



# CAPACITATS DE CONSULTORIA INTERNA

per a staff i/o directius  
en posició d'agents de canvi  
a l'organització

9  
NOVENA  
EDICIÓ

Octubre  
2017

Juliol  
2018



**Presentació**

Pàg. 01

**Capacitats i coneixements**

Pàg. 01

**Característiques principals  
del Programa**

Pàg. 02

**Estructura general**

Pàg. 02

**Distribució de les sessions**

Pàg. 03

**Àrees temàtiques**

Pàg. 04

**Staff del Programa**

Pàg. 06

**Informació i inscripcions**

Pàg. 08

**INNOVA  
Institut per a la innovació  
organitzativa i social**

Pàg. 09



## Presentació

Molts dels nous projectes organitzatius suposen canvis que afecten les persones i els grups: alteren formes de treball, processos, rols i provoquen reaccions amb impacte en els resultats.

Aquests projectes sovint es converteixen en “processos de canvi” sense que formalment s’hagin considerat com a tals. Els seus efectes, que es manifesten en resistències, baixa eficiència, conflictes, moviments polítics, etc., indiquen que el procés de canvi és més profund del que inicialment es va planificar.

Els directius que els impulsen o els membres de departaments d’staff que hi donen suport, es troben en la pràctica, i de vegades informalment, fent de consultors interns. Tot i no ser reconeguts com a tals, les seves intervencions els exigeixen les capacitats d’acompanyar els implicats en situacions complexes i de transició.

El Programa ofereix un marc d’aprenentatge i pràctica per a persones que necessiten adquirir i reforçar capacitats, enfocis i metodologies de consultoria interna per a tractar situacions de la pròpia organització.

El desenvolupament d’aquestes capacitats –diagnosticar de forma panoràmica, connectar els aspectes relacionals, estructurals i polítics dels projectes, identificar el propi posicionament consultor, dissenyar estratègies d’actuació, intervenir en grups, exercir influència, etc.– es fa a través de la participació en diversos seminaris experiencials i del modelatge dels consultors del Programa.

Per bé que aprofita l’activitat dels grups com a paradigma de les organitzacions, el procés de treball estimula la creació d’un model propi per a cada participant i un itinerari adequat a les seves característiques i entorn.

## Capacitats i coneixements

Subratllem a continuació les principals capacitats i coneixements que es treballen durant el Programa:

- Descobrir les pròpies capacitats existents que poden ser utilitzades en consultoria.
- Diagnosticar i analitzar situacions organitzatives complexes des d’una perspectiva sistèmica.
- Identificar les potencials àrees de contribució des del rol consultor.
- Conèixer les característiques dels diferents tipus d’intervencions i la seva utilitat.
- Oferir als clients interns noves perspectives i vies d’acció.
- Anticipar dinàmiques organitzatives i intervenir proactivament en moments de canvi.
- Reconèixer les condicions necessàries per a la participació i implicació dels grups.
- Gestionar les resistències inconscients a favor del procés de canvi.



## Característiques principals del Programa

Subratllem les següents:

- L'estructura del Programa.
- La influència del rol consultor i de l'especificitat de qui l'exerceix.
- El procés de consultoria.
- La metodologia.

Pel que fa a l'**estructura del Programa**:

- El seu caràcter modular permet establir un itinerari propi adaptable al punt de partida, necessitats i disponibilitat de cada participant.
- Orientat a un grup reduït (màxim 6 persones) que permet un seguiment individualitzat durant el procés d'aprenentatge.
- Centrat en l'aplicabilitat a les situacions i projectes actuals de l'organització del participant.
- Les sessions combinen la participació en activitats experiencials per a practicar i reflexionar, juntament amb l'aprenentatge dels principals enfocaments teòrics sobre consultoria.

Pel que fa a la **influència del rol consultor**:

- La forma d'exercir el rol és un factor determinant en qualsevol intervenció.
- El coneixement d'un mateix en el rol i el seu exercici, conscient o inconscient, resulta clau.
- La singularitat en el seu exercici pot convertir-se en un potencial facilitador (experiència, valors, coneixements, visió del món, etc.).

Pel que fa al **procés de consultoria**:

- La complexitat dels contextos organitzatius requereixen un marc de diagnòstic multidimensional, el més complet possible, per a relacionar el màxim nombre de variables.
- Les noves coordenades organitzatives i de processos de canvi inviten a enriquir els recursos interns amb metodologies punteres i noves capacitats.

Pel que fa a la **metodologia**:

- Les capacitats consultores només poden ser desenvolupades per l'observació propera de models de pràctica d'altres professionals i/o per la pròpia experiència.
- Els mètodes creen les condicions per l'aprenentatge de les capacitats i metodologies tot invitant al participant a ser creador de la pròpia pràctica professional.

## Estructura general

El Programa s'estructura en fases i etapes d'activitats que permeten establir un itinerari per a cada participant en relació a les capacitats a desenvolupar i les necessitats organitzatives. Així mateix, el caràcter modular de cada etapa fa que el Programa complet pugui realitzar-se en diverses edicions segons disponibilitat i interessos de cada participant.

### Fase 1:

Sessió en grup d'orientació i introducció al marc del programa, i als principals models i principis d'intervenció consultora.

### Fase 2:

Consta de 5 etapes, cada una d'elles enfocades a uns marcs teòrics i metodologies d'intervenció clau. Cada una d'aquestes etapes consta d'un Seminari experiencial i una sessió de treball posterior:

- **Seminari experiencial:** L'experiència de participació amb un grup més ampli esdevé paradigmàtica d'un procés d'intervenció consultora on es practiquen capacitats i metodologies nuclears.
- **Sessió de treball:** En aquesta sessió posterior al Seminari es desenvolupen els marcs, principis i mètodes d'intervenció aplicables als projectes de cada un dels participants del Programa.

### Fase 3:

Sessió de tancament del Programa i del procés consultor, on s'integren els diferents aprenentatges, perspectives i metodologies treballats durant el Programa.



## Distribució de les sessions

---

### Fase 1.

Inici del procés consultor

---

### Fase 2.

Intervenció en sistemes de treball

---

#### Etapa 2.1.

Sistemes de generació de visió,  
sentit compartit i compromís

---

#### Etapa 2.2.

Mirada diagnòstica i posicionament  
consultor

---

#### Etapa 2.3.

Millora i disseny de l'organització  
de treball

---

#### Etapa 2.4.

Innovar des de la generativitat

---

#### Etapa 2.5.

Intervenció en dinàmiques  
organitzatives complexes

---

### Fase 3.

Tancament del programa  
i del procés consultor

---

---

### Octubre 2017

Sessió: dc 25 (9h-18:30h)

---

---

### Novembre / Desembre 2017

Seminari (novembre):  
dj 16 (9h-19h)  
dv 17 (9h-19h)  
ds 18 (8h-12h)

Sessió (desembre): dt 19 (9h-18:30h màxim)

---

### Gener / Febrer 2018

Seminari (gener):  
dj 18 (9h-19h)  
dv 19 (9h-19h)  
ds 20 (8h- 12h)

Sessió (febrer): dc 14 (9h-18:30h màxim)

---

### Març / Abril 2018

Seminari (març):  
dj 15 (9h- 19:30h)  
dv 16 (9h- 19:30h)  
ds 17 (8 h- 12h)

Sessió (abril): dc 11 (9h-18:30h màxim)

---

### Maig 2018

Seminari:  
dc 16 (16h- 19:30h)  
dj 17 (9:30h- 19h)  
dv 18 (9h- 18:30h)  
ds 19 (8h- 12h)

Sessió: dj 24 (9h-18:30h màxim)

---

### Juny 2018

Seminari: Residencial del dl 4 (13:45h)  
al ds 9 (13:00h)

Sessió: dt 19 (9h-18:30h màxim)

---

### Juliol 2018

Sessió: dj 12 (9h-18:30h)

---



## Àrees temàtiques

### Fase 1.

#### Inici del procés consultor

- Els principals enfocaments i models d'intervenció consultora i les seves implicacions i riscos.
- Principis i capacitats clau en la intervenció consultora.
- Fases d'un projecte de transició organitzativa i les seves vicissituds.
- L'establiment del contracte i la identificació de la demanda (explícita i implícita).
- Pràctica d'identificació de perspectives organitzatives en l'altre i en un mateix.

### Fase 2.

#### Intervenció en sistemes de treball (5 etapes)

##### Etapa 2.1.

##### Sistemes de generació de visió, sentit compartit i compromís

- Vinculació entre visió organitzativa i el sentit individual del projecte.
- Les narratives (storytelling) com a construcció de sentit per als processos de transició organitzativa.
- Metodologies participatives de generació de visió estratègica aplicades a projectes i equips de treball.
- Condicions necessàries per a la participació, compromís i implicació en un procés de canvi.
- Pràctica de metodologies de diagnòstic consultor: la formulació d'hipòtesis i evidències contrastades.
- L'aproximació "metafòrica" com a eina de clarificació de la visió desitjada.

##### Etapa 2.2.

##### Mirada diagnòstica i posicionament consultor

- El rol del consultor intern, posicionament i contribucions clau.
- Pràctica d'una metodologia de diagnòstic sistèmic i multivariable vs. una anàlisi de causalitat lineal.
- Dimensions de la complexitat organitzativa: política - social - tecno-estructural - existencial (*Transnovació Organitzativa*®).
- La identificació del propi model organitzatiu i els esbiaixos perceptius en el procés d'anàlisi.

- Pràctica de la lectura de la dimensió política en situacions organitzatives.
- La perspectiva del Appreciative Enquiry i les seves aplicacions.

##### Etapa 2.3.

##### Millora i disseny de l'organització del treball

- Principis socio-tècnics per al disseny de sistemes de treball autoregulats i sostenibles.
- Els efectes en els resultats de la interacció entre els aspectes socials (relacions, emocions, conflictes, etc.) i els tecnològics (mitjans, informació, processos, etc.).
- La intervenció consultora des del model revealing vs. el model in-framing.
- La influència de la imatge "inconscient" del client en els resultats productius.
- La incidència de l'estructuració de les activitats en els rols i les dinàmiques socials.
- L'experiència de la utilitat o disfunció dels rols jeràrquics en el desenvolupament de la tasca.

##### Etapa 2.4.

##### Innovar des de la generativitat

- Identificació i enriquiment dels propis filtres en l'exercici de la consultoria.
- La observació literal com a via per augmentar la gamma d'accions i d'oferir marcs de lectura generatius.
- L'ús de la intuïció i les seves bases en l'elecció de vies d'actuació alternatives.
- Pràctica de la metodologia de formulació de "dilemes" com a sistema d'intervenció i clarificació d'eleccions complexes.
- Creació de condicions per a gestionar la multiplicitat de perspectives existents.
- Característiques dels espais organitzatius per a incrementar la capacitat innovadora a les organitzacions.

##### Etapa 2.5.

##### Intervenció en dinàmiques organitzatives complexes

- Criteris de revisió crítica del propi rol –conscient i inconscient– en la pràctica de consultoria interna i en la relació psicodinàmica amb el client.
- Diferenciació persona-rol-sistema i les Representacions Imago-Afectives (RIA's).



- Les tipologies de fenòmens grupals menys evidents que emergeixen en i entre equips de treball en situacions de canvi.
- La pròpia concepció pràctica del lideratge, el poder i l'autoritat.
- Funció de les resistències, la seva identificació i canalització.
- Pràctica de l'enfoc metodològic de *l'aquí i ara* com a eina d'intervenció consultora en moments crítics.

participants. El contingut del relat pot enriquir-se també amb altres perspectives complementàries, siguin organitzatives o de rol.

Amb la presentació d'aquest treball, s'entregarà al participant un **Certificat Acreditatiu** sobre els aprenentatges realitzats integrant la teoria i la pràctica en una intervenció organitzativa.

### **Fase 3.**

#### **Tancament del programa i del procés consultor: Innovar des de la generativitat**

- Integració de models, principis i mètodes de consultoria treballats en el programa.
- Concreció de les característiques del model (*en construcció*) de consultoria propi i la seva adequació amb les característiques de l'organització present i futura.
- Condicions imprescindibles per a la sostenibilitat de l'aplicació de les capacitats i rols de consultoria desenvolupats.
- Pràctica del contrast consultor a situacions organitzatives alienes.
- Sentit de l'avaluació en els processos de transició organitzativa i mètodes utilitzats

### **Opcional**

#### **Projecte final de reflexió en acció a partir d'una intervenció organitzativa**

El Programa dóna importància a les pràctiques que els participants realitzen a les seves pròpies organitzacions/projectes, així com a la reflexió sobre aquesta praxis.

Els participants que ho desitgin poden elaborar un treball de Reflexió en Acció que consisteix en un relat d'una intervenció en un sistema humà de treball. No es tracta de fer només un projecte d'acord amb una situació ideal sense aplicació, sinó reflexionar sobre el que s'ha portat a terme o està en procés de realitzar-se.

El relat utilitza les perspectives i metodologies proposades al Programa, incloent també el que anticipen que poden seguir aprenent a partir d'aquesta intervenció. El relat és una mostra d'un procés més ampli, sent la seva presentació una sessió de reflexió conjunta amb un comitè format per alguns membres de l'Staff i la resta de



## Staff del Programa

Staff General del Programa

### Director

#### JOAN ROMA I VERGÉS

President de l'Institut Innova. Llic. Psicologia, UAB i Filosofia i Lletres, UB. Master Organizational Development Programme, Centre of Studies of the Person, La Jolla, California. Director del Programa Avançat "De la Idea a l'Acció: gestió de la transició professional i creació de projectes viables". Membre del "International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations" i del "Organisation for Promoting Understanding of Society". Autor de diversos articles sobre nous models organitzatius i la seva aplicació, publicats a revistes especialitzades. En el seu treball com a consultor ha contribuït al desenvolupament de noves formes organitzatives en una gran varietat d'organitzacions públiques i privades. Assessora a diferents polítics i alts directius en els seus rols de lideratge. Dirigeix usualment programes de *Transnovació Organitzativa*<sup>®</sup> a diversos països d'Europa, Àfrica i Amèrica.

### Coordinador

#### DAVID SIERRA LOZANO

Soci-Consultor de l'Institut Innova. Llic. Psicologia de les Organitzacions i Postgrau en Recursos Humans i Consultoria de Processos, U.B. Assessora directius en el seu rol de lideratge. Staff del Programa "Capacitats Polítiques a les Organitzacions" i del Seminari Internacional "vivint Lideratge, Innovació i Management", Institut Innova. Com a consultor d'organitzacions participa, entre d'altres, en processos de creació de Visió estratègica i en programes d'innovació organitzativa que integren, entre d'altres, la perspectiva de la "Soft Systems Methodology" y la "Systemic Contributions Methodology<sup>®</sup>".

### Consultors/es

#### JAUME BENAVENT GUARDIA

Director de Projectes de l'Institut Innova. Llic. Pedagogia i Màster en Direcció de Recursos Humans i Consultoria de Processos a les Organitzacions, U.B., Barcelona. The Professional Development Programme, I.O.D., Bèlgica. Consultor del Programa d'assessorament en el rol "Lideratge en Acció", Institut Innova. Ha estat Director del Seminari Internacional "Leadership with Engagement and Accountability at work", GRN, Holanda. Com a consultor acompanya, entre d'altres, a empreses de propietat familiar i a equips directius d'organitzacions de professionals.

#### SANDRA CARRAU PASCUAL

Sòcia-Consultora de l'Institut Innova. Llic. Sociologia, U.B. Barcelona. Postgrau en "Gestió de Recursos Humans i Relacions Industrials", IDEC - U.P.F., Barcelona. Consultora d'organitzacions. Ha estat consultora de varis Seminaris d'aprenentatge experiencial sobre lideratge a Cuba, Holanda, Anglaterra i Catalunya. És Directora Associada del Cicle "Bion a les Organitzacions" i Co-Directora del Seminari "Organitzar-se en col·laboració: aportacions singulars per a la creativitat grupal", Innova. Assessora a professionals i directius/ves en el desenvolupament del seu rol i la integració d'equips interdisciplinars d'organitzacions de professionals.

#### DAVID SIERRA LOZANO

#### JOAN ROMA I VERGÉS





Staff Consultor per a contribucions específiques

#### **LUC HOEBEKE**

Soci-Cooperant de l'Institut Innova. Enginyer en Electrònica i Ciències Nuclears, Universitat Catòlica de Lovaina (Bèlgica). Director de Hoebeke, Staes & Partners. Investigador en l'àrea de l'ús de noves tecnologies i les seves implicacions organitzatives. Ha estat soci i consultor d'IOD (International Institute for Organizational and Social Development). Ha estat responsable de projectes de Philips Electrònica i Responsable del Departament d'Informàtica de Tenneco-Monroe (Europa, Àfrica i Orient Mitjà). Va integrar els sistemes informàtics a les plantes d'Ermua (País Basc), St. Truiden (Bèlgica) i Monroe (EEUU). Contribueix al MBA de la Facultat d'Economia de la Universitat d'Amsterdam i Ciutat del Cap (Àfrica del Sud). Autor del llibre "Making Work Systems better" Wiley (1994) i de múltiples articles i contribucions a llibres.

#### **ANAT HORNUNG ZIFF**

Master en Management i Consultoria Organitzativa; Professora Adjunta de la School of Conflict Analysis and Resolution a la George Mason University, USA. Sòcia-cooperant de l'Institut Innova. Fundadora de B'esod Siach Israel i Fundadora de Innovacion Peru. Membre associat del A.K. Rice Institute, USA.

#### **MARCELO MAUAS**

B.A. Psicologia i Humanitats. Màster en Administració d'Empreses (MBA). Consultor d'organitzacions en àrees de gestió de transicions, lideratge i equips executius. Desenvolupament organitzacional d'empreses familiars i emergents. Supervisor de professionals de desenvolupament organitzacional. Ex-instructor al Programa de Facilitació Grupal a Empresas, Kibbutzim College, Israel. Soci-Cooperant de l'Institut Innova. Soci de la Israeli Association for Organizational Development. Soci i ex-membre del directori d'OFEK - Israeli Association for the Study of Group and Organizational processes.

#### **JOAN SALLÓ MARTI**

Soci-cooperant de l'Institut Innova. Llicenciat en Psicologia Clínica per la U.B. Màster de Consultoria Interna "Transicions Guiades" i Programa "Rols, Sistemes i Contexts", Institut Innova. Director de l'Associació per a la Rehabilitació de les Persones amb Malaltia Mental (Arep). Membre de la Junta de l'Arep i del Fòrum de Salut Mental de Catalunya. Té una llarga experiència en la gestió de transicions organitzatives en empreses del Tercer Sector. Actualment treballa en la promoció de la transversalitat organitzativa entre serveis rehabilitadors de salut mental.



## **Informació i inscripcions**

El nombre de participants és limitat a un màxim de 6 persones. Les reserves de plaça s'atendran per ordre de sol·licitud.

Una entrevista prèvia amb un membre de l'Staff permetrà estimar la conveniència de la seva participació.



# innova

Institut per a la innovació  
organitzativa i social

Des de 1994 INNOVA acompanya les transicions de nombroses organitzacions i professionals. Fruit del seu compromís amb el que implica la innovació genuïna, explora i proposa noves perspectives i pràctiques en les diverses dimensions socials, tecno-estructurals, polítiques i estratègic-existencials del fet organitzatiu i la seva gestió.

La metodologia de la **Transnovació Organitzativa**<sup>®</sup> desenvolupada per INNOVA, integra de forma original la seva experiència i reflexió sobre la mateixa. Aquesta aborda l'organització com una realitat complexa que ha de ser tractada necessàriament amb un enfoc multidimensional i una instrumentació generativa. Part d'aquesta concepció s'expressa en la **col·lecció editorial "Innovació Organitzativa"**, impulsada i dirigida per INNOVA.

La seva pràctica beu, entre d'altres, de fonts com: l'aproximació humanista, la teoria del coneixement de Freire i de l'aprenentatge de Bateson, l'enfoc del co-desenvolupament, les aportacions de la tradició analítica (Group Relations, Transformació Institucional i Socio-Anàlisi) i les perspectives socio-tècniques i de sistemes viables.

Les àrees d'activitat que distingeixen INNOVA són la **consultoria amb intervencions organitzatives** a empreses, institucions i equips de projecte, **l'aprenentatge amb programes** per a directius, emprenedors i polítics, **l'acompanyament individual** en rols i projectes professionals, la **inter-visió de consultors interns i externs** en els seus processos organitzatius transicionals i la **recerca aplicada** que fonamenta les accions anteriors i impulsa la seva innovació. En l'**àmbit de la comunitat**, INNOVA organitza activitats de co-creació de nous significats ciutadans i d'adquisició de capacitats d'agència.

Connatural a la seva pràctica, INNOVA promou xarxes amb institucions d'Europa, Àfrica, Amèrica i Àsia amb les que investiga i realitza projectes conjunts.

[innovaccio.net](http://innovaccio.net)



ORGANITZAT PER:

**innova**  
institut per a la innovació  
organitzativa i social

c/ Tarragona 102, interior  
08015 Barcelona

Tel.: +34 93 415 30 99

innova@innovaccio.net

**innovaccio.net**