

TERCER SEMINARIO  
EXPERIENCIAL INTERNACIONAL  
EN EL PERÚ

Liderazgo **para la**  
Transformación<sup>®</sup>  
**en la Vida**  
**y la Institución**



21 - 26 de Octubre de 2005  
Lima, Perú

### Fecha y Hora

Desde el 21 de Octubre del 2005, 13:45 p.m. al 26 de Octubre del 2005 a las 13:00

### Lugar

Hotel El Pueblo, Lima, Perú.  
Tel.: (00-51) 3560042  
Fax: (00-51) 3560024

### Costo

US \$1,480, incluye inscripción, alimentación y alojamiento en habitación simple, si la inscripción se completa antes del 8 de Octubre. Las inscripciones entre el 8 y el 15 de Octubre tendrán un recargo de US\$100. El costo con alojamiento en habitación doble es US\$ 1,380. El alojamiento en habitación doble está sujeto a disponibilidad. Se ha contemplado un precio especial para la inscripción de varios miembros de una misma organización.

### Pago

Todos los pagos deberán ser cancelados antes del inicio del Seminario. Se acepta el pago mediante tarjetas de crédito.

### Becas

Un número limitado de becas, hasta por un valor de US\$ 200 cada una, estará disponible en casos de necesidades especiales. Los participantes a quienes se les otorgue beca se alojarán en habitaciones dobles.

Para mayor información dirigirse a:  
[rgoldfarb@innovacion.com](mailto:rgoldfarb@innovacion.com)

### Cancelaciones

En caso de cancelaciones durante el período comprendido entre el 8 y el 15 de Octubre del 2005, se retendrá el 50% del pago efectuado. Se cobrará la tarifa total cuando la cancelación sea posterior al 15 de Octubre del 2005.

### Número de Participantes

Debido al formato especial del Seminario, el número de miembros se limitará a 48 personas.

### Pre-inscripción

A fin de asegurar la participación, se recomienda la pre-inscripción mediante un depósito de US\$100, deducibles del costo total.

### Para inscripciones y mayor Información dirigirse a

Innovación Grupo para el diseño  
y transformación institucional

Rosa Goldfarb: Telf. (51-1) 271-6798  
[rosagoldfarb@terra.com.pe](mailto:rosagoldfarb@terra.com.pe)  
Lisbeth Sánchez Cel. 998-50227  
[lisbethsanchez1008@yahoo.com](mailto:lisbethsanchez1008@yahoo.com)  
Coordinadoras pre-seminario

### International Forum for Social Innovation

Prof. David Gutmann  
60, rue de Bellechasse, 75007 Paris, France.  
Tel.: +33 (0)1 45 51 39 49  
Fax: +33 (0)1 45 51 39 42  
[ifsi.fiis@wanadoo.fr](mailto:ifsi.fiis@wanadoo.fr)

## ¿Qué es INNOVACIÓN ?

InnovAcción, es una institución orientada a quienes lideran y participan en procesos de innovación y transformación institucional. Su principal objetivo es ofrecer oportunidades para aprender de la experiencia acerca de la transformación institucional, comprendiendo los aspectos conscientes e inconscientes del comportamiento humano. Se dirige a personas que quieran asumir roles de liderazgo en sus instituciones y/o que deseen desarrollar la función de consultores profesionales.

InnovAcción parte de las siguientes consideraciones:

1. En un mundo cambiante, las organizaciones no pueden sobrevivir y desarrollarse si no innovan y se transforman.
2. No hay innovación social sin líderes, ni transformación sin transformadores. Existe una fuerte interdependencia entre innovación institucional, liderazgo y transformación.
3. Para la transformación institucional, se requiere necesariamente tomar en cuenta y comprender los procesos no racionales, inconscientes, del comportamiento humano. El manejo experto de instrumentos de análisis de procesos objetivos en las instituciones es insuficiente.

Nuestra Institución fue creada en Lima en el 2002 por Beatriz Boza, Max Hernández, Jorge Parodi, Saúl Peña y Anat Ziff y está integrada por un equipo multidisciplinario de reconocidos especialistas en el quehacer humano: Economía, Administración, Sociología, Psicología, Psicoanálisis, Derecho, Historia, Educación y Ciencias de la Comunicación.

## ¿Qué es el Foro Internacional para la Innovación Social (FIIS)?

Desde su creación en París en 1978, el FIIS, ha adoptado y reformulado un método de aprendizaje institucional basado en el modelo experiencial que impulsó el Instituto Tavistock en Londres hace aproximadamente 50 años y que viene siendo ampliamente usado desde entonces en Europa y otros continentes. El FIIS introdujo los temas de innovación y transformación en la exploración de aprendizajes sobre grupos y sistemas, así como nuevos tipos de sesiones. El resultado es una combinación única que ha atraído a un gran número de personas de asociaciones, organizaciones y empresas públicas y privadas, instituciones educativas y de salud de todo el mundo, quienes entienden la necesidad imprescindible de la innovación.

En el tiempo transcurrido desde la introducción de la metodología Tavistock, varias instituciones en todo el mundo han continuado y expandido este tipo de aprendizaje experiencial: AISA en Australia, University of West Indies en el Caribe, CIPSen Cuba, PothO y University of Helsinki en Finlandia, MundO

“Esta experiencia le aporta al gerente y al directivo herramientas para entender y administrar mejor las relaciones de la empresa con el entorno”.

Beatriz Boza  
CAD Ciudadanos al Día

¿Cuál es el  
aporte de este  
seminario?

¿Por qué es  
importante  
participar en este  
seminario?

en Alemania, Indian Institute of Management y Society for Individual and Social Development en India, Religious Formation Ministry Programme en Irlanda, B'sod Siach, Ofek y Choshev en Israel, ISMO en Italia, Norstig en Noruega, Mend y Al-Quds University en la Autoridad Palestina, Innova y Fundació Bosch i Gimpera - Universitat de Barcelona en Cataluña (España), AGSLO en Suecia, Grubb Institute en el Reino Unido, A.K. Rice Institute y Seton Hall University (New Jersey) en EE.UU, eInnovAcción en Perú

Nuevamente, por tercera vez en el Perú, estas dos instituciones -Innov Acción y FIIS- colaboran para organizar el Seminario Experiencial Internacional “Liderazgo para la Transformación® en la Vida y la Institución”.

Si bien sabemos que contamos con métodos y disciplinas para desarrollar las capacidades intelectuales y físicas de un individuo, muchos piensan que no existen métodos para hacer lo propio respecto de la capacidad social de interrelacionarse de una persona, pues se cree que ésta es innata a cada individuo. Este Seminario propone, precisamente, una metodología para llenar este vacío, contribuyendo al desarrollo del potencial de relación social del individuo y a su impacto en un grupo y el trabajo en equipo.

Actualmente, es un hecho ampliamente reconocido que la innovación es imprescindible para la permanencia, fuerza y vitalidad de cualquier institución o sistema. Esta es fundamentalmente transformadora y su desarrollo sólo es posible con liderazgo.

Este Seminario está organizado para invitar a sus participantes a explorar sus vínculos personales con instituciones. ¿Qué evoca el vivir, participar y trabajar en una institución considerando que, para la mayoría, la primera institución en su vida, ha sido la familia? Y ¿qué sucede cuando se debe liderar, generar innovación, o transformar dentro de un marco institucional?

Es imprescindible comprender estos procesos para hacer posibles las transformacio-

"La potencia del aprendizaje experiencial, cuando se explicita la dimensión inconsciente, me permitió descubrir que cuando una venda cae lo develado produce un efecto tan potente y liberador que puede ser permanente. Descubrí que no arriesgarnos a reconocer y expresar nuestras emociones es negarnos la posibilidad y el derecho de Vivir, y conformarnos con sobrevivir. Me sostengo en el deseo de una Vida más rica, menos corrupta y de unos pies desnudos dejando huella al costado de los míos".

Soledad Mendoza  
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

nes. De hecho, a menudo los individuos y organizaciones (privadas y públicas) se encuentran desorientados cuando intentan analizar y entender eventos inter e intra organizacionales, sobre todo cuando ellos mismos cumplen un rol en dichos acontecimientos. Aún cuando generalmente se recurre al análisis causal y objetivo de datos observables para comprender los eventos y procesos que se dan en las instituciones y organizaciones, el análisis racional de dichos datos no es suficiente. Si uno quiere acercarse a las raíces del comportamiento humano, individual y social, se requiere una forma de abordaje diferente. Ésta sólo se logra si los participantes descubren en sí mismos la capacidad para la autoridad y el liderazgo y aprenden a usar dicha capacidad para entender los aspectos conscientes y, sobre todo, los aspectos inconscientes del comportamiento en su marco social.

El método de aprendizaje en el que se basa este Seminario se centra en la exploración e interpretación de las experiencias a medida que éstas están ocurriendo. El proceso de aprendizaje es único para cada participante, pues si bien todos comparten los mismos eventos y actividades, a cada uno se le da la oportunidad de usar su propia autoridad, de ejercerla y de profundizar en aquellos elementos de la experiencia de aprendizaje que él o ella requiere. El reconocer y aceptar sentimientos, fantasías, anhelos y deseos permitirán al individuo hacer un uso adecuado de esta nueva comprensión.

¿EN QUÉ SE  
DIFERENCIA LA  
METODOLOGÍA  
DE ESTE  
SEMINARIO DE  
OTRAS  
METODOLOGÍAS  
DE LIDERAZGO Y  
TRABAJO EN  
GRUPO?

La particularidad de este Seminario radica en abordar temas del inconsciente del individuo y del grupo, buscando develar percepciones y sentimientos respecto de los roles que uno desempeña, cómo son percibidos esos roles por los demás, y cuáles son las fuerzas y los procesos inconscientes que se movilizan, tanto desde el exterior como al interior del sistema, llevando a sus miembros a comportarse de determinadas maneras, a veces muy diversas de lo que uno se ha propuesto conscientemente.

“Mi experiencia en Innovación fue la de un salto cuántico en mi proceso de crecimiento personal. Además, me permitió mirar la parte inconsciente de los procesos que normalmente se experimentan en una empresa sin necesariamente ser conscientes: autoridad, liderazgo, crecimiento, formación de grupos. Es abrir la puerta y la esperanza de una transformación de nuestra sociedad uno por uno, en el aquí y ahora”.

Mario Coronado  
Telefónica del Perú

## ¿QUIÉN DEBE PARTICIPAR EN ESTE SEMINARIO?

El Seminario es de particular relevancia para quienes desarrollan labores liderando, formando grupos y sistemas, o participando en ellos. Está diseñado para personas que quieran entender mejor, cumplir y desarrollar sus roles de una manera responsable.

Pueden provenir del sector industrial empresarial, de la educación, de organizaciones de salud (pública o privada), de servicios sociales, o de la administración pública. Los participantes suelen ser aquellos a quienes les gustaría ampliar su aprendizaje en las áreas de innovación y transformación, el ejercicio de la autoridad y el liderazgo, es decir, todos aquellos que están involucrados en las instituciones en las que trabajan y viven.

Dado que el Seminario implica una forma de aprendizaje no convencional, no se requiere contar con algún tipo de entrenamiento previo o de educación particular. La única precondition indispensable es el deseo de explorar y de aprender de la experiencia.

## ¿CUÁL ES LA METODOLOGÍA QUE SE USA EN EL SEMINARIO?

La metodología se basa y privilegia el aprendizaje mediante la experiencia –pues hay aprendizajes que sólo se logran a partir de la experiencia.

¿Cómo aprendimos a montar bicicleta, a nadar, a manejar? ¿Leyendo textos, tomando notas, utilizando la memoria, reflexionando? ¿Cómo entendimos qué es sentir preocupación, vergüenza, convicción, rabia? ¿Porque nos lo explicaron?

Tomando el ejemplo de aprender a montar bicicleta, si bien los textos, las clases, las experiencias virtuales pueden explicar, graficar y emular una curva, una pendiente, una bajada empinada y un recorrido cross country, sólo mediante la experiencia de montar una bicicleta y de tratar de mantener el equilibrio se experimenta la gravedad, o se conoce la sensación de velocidad cuesta abajo y el peso de impulsarse en una pendiente cuesta arriba. Sólo montando una bicicleta se experimenta las diferencias de peralte en las curvas y las dificultades de transitar sobre arena o la suavidad de desplazarse sobre cemento. Esas sensaciones y el conocimiento derivado de las mismas sólo se aprenden y se interiorizan a partir de la experiencia.

El seminario removió entrañas. Como si fuera poco, ofreció también espacios para pensar. Sus efectos han continuado por meses.

Eduardo Gastelumendi  
Psicoanalista

¿CUÁLES  
SON LOS  
CONCEPTOS  
CLAVE DEL  
SEMINARIO?

Al igual que en un circuito de entrenamiento en bicicleta, el Seminario crea una situación real, de duración limitada, en la que los participantes vivirán la experiencia, conocerán y reflexionarán acerca de cómo se desenvuelven en ella, cómo son percibidos por el grupo, cómo lo impactan y a su vez son impactados por él. De esta manera, el participante podrá llegar a comprender lo que es un sistema y su rol dentro del mismo.

En el Seminario no se pretende que todos los participantes aprendan lo mismo, sino que cada uno pueda descubrir, conocer y entender a través de la experiencia, cómo ante una misma circunstancia hay distintas reacciones, motivaciones, percepciones y consecuencias, que van a estar condicionadas por su propio mundo interior.

Regresando al símil de la bicicleta para graficar esta idea, imaginemos una pendiente cuesta abajo. Mientras que para algunos experimentar la velocidad puede ser una sensación riesgosa que genera temor, otros pueden sentir con disfrute la euforia de la adrenalina y querer gozar más la brisa de la velocidad en sus mejillas. Así, los primeros estarían inclinados a detener la travesía; los segundos buscarían prolongarla.

Este entendimiento es vital para quienes desean desarrollar su potencial de liderazgo en una organización.

El Seminario puede verse como una institución educativa temporal que fomenta el aprendizaje a partir de la experiencia .

El staff del Seminario trabajará sobre la base de ciertos supuestos sobre el comportamiento humano en instituciones sociales consideradas como sistemas. Se examinará aspectos de la vida institucional, tales como: tarea primaria, autoridad, roles, organización, sistemas y sub-sistemas, management, dependencia, liderazgo y 'seguidorazgo' .

Los miembros tendrán varias experiencias de participación en sistemas (y sub-sistemas) de dimensiones diversas. Cada sistema tendrá una tarea primaria o propósito y los miembros, al asumir un rol y transformarlo, podrán probar su autoridad, su liderazgo y su capacidad para el ejercicio del 'seguidorazgo' con autoridad.

Por ejemplo, los miembros podrán encontrar que experimentan una diferencia entre el rol



"Los tiempos pasado y futuro se convierten en un presente activo, que permite potenciar la experiencia vivida y la visión de largo plazo. En este sentido la fuerza de la transformación continúa in crescendo".

Lisbeth Sánchez  
AFS del Perú - Programas Interculturales

que ellos esperan cumplir dada la naturaleza de la tarea primaria planteada, y el rol que otras personas en el sistema los llevan a desempeñar. Asimismo, podrán encontrar discrepancias entre la tarea primaria planteada y el propósito inconsciente que las personas están persiguiendo.

En el trabajo del Seminario, el concepto de límites o fronteras es importante. Los límites pueden ser de tres tipos: tarea, tiempo y territorio. Cualquier institución, o incluso cualquier persona, puede ser vista como un sistema. Como tal, tiene límites para diferenciar lo que está dentro del sistema de aquello que está en el entorno. Si no hay límite alguno, no hay nada que administrar ya que no puede haber transacciones entre el mundo interno del sistema y el entorno externo. Otras fronteras o límites menos tangibles, tales como entre orden y caos, entre certeza e incertidumbre, construcción y destrucción, realidad y fantasía, fe y duda, también pueden ser experimentados y manejados dentro del Seminario como un sistema.

Otro aspecto en el que se enfocará este Seminario es el de los grupos en tanto éstos se conforman como sistemas, tomando en cuenta el hecho que hay una vida consciente y una vida inconsciente que operan al mismo tiempo dentro del grupo como sistema. El enfoque estará puesto en los sistemas y no en los individuos que los componen. Se considera que las variables de personalidad, como tales, pertenecen al dominio privado del individuo. Todas estas ideas, a su vez, están presentes para ser exploradas y relacionadas con el diálogo personal e institucional.

La base teórica del trabajo del Seminario nace de tres fuentes principales:

- \* El enfoque de W. R. Bion y sus asociados sobre los procesos dinámicos en los grupos;
- \* la teoría de sistemas abiertos tal como fuera aplicada originalmente a las instituciones organizacionales y sociales por A. K. Rice y otros;
- \* la transformación institucional, el enfoque desarrollado por IFSI para referirse a los procesos particulares mediante los cuales las personas realizan innovaciones en términos de comportamientos sociales, vislumbrando opciones que van más allá de la repetición y reproducción de conductas pasadas, transformando roles y,



“Como individuo, este seminario me ha ayudado a ver y sentir la vida de una forma diferente, lo que me ha impactado personalmente, familiarmente y en el rol que desempeño en la institución que represento. Ha sido una experiencia inigualable que ojalá hubiera podido tener antes; sin embargo, nunca es tarde para reiniciar un proceso de aprendizaje en pro de la Transformación”.

Luis Eduardo Romero  
Banco de Crédito BCP

## ¿CUÁL ES LA TAREA PRIMARIA DEL SEMINARIO?

por tanto, contribuyendo a la transformación de sistemas e instituciones.

La tarea primaria del Seminario, hacia la cual el staff orientará su trabajo, es la de proporcionar oportunidades:

para aprender desde de la experiencia sobre institución, liderazgo y transformación, al interior del Seminario, considerado éste como un sistema institucional.

Esta definición de la tarea primaria permite a todos los miembros (los participantes y el staff) reconocer en qué consiste el trabajo del Seminario y qué queda fuera de su ámbito.

Se llama la atención de los participantes al hecho que su inscripción en el Seminario es considerado como el primer acto de autoridad que se les propone.

## ¿CUÁL ES EL DISEÑO DEL SEMINARIO?

Los miembros participan en varios eventos que les permitirán estudiar la autoridad, el liderazgo y la transformación en una variedad de encuadres:

- Sesiones Plenarias (SP), una al inicio y dos hacia el final del Seminario. Ofrecerán oportunidades a los miembros y al staff para reflexionar sobre sus experiencias en el Seminario, considerado como una totalidad.
- Sistema Mediano de Estudio (SME) o Sistema Grande de Estudio (SGE), dependiendo del número de participantes: Estos Sistemas de Estudio son de un tamaño tal que plantean un cuestionamiento a las formas convencionales de relacionarse a través de contactos cara a cara. En la configuración de un grupo grande de personas como éstos, que asemejan una multitud, se da la oportunidad para estudiar cómo los mitos y fantasías, aportados por los subgrupos que lo integran, emergen para estructurar la vida del sistema. La tarea primaria será la de estudiar la naturaleza de la experiencia dentro del sistema.
- Sistema Pequeño de Estudio (SPE): Estos Sistemas de Estudio tendrán un máxi-

«Tengo la sensación de que eso es exactamente lo que estaba buscando en este momento de mi vida. Me siento muy afortunada por haber podido participar.»

María Paz de la Puente  
Psicoanalista

## ¿CUÁL ES EL ROL DEL STAFF?

mo de doce miembros y contarán con los servicios de un consultor. La tarea primaria será estudiar la naturaleza de la experiencia vivida en el sistema. Se invitará a los miembros a integrar grupos que ellos mismos conformarán.

- Sesión de Sistema Institucional (SSI): Este evento está diseñado para ofrecer oportunidades de estudiar la naturaleza de las relaciones entre los miembros y el staff que se constituirá en el management del evento. El evento se iniciará y cerrará con una Sesión Plenaria.
- Grupo de Análisis de Transformación® (GAT): Este evento brindará oportunidades para estudiar las experiencias que los participantes han tenido en los diversos roles dentro del Seminario y para anticipar qué transformaciones pueden realizar, tanto en el Seminario como en sus respectivas instituciones.

El staff cumple dos roles en el Seminario: Primero, actúa colectivamente como Management del Seminario. De esta manera, asume la responsabilidad de manejar los límites o fronteras de forma tal que los participantes puedan confrontar la tarea primaria del Seminario e involucrarse en sus diversos eventos. La conducción compartida incluye, por supuesto, la administración. La forma en que la dirección delega roles y responsabilidades entre sus miembros estará abierta a ser examinada.

Segundo, los miembros del staff intervienen como consultores durante los eventos. En este rol, ellos ofrecen su propia percepción y experiencia de los hechos mientras éstos están ocurriendo en las sesiones, con el fin de favorecer el aprendizaje de la relación entre liderazgo e innovación, por un lado, y transformación, por el otro. Los miembros del staff se reúnen entre sí en sesiones de intercambio a fin de optimizar los recursos ofrecidos a los participantes para la consecución del trabajo.

## ¿CUÁL ES EL IDIOMA QUE SE USARÁ?

Debido a la naturaleza internacional del Seminario, se usarán dos idiomas: español e inglés. Los miembros del staff trabajarán en uno o en ambos idiomas. La posibilidad de usar otros idiomas queda abierta a ser explorada.

EN SEMINARIOS Y TALLERES ORGANIZADOS ANTERIORMENTE POR INNOVACION, PARTICIPARON MIEMBROS DE LAS SIGUIENTES INSTITUCIONES Y COMPAÑÍAS:

**Sector Educativo:** Centro de Educación Inicial Isabel de Orbea  
 Colegio Franklin D. Roosevelt  
 Escuela de Psicoterapia Psicoanalítica Clínica y Aplicada (EPCA)  
 Escuela Superior de Administración de Negocios (ESAN)  
 Pontificia Universidad Católica del Perú  
 Universidad de la Habana  
 Universidad de Lima  
 Universidad Femenina del Sagrado Corazón  
 Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

**Sector Empresarial:** Acindar S.A. (Argentina)  
 Alusud Perú S.A. (Alcoa)  
 Adriática Perú (Trujillo)  
 Banco de Crédito BCP  
 Companhia Siderurgica Belgo-mineira (Brasil)  
 Diario La República  
 Edenor S.A. (Argentina)  
 Estudio Benites, De las Casas, Forno y Ugás, Abogados  
 Grupo Apoyo de Investigación y Mercado  
 Grupo Arcelor (Brasil)  
 Grupo Isochem (Francia)  
 Jamming S.A.C.  
 Miranda & Amado Abogados  
 On Common Ground Consultants  
 Red Científica Peruana  
 Soluciones en Procesamiento S.A.  
 Telefónica del Perú S.A.A.  
 Toronja Comunicación Persuasiva

**Sector Estatal:** Defensoría del Pueblo

**Sector Religioso:** Siervas de San José

**Sector Salud:** Centro de Psicoterapia Psicoanalítica de Lima  
 Clínica Anglo Americana

**Sociedad Civil:** AFS Perú Programas Interculturales  
 Asociación de Psicoterapia Psicoanalítica  
 AVINA  
 Carretel. Grupo Para el Desarrollo Psicosocial del Infante y su Familia  
 Centro de Atención Psicosocial (CAPS)  
 Ciudadanos Al Día (CAD)  
 Natura  
 Organización de Líderes Aplicados y Servicios (OLAS)  
 Sociedad Peruana de Psicoanálisis

## PROGRAMA

OCT/2005	21	22	23	24	25	26
9.00-10.00		SPE	SPE	SPE	SPE	SP
10.30-11.30		SGE / SME	SGE / SME	SGE / SME	SGE / SME	GAT
12.00-13.00		SPE	SPE		SPE	GAT
13.45 - 14.45	SP	almuerzo	almuerzo	almuerzo	almuerzo	almuerzo
15.00-16.00	SGE / SME	SSI (P)	SSI		GAT	
16.30-17.30	SGE / SME	SSI	SSI	SSI	SP	
18.00-19.00	SGE / SME	SSI	GAT	SSI (P)	GAT	
	cena	cena	cena	cena	cena	
20.30-21.30	SPE (P)	SSI		GAT		

**SP** Sesión Plenaria / Plenary  
**SGE/SME** Sistema Grande/Medio de Estudio / Large/Medium Study System  
**SPE (P)** Sistema Pequeño de Estudio (Plenaria) / Small Study System (Plenary)  
**SPE** Sistema Pequeño de Estudio / Small Study System  
**SSI (P)** Sesión de Sistema Institucional (Plenaria) / Institutional System Event (Plenary)  
**SSI** Sesión de Sistema Institucional / Institutional System Event  
**GAT** Grupo de Análisis de Transformación® / Transformación® Study Group

## Dirección y Staff del Seminario

### Director

David GUTMANN (France) Executive Vice-President, IFSI; External Professor, The University of Glamorgan, Pontypridd, United Kingdom; Visiting Professor, The University of Hull, The Business School, United Kingdom, Director of the Programme Leading Consultation (M.Phil., Ph.D.); Chairman, Praxis International - Conseilers de Synthèse • Advisers in Leadership; Member, Praxis International Network, Chairman, Organizational Consultancy Section, The International Association of Group Psychotherapy (IAGP); Maître de Conférences, Ecole Nationale d'Administration; Paris, France. Federal Ski Instructor.

### Coordinadores

Lisbeth SÁNCHEZ DE SIFUENTES (Perú) Socióloga (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Psicoterapeuta de Orientación Psicoanalítica (Escuela de Psicoterapia Psicoanalítica de Lima), Directora de AFS del Perú Programas Interculturales. Miembro de la Directiva del Colegio de Sociólogos de Lima, Perú. Miembro de InnovAcción.

Mónica Rocío VELARDE LAZARTE (Perú) Estudiante de Leading Consultation # 3. IFSI-Paris, Francia en asociación con el Business School de la Universidad de Hull, UK. Intern- Praxis Internacional, Paris, Francia. Licenciada en Psicología, Universidad de Lima, Perú. Especialidad en Psicología Social y Organizacional. Miembro de InnovAcción, FIIS y FIIS-B.

### Consultores

Serán elegidos entre los siguientes:

Marcel CIRERA I AMADÓ (Catalunya, Espanya), President i Dtor. General de STRATEGIC meth & system (Estudis i consultoria estratègica de la conducta del consumidor); Professor del MBA en Empreses Agroalimentaries, Universitat de Barcelona; Staff sessions Innov.a.cció, Programa Avançat «Management de Transicions i de la Innovació Organitzativa» (INNOVA); Consultor d'Organitzacions; Membre del FIIS; Barcelona, Catalunya, Espanya.

Maiky DIAZ PEREZ, Ph.D. (Cuba) Profesora y Consultora. Master en Gestión de Recursos Humanos. Coordinadora de la Maestría Psicología Laboral y de las Organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana. Miembro de FIIS.

Liliana GALVÁN (Perú) Licenciada en Psicología Educacional. Es Doctorando en Dirección y Administración, de la Universidad Politécnica de Cataluña. Directora del Departamento de Calidad Educativa y Decana i.e. de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Fundadora, profesora y consultora de la División Empresarial de la UPC. Vicepresidenta de la Asociación Internacional IDEA. Miembro de InnovAcción y de FIIS.

Maria Giovanna GARUTI (Italy), Psicología, Formatrice e consulente per le organizzazioni, partner e direttore operativo ISMO, membro di Praxis International, Parigi, Francia, Membro di FIIS.

Rosa GOLDFARB (Perú) Licenciada en Psicología (Pontificia Universidad Católica del Perú). Magíster en Educación (University of North Carolina, USA). Psicoterapeuta de orientación psicoanalítica (Escuela de Psicoterapia Psicoanalítica de Lima). Terapeuta de pareja y familia (Relationship Enhancement Institute, New Mexico, USA). Terapeuta Familiar Sistémica (Grupo FASIS, Lima). Secretaria de Proyectos de Innovación. Miembro de FIIS.

Samuel MARTIN (Trinidad and Tobago) Member of IFSI; President, Janus Consulting, Port of Spain, Trinidad and Tobago; Chairman Board Directors, First Citizens Bank, Trinidad and Tobago; Chairman, BWIA Airlines, Trinidad and Tobago. MA Economics, Yale University, USA; MS Clinical Consulting and Coaching, HEC School of Management, Paris, France; Student of Leading Consultation.

David GUTMANN

Samir NAJDI (Palestine Authority) Professor of Chemistry, Vice President for Administrative Affairs, Al Quds Open University, East Jerusalem, PNA. Member of IFSI

Jorge PARODI (Perú)

Licenciado en Sociología y Magíster en Ciencias Sociales (Taller de Estudios Políticos) Universidad Católica del Perú. Psicoanalista. Miembro de la Sociedad Peruana de Psicoanálisis. Miembro de la Asociación Psicoanalítica Internacional. Miembro Fundador y Presidente de InnovAcción y miembro de FIIS. Profesor del Instituto de Psicoanálisis.

Carlos Alberto RIVERA DIEZ (Perú) Training, Development & Individual Selection Manager, Banco de Crédito del Perú. University Professor in Graduate School of Business, UPC – Lima. Instructional Designer. Educational Assessment and Coaching Trainer & Consultant for diverse organizations. MA. Educational Psychology, Loyola University of Chicago. Philosophy & Humanities, Pontifical Catholic University of Chile.

Mónica Rocío VELARDE LAZARTE

Entregar: ficha de inscripción ( ), constancia de depósito del pago ( )  
carta de referencia ( ) a:  
Innov Acción , coordinación del Pre-Seminario  
Javier Prado E. 596 of.302  
San Isidro, Lima 27  
Fax (51-1) 222-8364 Tel. (51-1) 222-7653  
Horario de atención: de 10 a.m. a 1 p.m.

## FICHA DE INSCRIPCIÓN - SEMINARIO

Nombre (s): \_\_\_\_\_

Apellidos: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_

Raza/etnicidad: \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Título: \_\_\_\_\_ Dr. \_\_\_\_\_ Sra. \_\_\_\_\_ Sr. Otro: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

Afiliación organizacional: \_\_\_\_\_

Dirección de Trabajo: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ E mail: \_\_\_\_\_

Dirección personal: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ E mail: \_\_\_\_\_

Me enteré del Seminario mediante: \_\_\_\_\_

Incluyo una carta de referencia de: \_\_\_\_\_

Teléfono de persona que lo refiere: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

La siguiente información se requiere para la conformación de grupos:

Nombres de personas conocidas que participarán en el Seminario:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Información adicional

Principales funciones y responsabilidades:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Breve descripción de experiencias laborales pasadas:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Experiencia previa en conferencias/seminarios con la misma orientación  
(Tavistock):

\_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3

Cuándo y dónde: \_\_\_\_\_

Instituciones Organizadoras: \_\_\_\_\_

## Información Práctica

### a. Habilidades lingüísticas

Español: \_\_\_\_ Idioma materno \_\_\_\_ lo habla y entiende \_\_\_\_ lo entiende

Inglés: \_\_\_\_ Idioma materno \_\_\_\_ lo habla y entiende \_\_\_\_ lo entiende

### b. Alojamiento

Desea ocupar una habitación doble (sujeto a disponibilidad) \_\_\_\_\_

Compartirá la habitación con \_\_\_\_\_

c. Alimentación: Por favor, indique si tiene alguna condición médica que requiere de algún régimen alimenticio específico \_\_\_\_\_

---

d. Especifique a qué dirección desea que le envíen comunicaciones InnovAcción y los miembros de la conferencia:

\_\_\_\_\_ De trabajo      \_\_\_\_\_ Personal

Mediante esta ficha de inscripción solicito mi participación en el Seminario «Liderazgo para la Transformación®, en la vida y la Institución» organizada por Innov Acción . Entiendo que esta solicitud constituye un contrato entre mi persona e Innov Acción y que la misma autoriza a Innov Acción a conducir el Seminario tal como ha sido descrito. Junto a esta solicitud presento mi cheque o pago en efectivo por el monto de la tarifa del Seminario.

Firma \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Incluido está mi pago por:

\_\_\_\_ Total de tarifa de Seminario, enviado en o antes del 7 de Octubre del 2004

\_\_\_\_ Total de tarifa de Seminario, enviado entre el 8 y el 15 de Octubre, 2004

\_\_\_\_ Habitación unipersonal

\_\_\_\_ Habitación compartida

El pago deberá efectuarse mediante depósito bancario en la siguiente cuenta:

Innovación. Grupo para el Diseño y Transformación Institucional.

Banco de Crédito BCP

Cta. Cte. En dólares No. 194-1409139-1-36

Para depósitos del extranjero : SWIFT BCPLPEPL. Jirón Lampa 499, Lima 1, Perú

La tarea primaria de Innov Acción es ofrecer oportunidades para aprender de la experiencia, acerca de la transformación institucional, a personas que quieran asumir roles de liderazgo en sus instituciones y/o que deseen desarrollar la función de consultores.

Esta tarea primaria está fundamentada, metodológicamente, en la perspectiva de la transformación institucional desarrollada por el Foro Internacional para la Innovación Social (FIIS), la cual propone una fértil integración de aproximaciones entre una teoría social de las organizaciones, una perspectiva psicoanalítica, y un enfoque procesal de las instituciones. Esta integración nos lleva a reconocer las estructuras sociales institucionales y a examinar particularmente sus interacciones intrasistémicas y con el ambiente, en especial a la luz del concepto de «sistemas abiertos» de A. K. Rice.

Las instituciones son creaciones humanas y, como tales, dependen de nuestra capacidad para producirlas, reproducirlas y/o transformarlas. Es responsabilidad de los individuos reconocer la dimensión irracional de los impulsos, emociones y fantasías propias de la condición humana. Esto nos ayuda a cuestionar nuestra ilusión de concebir el proceso institucional como algo lineal y previsible, y tratar de verlo en cambio como algo abierto a un movimiento imprevisible de progresiones y regresiones, creaciones y destrucciones. Asimismo, nos sensibiliza a descubrir la presencia de lo inconsciente en los procesos institucionales, y a cuestionar cualquier otra suposición de que éstos pueden quedar sometidos a nuestro control. Paradójicamente, sin embargo, la humildad a que lleva este enfoque, potencia las posibilidades de nuestra participación creativa, porque la ajusta a una dimensión más realista.

La otra perspectiva que fundamenta la tarea primaria de InnovAcción, es la necesidad de la innovación y la transformación institucional en el Perú. La aparición de nuestra institución en el Perú desafía la perseverancia de lo que en InnovAcción estamos llamando una cultura anti-institucional en nuestro país. Se trata de actitudes y opiniones que se resisten consistentemente a la sujeción a normas, sistemas de roles y al reconocimiento de límites y jerarquías que a nivel institucional hacen posible la cooperación social para el desarrollo de lo que W. R. Bion llamó el «grupo de tarea» y Rice la «tarea primaria» de una institución.

Un patrón común en nuestras organizaciones es la sustitución de la noción de institu-



ción social por la de poder personalizado. En vez de sistemas de roles con sub-sistemas abiertos que definen intercambios con responsabilidades mutuas, frecuentemente los miembros hacen una delegación de responsabilidad en un actor individual en el que depositan expectativas desmesuradas, al mismo tiempo que prescinden de un compromiso activo por co-responsabilizarse en el logro de una tarea común. Este patrón de comportamiento expresa a nivel institucional una atracción y activación del supuesto básico de dependencia identificado por Bion en los grupos. Este supuesto básico y la cultura anti-institucional se refuerzan mutuamente para sostener la sustitución de la noción de institución social por la de poder personalizado.

InnovAcción aparece en nuestro país en una situación en la que existe no sólo una necesidad social de transformar instituciones existentes sino de contribuir al proceso de crearlas y desarrollarlas. Se trata de una enorme necesidad en nuestro país, luego de un período muy largo de erosión y devastación de instituciones sociales. Sin pertenencia a grupos—como nos enseñó Bion—el crecimiento mental simplemente no es posible y los individuos quedan expuestos a un deterioro creciente. Este es el peligro que está en curso en nuestro país. Creemos que InnovAcción debe contribuir a expandir la conciencia sobre este peligro y también abrir sus puertas para que participen en sus programas personas que trabajen en esta área de creación y desarrollo de organizaciones.

InnovAcción está abierta a personas que quieran asumir la tarea primaria de la institución, de aprender de la experiencia acerca de la transformación institucional. Se podrán incorporar como miembros personas que hayan participado en algún seminario experiencial o un taller de entrenamiento y que estén dispuestas a asumir activamente su autoridad como miembros. Esperamos para ello una comunicación abierta entre los miembros y entre miembros y directivos, e iniciativas para presentar propuestas y desarrollar proyectos en la institución.

EL FORO INTERNACIONAL PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL (FIIS) se ha encargado la tarea de facilitar la innovación social y así contribuir a la transformación institucional de organizaciones: compañías públicas o privadas, administración pública, asociaciones, instituciones educacionales y de enseñanza, ya sean éstas religiosas o laicas.

## Bibliografía seleccionada

De esta manera, FIIS continúa la tradición de Relaciones Grupales establecida, entre otros, por W.R. Bion, Isabelle Menzies, A.K. Rice y P. Turquet. Sin embargo, incorpora a las teorías psicoanalítica y de los Sistema Abiertos la dimensión societaria y la aproximación conocida como Transformación Institucional (IT), fruto de su trabajo en ámbitos económicos, políticos y sociales.

Cada año desde 1978, el Foro Internacional para la Innovación Social (FIIS) organiza en Francia un seminario internacional sobre el tema Autoridad Liderazgo y Transformación, que en 2004 se convirtió en el seminario de la Transformación®. De igual manera, a través de muchos años, ha estado desarrollando y conduciendo seminarios en otros países, en asociación con universidades y otras organizaciones, sobre temas idénticos o complementarios.

Paralelamente, ha estado conduciendo, en asociación con la Escuela de Negocios de la Universidad de Glamorgan, un programa de capacitación para consultores y managers: Leading Consultation (Research Diploma, M. Phil, Ph.D.).

Finalmente, ha creado en Enero del 2004, un nuevo seminario experiencial internacional anual, sobre temas de Feminidad, Liderazgo, Autoridad y Masculinidad: FLAM.

### Libros

---

- Gutmann, D. (2005) *Disillusionment and dialogue of lacks*. Karnac Ed.
- Gutmann, D. (with) Iarussi, O. (2005) *La transformación. Deseo y liderazgo en la vida y en las instituciones*. Icaria, Ed. Barcelona, España.
- Gutmann, D. (with) Iarussi, O. (2003) *Psychoanalysis and Management: the Transformation*. Karnac Ed., London, UK.
- French, R.; Vince, R. (1999) *Group Relations, Management and Organisation*. Oxford: Oxford University Press.
- Gabelnick, F., Herr, P., Klein, e.b. (Eds) (1998) *The Psychodynamics of Leadership*. Psychological Press.

### Artículos

---

- Vince, R. (2002) *The Impact of Emotion on Organizational Learning*. Human Resource Development International. 5/1: 73-85.
- Berman, A.; Berger, M.; Gutmann, D. (2000) *The Division into Us and Them as a Universal Social Structure*. Mind and Human Interaction, 11(1) (Trauma and Identity), 53-72. Madison CT: International University Press, Inc; in S. Ostroff (ed.) *Dialogue and Leadership across the Faultiness of Israeli Society: Developing Theory and Practice*, 305-328. Jerusalem: The Joint-Brookdale Institute, (Hebrew).

- Vince, R. (1999) El impacto de la emoción en el aprendizaje organizacional. *Perspectivas de Gestión* 4/3: 40-49.
- Gutmann, D., Ternier-David, J., Verrier, C. (1999) From Envy to Desire: Witnessing the Transformation. Chapter in French, R. ; Vince, R. *Group Relations, Management and Organisation*. Oxford: Oxford University Press.
- Gutmann, D., Pierre, R. (1999) Consultation and Transformation : Between Shared Management and Generative Leadership. Chapter in Gabelnick, F., Carr, W.: *Dynamic Consultation in a Changing Workplace*, Psychological Press, Madison, CT.
- Gutmann, D. (1998) Transformation du langage, transformation sociale. Proceedings of the International Conference <sup>3</sup> AT the Threshold of the Millennium <sup>2</sup>, SIDEA & PromPeru, Lima, 15-23 April, 1998.
- Reed, B.D. (1998) Organizational Transformation. Managing and Leading - Challenging Questions for Church and Society, MODEM.
- Gutmann, D., Pierre, R., Ternier-David, J., Verrier, C. (1997) The Paths of Authority: from the Unconscious to the Transcendental. Intervention at the Arab University of Jerusalem. Feelings work in Europe, Guerini Studio, Milano.
- (1997) Los caminos de la autoridad: del más acá al más allá. Intervención en la Universidad Árabe de Jerusalém. *Perspectivas de Gestión*, n°2, Barcelona.
- (1998) Die Wege des Autorität: vom Unbewubten zum Transzendentalen. Interventionen an der Arabischen Universität von Jerusalem *Organisationsentwicklung* n°1/98, Basel.
- Gutmann, D., Ternier-David, J., Verrier, C. (1996) Transformation et Collusion. De la conformation à l'alliance. *Insight*, n°3, Bari, Italie.
- (1997) Management et Conjoncture Sociale n°507, Paris.
- Gutmann, D., Ternier-David, J., Verrier, C. (1996) Paradoxer och förvandling i konsultrollen : Från reparation till uppenbarelse (Paradoxe et transformation dans le rôle de consultant : de la réparation à la révélation). Den svärfångade organisationen, Stockholm.
- Gutmann, D., Ternier-David, J., Verrier, C. (1995) Gruppe og transformation Groupes et transformation). *Ubevidste Processer*, Copenhagen.
- Gutmann, D. (1989) The Decline of Traditional Defences Against Anxiety. Proceedings of the First International Symposium on Group Relations, ed. Gabelnick, F., Carr, W., Keble College, Oxford, AK Rice Institute.
- Gutmann, D. (1983) Pouvoir et autorité. *Lettre de la Société Internationale des Conseillers de Synthèse*, Paris.
- Turquet, P.M. (1974) Leadership: The Individual and the Group. G.S. Gibbard, et al. (Eds.), *Analysis of Groups*, Jossey-Bass.
- Menzies, I.E.P. (1960, reprinted 1977) A Case-Study in the Functioning of Social Systems as a Defence Against Anxiety. *Tavistock Pamphlet* n° 3.
- Also reprinted in (1975) Colman & Bexton (Eds.), *Group Relations Reader*.

<sup>1</sup> También en version francesa e italiana.