



GESTIONANT CANVIS ORGANITZATIUS

Itinerari personalitzat per a
agents interns de canvi

17

DISSETENA
EDICIÓ

desembre
2025

juliol
2026



Presentació

Capacitats i coneixements

Característiques principals

Itinerari

Distribució de les sessions

Àrees temàtiques

Staff del Programa

Informació i inscripcions

INNOVA

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



Presentació

Davant un context incert com l'actual, les empreses i institucions demanen una major agilitat i efectivitat en els seus canvis organitzatius. Els/les responsables que els impulsen o agents de canvi intern que hi donen suport, es troben en la pràctica, i de vegades informalment, acompanyant aquests processos. Tot i no ser reconeguts com a tals, les seves intervencions els requereixen de capacitats per facilitar i gestionar situacions complexes i de transició.

Molts d'aquests canvis afecten les persones i els grups: alteren formes de treball, processos, rols i provoquen reaccions amb impacte en els resultats, etc., indicant que els canvis són més profunds del que inicialment es va planificar.

El Programa ofereix un marc d'aprenentatge i pràctica per a persones que necessiten adquirir i reforçar capacitats i metodologies per tractar aquests processos de canvi a 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 en les diferents sessions i mòduls:

- 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

- 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.
- Equilibri durant les sessions entre praxis i marcs conceptuals.
- Desenvolupa el rol propi com a agent de canvi a partir de les característiques de cada participant.

Itinerari (a elegir)

1. Sessió d'introducció als principals models i pràctiques de canvi organitzatiu

2. Mòduls de desenvolupament de metodologies i capacitats. Cada un d'ells amb un seminari experiencial i una sessió de treball posterior:

- **Seminari experiencial:** l'experiència de participació en un grup més ampli esdevé paradigmàtica d'un procés de canvi organitzatiu centrada en una àrea temàtica clau.
- **Sessió de treball:** es practiquen les metodologies i capacitats del seminari i es prepara la seva transferència a les situacions i/o projectes de cada participant.

3. Sessió de revisió d'aprenentatges i integració de metodologies treballades durant el programa

Distribució de les sessions

Sessió. Models i pràctiques de canvi organitzatiu	Desembre 2025 Sessió: dc 3 (9h-19h. màxim)
Mòduls. Desenvolupament de metodologies i capacitats	
Mirada diagnòstica i posicionament consultor	Gener / Febrer 2026 Seminari (gener): dj 22 (9h-19h) dv 23 (9h-19h) ds 24 (8h-12h) Sessió (febrer): dc 18 (9h-18h màxim)
Millora i disseny de l'organització de treball	Març / Abril 2026 Seminari (març): dj 19 (9h-19:30h) dv 20 (9h-19:30h) ds 21 (8 h-12h) Sessió (abril): dc 15 (9h-18h màxim)
Innovar des de la generativitat	Maig 2026 Seminari: dj 14 (9h-19h) dv 15 (9h-18:45h) ds 16 (8h-12h) Sessió: dc 27 (9h-18h màxim)
Intervenció en dinàmiques organitzatives complexes	Juny 2026 Seminari: residencial 1 al 6 de juny Sessió: dj 18 (9h-18h màxim)
Sessió. Revisió i integració d'aprenentatges	Juliol 2026 Sessió: dc 8 (9h-18h)



Àrees temàtiques

Sessió.

Models i pràctiques de canvi organitzatiu

- Els principals enfoc i metodologies d'acompanyament.
- Naturalesa i fases d'un procés de canvi.
- Contribucions específiques de l'agent que acompanya processos.
- Condicions necessàries per iniciar un procés de canvi.
- Identificació de capacitats de consultoria interna (inventari)
- La dimensió política en els processos de canvi.

Mòduls.

Desenvolupament de metodologies i capacitats

Mirada diagnòstica i posicionament consultor

- El rol d'agent de canvi, 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.

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.).
- L'acompanyament 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.

Intervenció en dinàmiques organitzatives complexes

- Criteris de revisió crítica del propi rol –conscient i inconscient- 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.

Innovar des de la generativitat

- Identificació i enriquiment dels propis filtres en l'acompanyament de canvis organitzatius.
- 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.

Sessió.

Revisió i integració d'aprenentatges

- Integració de models, principis i mètodes d'acompanyament 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 d'acompanyament.
- Pràctica del contrast consultor a situacions organitzatives alienes.
- Sentit de l'avaluació en els processos de transició organitzativa i mètodes utilitzats



Staff del Programa

Staff General del Programa

Director / Consultor

JOAN ROMA I VERGÉS

President de l'Institut Innova. Llic. Psicologia, UAB i Filosofia i Lletres, UB, Barcelona. *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 de la *International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations* i de la *Organisation for Promoting Understanding of Society*. Autor de diversos articles sobre nous models organitzatius i la seva aplicació. Assessora política i directius en els seus rols de lideratge. Dirigeix programes de Transnovació Organitzativa® en diverses empreses a nivell internacional.

Coordinador / Consultor

DAVID SIERRA LOZANO

Soci-Consultor de l'Institut Innova. Llic. Psicologia del treball i de les organitzacions, UB. Postgrau en *Recursos Humans i Consultoria de Processos*, UB. MIT Sloan *Business Process Design for Strategic Management Program*. Staff del Programa *Capacitats Polítiques a les Organitzacions*. Assessora directius/ves en el seu rol de lideratge. Com a consultor participa en programes de creació de visió estratègica compartida i en el desenvolupament de la *Systemic Contributions Methodology* per a empreses en processos d'innovació organitzativa.

Consultors

JAUME BENAVENT GUARDIA

Director de Projectes Institut Innova. Llic. Pedagogia i Màster en *Direcció de Recursos Humans i Consultoria de Processos a les Organitzacions*, UB. *The Professional Development Programme*, IOD, Bèlgica. Director del Centre per a la Recerca de Pràctiques Organitzatives en l'Àmbit Social. Ha estat Director del Seminari Internacional *Leadership with Engagement and Accountability at work*, GRN, Holanda. Com a consultor acompanya, entre d'altres, empreses de propietat familiar i equips directius d'organitzacions de professionals.

SANDRA CARRAU PASCUAL

Sòcia-Consultora de l'Institut Innova. Llic. Sociologia, UB, Barcelona. Postgrau en *Gestió de Recursos Humans*, IDEC-UPF. *Customer Experience Strategy and Design Programme*, BAU Centre d'Arts i Disseny i RMIT. Directora del Centre per a la Recerca de Pràctiques Organitzatives en l'Àmbit Social. Co-Directora del Seminari *Organitzar-se en col·laboració: creant xarxes, desfent organigrames*. Consultora de Seminaris d'aprenentatge experiencial en lideratge a diversos països. Assessora professionals i directius/ves en el seu rol de lideratge i el treball d'equips interdisciplinaris.

Staff Consultor per a contribucions específiques

LUC HOEBEKE

Enginyer Electrònic i en Ciències Nuclears, Universitat Catòlica de Lovaina (Bèlgica). Director de Hoebeke, Staes & Partners. Investigador en l'ús de noves tecnologies i les seves implicacions a les institucions actuals. Membre del Consell de la ONG Atol. Ha estat responsable de projectes de Philips Electrònica i del Departament d'Informàtica de Tenneco-Monroe (Europa, Àfrica i Mitjà-Orient). Va integrar els sistemes informàtics a les plantes d'Ermua (País Vasc), St. Truiden (Bèlgica) i Monroe (EEUU). Contribueix al MBA de la Facultat d'Economia de la Universitat d'Amsterdam i Ciutat del Cap (Sud-Àfrica).

MARCELO MAUAS

MBA. Consultor d'organitzacions. Supervisor. Co-director de TouchOfek Formació Continuada. Soci-Cooperant de l'Institut Innova. Soci de la Associació Israelí pel Desenvolupament Organitzacional. Soci i ex-membre del directori d'OFEK - Associació israelí per l'estudi dels processos grupals i organitzacionals.

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 l'**Institut Innova** ha acompanyat organitzacions i persones en els seus processos de transició, oferint-los consultoria, assessorament en el rol, desenvolupament de capacitats i disseny organitzatiu, a través d'una perspectiva sistèmica i de gestió de la complexitat.

La metodologia de la Transnovació Organitzativa® desenvolupada per Innova, combina de manera integral i singular la seva experiència i reflexió. Aquesta metodologia aborda l'organització com a una realitat complexa que ha de ser tractada necessàriament amb un enfoc multidimensional i unes eines generatives. Part d'aquesta concepció s'expressa en la col·lecció editorial «Innovacció 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.

Basant-se en la metodologia de l'aprenentatge a través de l'experiència, l'Institut ofereix programes oberts regulars sobre lideratge, management, grups de treball, consultoria i capacitats polítiques. En l'àmbit de l'atenció a la persona Innova impulsa el Centre per a la Recerca de Pràctiques Organitzatives en l'Àmbit Social, per a referents d'equips o organitzacions.

En la seva vessant comunitària, organitza activitats de reflexió social i de desenvolupament de la capacitat d'acció de la ciutadania.

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



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