



# ACOMPañANDO CAMBIOS ORGANIZATIVOS

programa modular dirigido a responsables  
de proyectos y consultores/as internos

14

DECIMOCUARTA  
EDICIÓN

Diciembre  
2022

Julio  
2023



**Presentación**

**Capacidades y conocimientos**

**Características principales  
del Programa**

**Estructura general**

**Distribución de las sesiones**

**Áreas temáticas**

**Staff del Programa**

**Información e inscripciones**

**INNOVA  
Instituto para la innovación  
organizativa y social**



## Presentación

Ante un contexto incierto como el actual, las empresas e instituciones demandan mayor agilidad y efectividad en sus cambios organizativos. Los/las responsables que los impulsan y los consultores/as internos que dan soporte, se encuentran en la práctica, y a veces informalmente, acompañando estos procesos. A pesar de no ser reconocidos como tales, sus intervenciones les requieren de capacidades para facilitar y gestionar situaciones complejas y de transición.

Muchos de estos cambios afectan a personas y grupos: alteran formas de trabajar, procesos, roles y provocan reacciones con impacto en los resultados, etc., indicando que los cambios son más profundos de lo que inicialmente se planificó.

El desarrollo de estas capacidades –diagnosticar de forma panorámica, conectar los aspectos relacionales, estructurales y políticos de los proyectos, identificar el propio posicionamiento consultor, diseñar estrategias de actuación, intervenir en grupos, ejercer influencia, etc.– se hace a través de la participación en diversos seminarios experienciales y del modelado de los consultores del Programa.

Si bien aprovecha la actividad de los grupos como paradigma de las organizaciones, el proceso de trabajo estimula la creación de un modelo propio para cada participante y un itinerario adecuado a sus características y entorno.

## Capacidades y conocimientos

Subrayamos a continuación las principales capacidades y conocimientos que se trabajan en las diferentes sesiones y módulos:

- Diagnosticar y analizar situaciones organizativas complejas desde una perspectiva sistémica
- Identificar las potenciales áreas de contribución desde el rol consultor
- Conocer las características de los diferentes tipos de intervenciones y su utilidad
- Ofrecer a los clientes internos nuevas perspectivas y vías de acción
- Anticipar dinámicas organizativas e intervenir proactivamente en momentos de cambio
- Reconocer las condiciones necesarias para la participación e implicación de los grupos
- Gestionar las resistencias inconscientes a favor del proceso de cambio



## Características principales del Programa

- Su carácter modular permite establecer un itinerario propio adaptable al punto de partida, necesidades y disponibilidad de cada participante.
- Orientado a un grupo reducido (máximo 6 personas) que permite un seguimiento individualizado durante el proceso de aprendizaje.
- Centrado en la aplicabilidad a las situaciones y proyectos actuales de la organización del participante.
- Equilibrio durante las sesiones entre praxis y marcos conceptuales.
- Desarrolla el rol propio como agente de cambio a partir de las características de cada participante.

## Estructura general

1. Sesión de introducción a los principales modelos y prácticas de cambio organizativo
2. Módulos de desarrollo de metodologías y capacidades. Cada uno con un seminario experiencial y una sesión de trabajo posterior:
  - Seminario experiencial: la experiencia de participación con un grupo más amplio se convierte en paradigmática de un proceso de cambio organizativo centrado en una área temática clave.
  - Sesión de trabajo: se practican las metodologías y capacidades del seminario y se prepara su transferencia a las situaciones y/o proyectos de cada participante.
3. Sesión de revisión de aprendizajes e integración de metodologías trabajadas durante el programa

## Distribución de las sesiones

<b>Sesión.</b> <b>Modelos y prácticas de cambio organizativo</b>
<b>Módulos.</b> <b>Desarrollo de metodologías y capacidades</b>
<b>Mirada diagnóstica y posicionamiento consultor</b>
<b>Mejora y diseño de la organización del trabajo</b>
<b>Innovar desde la generatividad</b>
<b>Intervención en dinámicas organizativas complejas</b>
<b>Sesión.</b> <b>Revisión e integración de aprendizajes</b>

<b>Diciembre 2022</b>	Sesión: ma 13 (15:30h-19h) y mi 14 (9h-18h máx.)
<b>Enero / Febrero 2023</b>	Seminario (enero): ju 19 (9h-19h) vi 20 (9h-19h) sa 21 (8h-12h)
	Sesión (febrero): mi 15 (9h-18h máx.)
<b>Marzo / Abril 2023</b>	Seminario (marzo): ju 16 (9h-19:30h) vi 17 (9h-19:30h) sa 18 (8h-12h)
	Sesión (abril): mi 19 (9h-18h máx.)
<b>Mayo 2023</b>	Seminario: ju 18 (9:30h-19h) vi 19 (9h-18:45h) sa 20 (8h-12h)
	Sesión: mi 31 (9h-18h máx.)
<b>Junio 2023</b>	Seminario: Residencial del lu 12 (13:45h) al sa 17 (13:00h)
	Sesión: mi 28 (9h-18h máx.)
<b>Julio 2023</b>	Sesión: mi 19 (9h-18h)



## Áreas temáticas

### Sesión.

#### Modelos y prácticas de cambio organizativo

- Los principales enfoques y metodologías de acompañamiento.
- Naturaleza y fases de un proceso de cambio.
- Contribuciones específicas del agente que acompaña procesos
- Condiciones necesarias para iniciar un proceso de cambio.
- Identificación de capacidades de consultoría interna (inventario)
- La dimensión política en los procesos de cambio.

### Módulos.

#### Desarrollo de metodologías y capacidades

##### Mirada diagnóstica y posicionamiento consultor

- El rol de agente de cambio, posicionamiento y contribuciones clave.
- Práctica de una metodología de diagnóstico sistemática y multivariable vs. un análisis de causalidad lineal.
- Dimensiones de la complejidad organizativa: política - social - tecno-estructural - existencial (*Transnovación Organizativa*®).
- La identificación del propio modelo organizativo y los sesgos perceptivos en el proceso de análisis.
- Práctica de la lectura de la dimensión política en situaciones organizativas.

##### Mejora y diseño de la organización del trabajo

- Principios socio-técnicos para el diseño de sistemas de trabajo autorregulados y sostenibles.
- Los efectos en los resultados de la interacción entre los aspectos sociales (relaciones, emociones, conflictos, etc.) y los tecnológicos (medios, información, procesos, etc.).
- El acompañamiento desde el revealing vs. el modelo in-framing.
- La influencia de la imagen "inconsciente" del cliente en los resultados productivos.
- La incidencia de la estructuración de las actividades en los roles y las dinámicas sociales.
- La experiencia de la utilidad o disfunción de los roles jerárquicos en el desarrollo de la tarea.

## Intervención en dinámicas organizativas complejas

- Criterios de revisión crítica del propio rol –consciente e inconsciente– y en la relación psicodinámica con el cliente.
- Diferenciación persona-rol-sistema y las Representaciones Imago-Afectivas (RIA's).
- Las tipologías de fenómenos grupales menos evidentes que emergen en y entre equipos de trabajo en situaciones de cambio.
- La propia concepción práctica del liderazgo, el poder y la autoridad.
- Función de las resistencias, su identificación y canalización.
- Práctica del enfoque metodológico del *aquí y ahora* como herramienta de intervención consultora en momentos críticos.

#### Innovar desde la generatividad

- Identificación y enriquecimiento de los propios filtros en el acompañamiento de cambios organizativos.
- La observación literal como vía para aumentar la gama de acciones y ofrecer marcos de lectura generativos.
- El uso de la intuición y sus bases en la elección de vías de actuación alternativas.
- Práctica de la metodología de formulación de "dilemas" como sistema de intervención y clarificación de elecciones complejas.
- Creación de condiciones para gestionar la multiplicidad de perspectivas existentes.
- Características de los espacios organizativos para incrementar la capacidad innovadora en las organizaciones.

### Sesión.

#### Revisión e integración de aprendizajes

- Integración de modelos, principios y métodos de acompañamiento trabajados en el Programa.
- Concreción de las características del modelo (*en construcción*) de acompañamiento propio y su adecuación con las características de la organización presente y futura.
- Condiciones imprescindibles para la sostenibilidad de la aplicación de las capacidades y roles de acompañamiento desarrollados.
- Práctica del contraste consultor en situaciones organizativas ajenas.
- Sentido de la evaluación en los procesos de transición organizativo y métodos utilizados.



## Staff del Programa

### Staff General del Programa

#### Director

##### **JOAN ROMA I VERGÉS**

Presidente del Instituto Innova. Lic. Psicología, UAB y Filosofía y Letras, UB. Master Organizational Development Programme, Centre of Studies of the Person La Jolla, California. Director del Programa Avanzado "De la Idea a la Acción: gestión de la transición profesional y creación de proyectos viables". Miembro del "International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations" y del "Organisation for Promoting Understanding of Society". Asesora a diferentes políticos y altos directivos en sus roles de liderazgo. Dirige usualmente programas de *Transnovación Organizativa*® en diversas empresas a nivel internacional.

#### Coordinador

##### **DAVID SIERRA LOZANO**

Socio-consultor del Instituto Innova. Lic. Psicología de las Organizaciones y Postgrado en RRHH y Consultoría de Procesos, UB. Staff del Programa "Capacidades Políticas en las Organizaciones" i del Seminario Internacional "viendo Liderazgo, Innovación y Poder". Asesor en el rol de liderazgo. Especializado en la perspectiva sistémica aplicada a la psico-dinámica de grupos y el desarrollo de equipos.

#### Consultores

##### **JAUME BENAVENT GUARDIA**

Director de Proyectos del Instituto Innova. Lic. Pedagogía y Master en Dirección de Recursos Humanos y Consultoría de Procesos en las Organizaciones, UB. The Professional Development Programme, I.O.D., Bélgica. Acompaña emprendedores y equipos directivos de organizaciones de profesionales. Consultor del Programa para Empresas de Propiedad Familiar, Instituto Innova.

##### **SANDRA CARRAU PASCUAL**

Socia-Consultora del Instituto Innova. Lic. Sociología, UB. Postgrado en "Gestión de Recursos Humanos y Relaciones Industriales", IDEC-UPF. Directora Asociada del Ciclo "Bion en las Organizaciones" y Co-Directora del Seminario "Organizarse en colaboración: estableciendo redes, deshaciendo organigramas". Especializada en el diseño de metodologías generativas para grupos interdisciplinarios. Asesora a equipos directivos y sus miembros en los roles de gobernanza y liderazgo.

##### **DAVID SIERRA LOZANO**

##### **JOAN ROMA I VERGÉS**

### Staff Consultor para contribuciones específicas

#### **LUC HOEBEKE**

Socio-Cooperante del Instituto Innova. Ingeniero Electrónico y Ciencias Nucleares, Univ. Católica de Lovaina (Bélgica). Director de Hoebeke, Staes & Partners. Investigador en el uso de las nuevas tecnologías y sus implicaciones organizativas. Integró los sistemas informáticos en las plantas de Ermua (País Vasco), St. Truiden (Bélgica) y Monroe (EEUU). Contribuye al MBA de la Facultad de Economía de la Universidad de Amsterdam y Ciudad del Cabo (África del Sur).

#### **ANAT HORNUNG ZIFF**

Master en Estudios Organizacionales; Consultora de Administración, Profesora Adjunta en IE University, Madrid, Fundadora de B'esod Siach Israel y Fundadora de Innovación Perú. Socia-cooperante del Instituto Innova, Miembro asociado del A.K. Rice Institute, USA.

#### **MARCELO MAUAS**

B.A. Psicología y Humanidades. Máster en Administración de Empresas (MBA). Consultor de organizaciones en las áreas de gestión de transiciones, liderazgo y equipos ejecutivos. Desarrollo organizacional de empresas familiares y emergentes. Socio-Cooperante del Instituto Innova. Socio de la Israeli Association for Organizational Development y de OFEK - Israeli Association for the Study of Group and Organizational processes.

## Información e inscripciones

---

El número de participantes está limitado a un máximo de 6 personas. Las reservas de plaza se atenderán por orden de solicitud.

Una entrevista previa con un miembro del Staff permitirá estimar la conveniencia de su participación.



# innova

Instituto para la innovación  
organizativa y social

Desde 1994 el **Instituto INNOVA** acompaña a organizaciones y personas en sus procesos de transición, ofreciéndoles consultoría organizativa, asesoramiento en el rol y desarrollo de capacidades.

El Instituto organiza regularmente programas abiertos de aprendizaje sobre liderazgo, nuevos marcos organizativos, consultoría, capacidades políticas y el trabajo con la diversidad. En su vertiente comunitaria, coorganiza actividades de reflexión social y desarrollo de la capacidad de agencia de la ciudadanía. Asimismo lleva a cabo una investigación aplicada en estos ámbitos que fundamenta las acciones anteriores e impulsa su innovación.

La metodología de la *Transnovación Organizativa*®, creada y desarrollada por el Instituto, aborda la organización como una realidad compleja que tiene en cuenta sus dimensiones tecno-estructurales, psico-sociales, políticas y estratégico-existenciales. Parte de esta concepción organizativa se expresa en la colección editorial “Innovación Organizativa”, impulsada y dirigida por el Instituto.

Su práctica bebe, entre otras, de fuentes como: la aproximación humanista, la teoría del conocimiento de Freire y del aprendizaje de Bateson, el enfoque de co-desarrollo, las aportaciones de la tradición analítica (Group Relations, Transformación Institucional y Socio-Análisis) y las perspectivas socio-técnicas y de sistemas viables.

Connatural a su práctica, INNOVA promueve redes con otras instituciones internacionales con las que investiga y realiza proyectos conjuntos.

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



ORGANIZADO POR:

**innova** | **25<sup>è</sup>**  
institut per a la innovació | 1994 ANIVERSARI  
organitzativa i social | 2019

c/ Tarragona 102, interior  
08015 Barcelona

Tel.: +34 93 415 30 99

innova@innovaccio.net

innovaccio.net