



**Centro Estudios Avanzados**  
**Comunicación y Problem Solving Estratégico**

Afiliado al CTS de Arezzo - dirección y supervisión científica del Prof. Giorgio Nardone

# **CREAR Y GESTIONAR EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES**

**MASTER EN COMUNICACIÓN, PROBLEM SOLVING  
Y COACHING ESTRATÉGICO**

**(I° Y II° NIVEL)**



***“SOLUCIONES APARENTEMENTE SIMPLES  
PARA PROBLEMAS COMPLEJOS”***



El Centro di Terapia Strategica, Instituto de Investigación y Formación fundado por **Giorgio Nardone** y **Paul Watzlawick**, opera desde 1987 a nivel nacional e internacional. Su trabajo conjunto ha desarrollado Modelos de intervención clínica y de Problem Solving organizacional, seguidos en todo el mundo por profesionales de la comunicación, de la consultoría, de la formación y de la psicoterapia. Son 27 los libros publicados, y traducidos en diversos idiomas, que se refieren a los resultados de la investigación desarrollada en el CTS de Arezzo.

El CTS de Arezzo tiene filiales en toda Italia, en Europa y en los Estados Unidos. **El Centro de Estudios Avanzados en Comunicación y Problem Solving Estratégico** fue inaugurado, en Madrid, en 2007.

Este Centro de Estudios, que desarrolla su actividad en España y Portugal, se dedica principalmente a las actividades de:

- **formación** a través de módulos específicos adaptados a las diversas figuras profesionales o a los objetivos a alcanzar por las organizaciones.
- **consultoría** proyectada a las exigencias específicas de las organizaciones relativamente a la resolución de problemas organizativos, comunicativos y relacionales en el seno de los equipos de trabajo.
- **coaching** individual o de grupos de trabajo con temáticas específicas, orientando a la intervención para la resolución de situaciones problemáticas

**Internamente el Centro de Estudios Avanzados realiza los siguientes cursos de especialización:**

Formación Avanzada:

- **Master Iº nivel en Comunicación y Problem Solving Estratégico**
- **Master IIº nivel Avanzado en Coaching**

Seminarios intensivos:

- **Técnicas de Problem Solving Estratégico** - (alta dirección y top management)
- **Técnicas de Comunicación Persuasiva** - (alta dirección y top management)
- **Planificación Estratégica y Problem Solving** - (directores, mandos intermedios, equipos de trabajo)
- **Estrategia de Comunicación y Problem Solving** - (mandos intermedios, equipos trabajo)
- **Eficacia Comunicativa y Consecución de Objetivos** – (profesionales en general)

Para información adicional visitar nuestro site en: [www.problemsolvingestrategico.com](http://www.problemsolvingestrategico.com)



## **El modelo de Problem Solving Estratégico**

*Es la teoría que determina lo que podemos observar.*

Albert Einstein

El Problem Solving Estratégico puede ser definido como el arte de resolver problemas complicados, personales, interpersonales y de las organizaciones, mediante la utilización de tácticas y técnicas que proporcionan el máximo de eficacia y eficiencia.

Este avanzado modelo de intervención tiene como referencia el área de la lógica matemática denominada “lógica estratégica”, que se diferencia de la lógica tradicional por su característica de establecer el modelo de la intervención con base en los objetivos prefijados y en las características específicas del problema objeto de estudio, más que sobre la base de una teoría fuerte precedente. Con vista a la definición de la estrategia de intervención, la investigación de las causas u origen de la situación problemática se sustituye por el análisis de las acciones e interacciones que hacen perdurar la situación de bloqueo.

En la base del modelo estratégico existe una epistemología avanzada que se refiere a la teoría de la comunicación nacida en el campo antropológico con G. Bateson, a los desarrollos constructivistas de la teoría de la cibernética (H. von Foerster, E. von Glasersfeld), al estudio del lenguaje persuasorio de Milton Erickson y a los principios teórico-aplicativos de la comunicación profundizados por el equipo del Mental Research Institute de Palo Alto (P. Watzlawick, J. Weakland, R. Fisch, D. Jackson).

Una posterior contribución aplicativa fue aportada por Giorgio Nardone (“El Arte del Cambio”, 1990, “Terapia Estratégica para la Empresa”, 2000, “El Arte de la Estratagema”, 2003, “El Diálogo Estratégico”, 2004) que, mediante un riguroso método de investigación empírico-experimental, ha puesto a punto un modelo de intervención específico para la solución de problemas en el ámbito de las organizaciones.

Este modelo permite al “problem-solver” tener a su disposición un conjunto de tácticas y herramientas extremadamente flexibles y adaptables a las diferentes situaciones y a los diversos contextos operativos. La utilización de una comunicación estratégica en su doble posibilidad – explicativa y/o persuasoria – constituye un instrumento de fundamental importancia en el desarrollo de la intervención, ya sea ésta directa, indirecta, de supervisión o formación.

---



## Estudios Avanzados

La Escuela de Comunicación y Problem Solving Estratégico, basada en un Master de dos niveles (*Iº nivel y IIº nivel avanzado en Coaching*), se dirige a la formación, para la aplicación del Modelo Estratégico, de todas aquellas figuras profesionales que puedan ser definidas como “agentes del cambio” en el contexto organizativo (formadores, consultores, profesores, educadores, directivos, responsables de recursos humanos, etc.) con el objetivo general de habilitarlos con herramientas que potencien su competencia comunicativa, capacidad de decisión y de resolución de situaciones problemáticas.

### MASTER Iº nivel

El master está articulado en áreas interdependientes e integradas que profundizarán el tema de la comunicación y del problem solving estratégico aplicado al contexto organizativo. Se compone de 8 módulos que se impartirán en 4 fines de semana con la cadencia de un fin de semana al mes:

1. Introducción al modelo estratégico aplicado al contexto organizativo.
2. Las técnicas de problem solving estratégico para definir los objetivos y desvelar soluciones intentadas.
3. La comunicación estratégica como vehículo de cambio.
4. Técnicas avanzadas de comunicación persuasiva: el diálogo estratégico (I)
5. Técnicas avanzadas de comunicación persuasiva: el diálogo estratégico (II)
6. Las técnicas de problem solving estratégico aplicadas al contexto organizativo.
7. Aplicación del problem solving y comunicación estratégica en los contextos organizativos.
8. Cabalgar el propio tigre: el arte de la estratagema y la lógica no ordinaria.

### MASTER IIº nivel avanzado (en Coaching)

El segundo nivel, con especialización en coaching, se compone de 6 módulos con la cadencia de dos jornadas al mes:

1. El autoengaño estratégico: de la realidad padecida a la realidad gestionada
2. El coaching estratégico – análisis estratégico de las soluciones intentadas redundantes:
3. El diálogo estratégico (nivel avanzado) (II)
4. Dialogar estratégicamente consigo mismo: self coaching estratégico
5. El coaching estratégico y el ejercicio del liderazgo
6. El coaching estratégico: *Cabalgar el propio tigre*



## PROGRAMA MASTER I° NIVEL

El master está articulado en áreas interdependientes e integradas que profundizarán el tema de la comunicación y del problem solving estratégico aplicado al contexto organizativo. Al finalizar cada módulo está prevista una evaluación del trabajo realizado y de las capacidades adquiridas.

**Módulo 1** «Las teorías determinan aquello que podemos observar» A. Einstein

### **Introducción al modelo estratégico aplicado al contexto organizativo**

- La lógica estratégica en el ámbito organizativo.
- La consultoría de proceso y el papel del consultor estratégico.
- El modelo de intervención estratégica en la organización: los 4 estadios operativos
- Cuando la solución mantiene el problema: análisis de problemas y soluciones intentadas en el contexto organizativo.
- Intervenciones de consultoría, coaching, formación.

**Módulo 2** «La mayoría de los problemas no derivan de las respuestas que nos damos sino de las preguntas que nos hacemos» I. Kant

Las técnicas de problem solving estratégico para definir y aclarar los objetivos y desvelar las soluciones intentadas disfuncionales

- La identificación de las soluciones intentadas y la búsqueda de las excepciones.
- La técnica del “escenario más allá del problema”.
- La técnica del “cómo empeorar”.
- La “técnica del escalador” para fraccionar el objetivo.

**Módulo 3** «Antes de convencer el intelecto es necesario tocar y predisponer el corazón» B. Pascal

### **La comunicación estratégica como vehículo de cambio**

- De la comunicación que explica a la comunicación que persuade.
- Cautivar e influenciar.
- El arte de “sintonizar”.
- La técnica de la reestructuración.
- Tácticas comunicativas para eludir la resistencia al cambio.

**Módulo 4** «Un discurso que haya persuadido una mente obliga a esa mente a creer en los preceptos y a consentir en los hechos» Gorgias

Técnicas avanzadas de comunicación persuasiva: el diálogo estratégico (I)

Obtener el máximo resultado con el mínimo esfuerzo: el arte de dialogar estratégicamente.

La estructura del diálogo estratégico y su aplicación:

- Las preguntas con ilusión de alternativas.
- Las paráfrasis reestructurantes.
- Evocar sensaciones.
- Resumir para redefinir.
- Prescribir como descubrimiento conjunto.

**Módulo 5** «Las mismas palabras en una secuencia distinta darán resultados diferentes» B. Pascal

Técnicas avanzadas de comunicación persuasiva: el diálogo estratégico (II)

Learning by doing: las prácticas estarán centradas en aprender:

- el arte de las preguntas con ilusión de alternativas de respuesta,
  - resumir parafraseando para crear el proceso de cambio estratégico de la percepción del interlocutor.
-



**Módulo 6** «La realidad no es lo que nos ocurre, sino lo que hacemos con lo que nos ocurre» A. Huxley

### **Las técnicas de problem solving estratégico aplicadas al contexto organizativo**

En particular se profundizarán los siguientes temas:

- La construcción de la estrategia adaptada al problema y focalizada en el objetivo: estrategia orientada al problema y estrategia orientada a la solución.
- La técnica del “como si”.
- La escala de auto-evaluación.

**Módulo 7** « No es necesario violentar la naturaleza, sino persuadirla» Epicuro

### **Aplicación del problem solving y comunicación estratégica en los contextos organizativos**

Learning by doing: las prácticas de esta jornada estarán focalizadas a la aplicación a casos concretos presentados por los participantes de cuanto aprendieron en el ámbito de comunicación y de problem solving.

**Módulo 8** «Todo lo que puede ser hecho con poco, inútilmente se hace con mucho» Guillermo de Occam

### **Cablgar el propio tigre: el arte de la estratagema y la lógica no ordinaria**

- Las 13 estratagemas esenciales: criterios de la lógica no ordinaria para el cambio estratégico.

----- // -----



## PROGRAMA MASTER II° NIVEL

### EL COACHING ESTRATÉGICO: TRANSFORMAR LOS LÍMITES EN RECURSOS

Este itinerario avanzado conducirá a los participantes al arte de resolver problemas complejos mediante soluciones aparentemente simples. Este arte, sin embargo, contempla el recurso de no a la tranquilizante "verdad", es decir, conocimiento definitivo respecto a la realidad que nos rodea y a nuestra relación con ésta, sino al uso de estratagemas que violan el sentido común y la usual lógica racional. Cada participante será guiado a "Cabalar el propio Tigre", que no es un artificio sino una habilidad concreta fruto del estudio prolongado y constante aplicación. Aunque podamos ser muy buenos engañando a los otros sobre nuestras reales capacidades no podemos hacerlo tan bien con nosotros mismos, cuando nos encontramos precisamente frente a nuestros límites.

**Módulo 1** «*El genio no es más que la capacidad de observar la realidad desde perspectivas no ordinarias*» W. James

#### **El autoengaño estratégico: de la realidad padecida a la realidad gestionada**

- De la ilusión de la verdad objetiva a la adquisición de la consciencia operativa.
- Estructura y funcionamiento del autoengaño – engaño padecido, engaño gestionado.
- La solución intentada redundante: cuando el actuar conduce al autoengaño.
- Creencias tranquilizantes: cuando la idea asumida conduce al autoengaño.
- La espontaneidad como aprendizaje convertido en adquisición.

**Módulo 2** «*No hay nada que no se pueda hacer natural y no hay nada natural que no se pueda perder*» B. Pascal

**El coaching estratégico** – análisis estratégico de las soluciones intentadas redundantes: las elegidas deliberadamente, las espontáneas e irrefrenables, las padecidas e inevitables.

- Los puntos de impacto fracasados de las soluciones intentadas redundantes: la estrategia, la comunicación, la relación.
- Identificar y utilizar las excepciones a las soluciones intentadas fracasadas.
- Identificación y puesta a punto de las estrategias de solución alternativas.

**Módulo 3** «*Actúa de modo a aumentar siempre el número de opciones*» H.V. Foerster

#### **El diálogo estratégico (nivel avanzado) (II)**

Aprender a:

- Construir preguntas estratégicas y predisponer su secuencia en embudo.
- Parafrasear reestructurando en el nivel lógico y en el nivel analógico.
- Resumir para redefinir modificando la propia percepción.
- Seleccionar frases e imágenes evocativas. Prescribir como efecto del acuerdo alcanzado.

**Módulo 4** «*Voy despacio porque tengo mucha prisa*» N. Bonaparte

#### **Dialogar estratégicamente consigo mismo: self coaching estratégico**

- Aplicación del diálogo estratégico al modelo de coaching.
  - Indagar cambiando la propia perspectiva.
  - Uso del diálogo estratégico como forma de autoengaño capaz de transformar los propios límites en recursos.
  - Análisis de la incapacidad estratégica.
  - Análisis de la sensación que comanda nuestras reacciones. Estratagemas evolucionadas para reorientar nuestras propensiones disfuncionales.
-



**Módulo 5** «Óptimo orador aquel que hablando instruye, deleita y al mismo tiempo conmueve el ánimo de sus oyentes» Cicerone

#### El coaching estratégico y el ejercicio del liderazgo

- La construcción del carisma personal: técnica avanzada para la gestión del propio estilo comunicativo no verbal.
- Estrategias y tácticas para transformar mágica la propia palabra.
- Inspirar, indicar, inyungir, delegar, controlar: Cabalgar el cambio.

**Módulo 6** «Sé aquello que desearías que el mundo fuese» Ghandi

#### El coaching estratégico: Cabalgar el propio tigre

- Gestión de la propia modalidad de percepción y de reacción al afrontar las situaciones más estresantes.
- Aprender a utilizar completamente los recursos propios al afrontar los problemas más complicados.
- Comunicar con uno mismo y con los otros de forma a evitar quedar atrapado en marcos rígidos.
- El arte de la estratagema en su esencia aplicativa.

----- // -----



## Metodología didáctica general

**El cambio es hoy el tema común a la mayor parte de los contextos profesionales y organizativos.** Cambian los mercados, las estrategias de las empresas, cambian las modalidades de la organización del trabajo, cambian las tecnologías, cambian las competencias necesarias para trabajar y alcanzar los objetivos propuestos.

**Por todo esto se requiere que las personas adopten estrategias distintas aquellas que han adoptado en el pasado.** A este respecto, parece increíble pero la evolución nos ha predisposto favorablemente al cambio, volviéndonos naturalmente capaces de adaptarnos a las diferentes condiciones y circunstancias. Sin embargo, es bien conocido que llevar las personas a alterar un hábito, a modificar su comportamiento y a cambiar sus ideas es una tarea verdaderamente ardua.

**De resistencia al cambio mueren cada día los intentos más nobles,** no importa lo sensatas que sean las propuestas que hacemos, cambiar las cosas parece frecuentemente una empresa titánica. Si observamos la dinámica psicológica del cambio descubrimos, sin embargo, algo de muy interesante: estamos todos extremadamente disponibles a cambios que “percibimos” como privados de riesgo y beneficiosos para nuestras condiciones; por otro lado ejercemos una resistencia tenaz frente a los cambios en los cuales percibimos riesgo o aspectos que pueden empeorar nuestro status. En suma, parece bastante lógico que así sea pero esto nos dice que la percepción juega un papel crucial en la dinámica del cambio.

Efectivamente, **“no son las cosas que nos preocupan sino la opinión que tenemos de ellas”** que derivan del punto de vista del cual las miramos. Por tanto la dificultad de crear y gestionar cambios estratégicos sólo puede ser superada con recurso a estrategias que permitan hacer percibir a las personas las ventajas y ausencia de riesgo, transformando la **percepción** de las cosas, que a su vez cambiará la reacción emotiva, cambiando la reacción comportamental y , como efecto final, cambiará la cognición.

La utilización de una correcta **comunicación estratégica, en sus efectos relacionales y persuasorios y de la capacidad de problem solving como lógica no ordinaria** resultan ser los instrumentos fundamentales en cada rol organizacional para aumentar la flexibilidad y adaptabilidad con rigor y creatividad. Esta habilidad específica nos permite superar los obstáculos y esquivar la **resistencia al cambio** para vencer exitosamente los desafíos emergentes y alcanzar los objetivos propuestos. Por tanto, la formación estratégica, concentrándose sobre los procesos más que sobre los contenidos, puede ser definida como “enseñar a cambiar”. Formar en términos estratégicos, en efecto, no significa solo transmitir nuevos conocimientos, sino hacer con que las personas adquieran nuevos instrumentos teórico-aplicativos que les permitan cambiar de modo concreto su propia modalidad de “operar” en las organizaciones.

Siendo así, la formación estratégica se basa fundamentalmente en el método de **“learning by doing”** (aprender haciendo) que consiste en transformar el aprendizaje individual en una adquisición que puede ser inmediatamente transferida a la realidad operativa de cada uno de los participantes, con vista a la obtención de cambios eficaces y significativos. Por esto, las lecciones teóricas son reforzadas con frecuentes ejercicios prácticos para permitir al participante experimentar su propia competencia y permitir el aprendizaje de las técnicas de forma a desarrollar su eficacia comunicativa, relacional y de resolución de situaciones problemáticas (problem solving).

---

