trabajando y sus expectativas de futuro como facilitador/a

## Fuentes

Facilitación y Elderazgo es ante todo una aventura experiencial, un adentrarse a través de diversas actividades dinámicas en un territorio desconocido que reclama nuestra atención: el mundo de los grupos, los equipos y las relaciones. Con todo, es importante asegurarse de que contamos con buenos guías a lo largo del camino y que podemos dar pasos seguros, sin riesgo a perdernos o sufrir daños. Por ello, el camino está avalado por trabajos punteros en diversos campos del saber, que incluyen:

- Teoría de Sistemas Complejos y de Sistemas Vivos
- Neuropsicología
- Psicología Evolutiva
- Dinámica de Grupos (Psicología Social)
- Teoría de Procesos de Grupo
- Desarrollo Organizacional

La Teoría de Sistemas Dinámicos Complejos sostiene todo el camino, ya que se trata de una teoría general o metateoría —casi una nueva forma de ver y hacer ciencia, un nuevo paradigma—, que permite fundamentar muchas ideas de diverso tipo. *Philosophy of Complex Systems* (Hooker, C. 2011) y *The Systems View of Life. A Unifying Vision* (Capra, F., 2014) son dos libros muy valiosos para comprender mejor los entresijos de esta revolucionaria teoría. Más específicos en el ámbito de los grupos y organizaciones cabe mencionar *Small Groups as Complex Systems* (Arrow, H. 2000), *Facilitating Organization Change* (Eoyang, G., 2001), y *Leadership and the new science* (Wheatley, M., 1997). Sobre facilitación de grupos puede ser interesante leer *Introducción al Proceso del Consenso* (Briggs, B., 2013), *The Skilled Facilitator* (Schwartz, R., 2002), o *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making* (Kaner, S., 2002). Para introducirse en el concepto de “campo grupal” y el funcionamiento invisible de los grupos, los libros de Arnold Mindell *Sentados en el fuego* (1995) y *La Democracia Profunda de los Foros Abiertos* (2002) son altamente recomendables. La comunicación y gestión colectiva de las emociones y conflictos nos lleva a considerar aportaciones tan valiosas como *Comunicación no violenta* (M. Rosenberg, 2006), *En busca de Spinoza* (A. Damasio, 2003), *La ecología emocional* (Conangla y Soler, 2013), o *Tú ganas, yo gano* (H. Cornelius y S. Faire, 2010), mientras que en el tema de la indagación y sabiduría colectivas destacan *Dialogue* (W. Isaacs, 2008), *Theory U* (O. Scharmer, 2015) o *Appreciative Inquiry* (D. Whitney & D. Cooperrider, 2005). Por último, en el ámbito organizacional, el libro *Reinventar las organizaciones* (Frederic Laloux, 2014) introduce importantes ideas que todo facilitador, consultor o líder de equipos debería conocer.

## **Admisión, inscripción y titulación**

### **Admisión**

No existen requisitos formativos previos para inscribirse en este programa. Está abierto a cualquier persona interesada en el tema y dispuesta a un alto nivel de compromiso con todo el proceso, tanto en asistencia como en participación. Es, en todo caso, conveniente tener una firme voluntad de abrirse a lo desconocido, especialmente al mundo interior de las emociones, estar dispuesto a mostrarse a los demás y a recibir el *feedback* correspondiente.

### **Inscripción**

Las fechas y los lugares de los cursos básicos y medios se anuncian en la página web de El Camino del Elder ([www.elcaminodelelder.com](http://www.elcaminodelelder.com)) y se actualizan cada año. Para inscribirse en cualquiera de dichos cursos es necesario rellenar un formulario de inscripción disponible en la página web del curso y realizar el pago de una reserva. Una vez inscrito y aceptado en el curso, cada módulo se paga poco antes de realizarse.

El programa cumple con los requisitos para ser subvencionado por los fondos asignados a la iniciativa de Formación Programada por las Empresas, impulsada por la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (Fundae, antigua Tripartita). Para poder optar a esta ayuda es imprescindible ser trabajador/a por cuenta ajena. Si es tu caso, hazlo saber en el momento de la inscripción.

### **Titulación**

Las personas que hayan completado satisfactoriamente los tres niveles recibirán un diploma como facilitadores certificados por el Instituto Internacional de Facilitación y Cambio, IIFACe. El Camino del Elder expedirá certificados de participación a las personas que así lo deseen tras haber realizado el primer o segundo nivel.

## Entidad organizadora y equipo

Facilitación y Elderazgo es una formación promovida por **El Camino del Elder**, una iniciativa que surge en el año 2014 de la mano de su fundador y actual coordinador José Luis Escorihuela “Ulises”. El Camino del Élder se dirige a aquellas personas que quieren adquirir las habilidades y el nivel de conciencia necesarios para crear organizaciones y comunidades capaces de responder positivamente a los cambios que el planeta necesita (esto incluye cualquier persona que quiera mejorar sus relaciones personales, su ser en grupo, en la familia, en el trabajo, en el barrio o comunidad). Es un camino de transformación personal y colectiva, cuyo fin es crear personas y organizaciones más resilientes, también más sanas y felices. Esto es, capaces de adaptarse adecuadamente a situaciones cambiantes y cada vez más complejas, manteniendo su autonomía y capacidad de acción, y de vivir estos cambios en plenitud, bienestar y dicha.

### **José Luis Escorihuela “Ulises”**

Facilitador y consultor profesional, educador en temas relacionados con la sostenibilidad social. Licenciado en Matemáticas y Filosofía, Postgrado Internacional en Resolución de Conflictos, miembro fundador del Camino del Élder y facilitador experto certificado por el Instituto de Facilitación y Cambio, IIFACe.

### **Marta Porta**

Facilitadora profesional, formadora y mentora en facilitación de grupos y en comunicación consciente. Licenciada en Biología y Máster en Gestión ambiental, miembro del Camino del Elder, facilitadora experta certificada por el IIFACe.

### **David Villota**

Formador, facilitador profesional, consultor internacional y estudiante de la sabiduría colectiva. Licenciado en Filología Hispánica. Ha recibido formación en sistémica organizacional, trabajo de procesos, Comunicación No Violenta, Art of hosting y facilitación visual. Miembro del Camino del Elder, facilitador experto certificado por el IIFACe.

El Camino del Elder - [www.elcaminodelelder.com](http://www.elcaminodelelder.com) - [info@elcaminodelelder.com](mailto:info@elcaminodelelder.com)

Encuétranos en Facebook: <https://www.facebook.com/elcaminodelelder>

Síguenos en Twitter: @caminodelelder