



## Evento Mercado de Capacitación 2013 página 10

### ● Seminario

Facilitación gráfica

8

### ● Conocimiento

¿Cómo incrementar el “engagement”?

13

### ● Metodología

“Open Space” - un método para la comunicación y colaboración

14

### ● Dinámica

La Tubería: la conducción del proyecto

16

## MAGAZINE

### Conocimiento

- 3 Tiempos de FeedForward:
- 5 Del grupo al equipo
- 13 Cómo mejorar el nivel de "Engagement"
- 14 Open Space - un método para la comunicación y colaboración
- 17 Liderazgo con Coaching y PNL



### Dinámica

Tubería - la conducción del proyecto

## SEMINARIO

### Preevento

- 7 Reuniones efectivas - semillero de liderazgo

### Evento

- 8 Seminario: facilitación gráfica
- 12 Una mirada de atrás hacia adelante
- 17 Seminarios de certificación

## ACCIÓN

- 4 Tarjetas de emoción I y II
- 6 Equipo cuadrado
- 16 Tubería
- 20 Oferta de introducción Pizarras plegables Premium y Economy

### Vientos frescos

El fenómeno natural del "viento" ha animado a los seres humanos desde muy temprano. Tanto los molinos de viento como aparatos para medirlo, son ya indicadores del desarrollo moderno. "Vientos frescos" es nuestra metáfora y lema para una nueva ventana abierta, pues son los vientos frescos los que perturban los polvos de la enseñanza tradicional, y su energía la que mueve las ruedas de la innovación.

Abrimos ampliamente esta ventana con el programa del Mercado de Capacitación 2013 a partir de la página 10 de esta edición.



## Martin Carnap ● Cuando todos se duermen.

Estimada lectora, estimado lector!

Cuando todos se duermen y uno habla... lo llamamos enseñanza. ¿Porqué es esto así?... ¿Tiene que ser así?

Como gerentes, líderes y coordinadoras(es), tenemos una vida muy ejecutiva para desarrollar innovación, organización y talento humano. La variedad de las responsabilidades resulta en alternancia y movimiento cotidiano.

A veces nos toca participar en un seminario con un tema interesante; sin embargo, la emoción anticipada se pierde frecuentemente poco después del inicio, cuando nos alcanzan las estructuras comunes de seminario y la tradición de la enseñanza.

- La constelación de mobiliario, el diseño de seminario y el proceso de aprendizaje nos recuerdan viejas imágenes de enseñanza en escuelas en monasterios.
- Estar sentado y mantenerse sentado: como prestar atención, en camisa de fuerza.

Así se vuelven los días de seminario en una tortura... y nace la idea de movimiento, como cuando fuimos niños o como en el liceo y colegio en las afueras de la antigua Atenas. "Movimiento del cuerpo también mueve ideas", igual como Aristóteles caminaba con sus discípulos por los pasillos durante las clases.

Afortunadamente ya existen alternativas comprobadas para la construcción de conocimiento. En esta edición, en los seminarios y en el mercado de capacitación, hacemos sentir nuevos vientos para facilitar aprendizaje activo.

Es para mí un gran gusto saludarle en el segundo Mercado de Capacitación, en el Hotel San José Marriott, que celebramos este año el 24 de Mayo. Además siento curiosidad por cuáles de las novedades del evento despierta más su interés.

¡Que disfruten la lectura de este metaaccionMAGAZINE y hasta la próxima edición!

Martin Carnap  
Editorial metaaccionMAGAZINE

**Editor:** Martin Carnap  
Metaaccion, S.A., Costa Rica  
Se publica regularmente 2 – 3 veces al año  
y además en ediciones especiales temáticas  
precio al detalle: 8,-USD / suscripción anual 20,- USD

Revista para  
responsables de capacitación y talento humano, facilitadoras para aprendizaje activo, líderes de proyectos, docentes y profesoras, clientes actuales y futuros de Metaaccion

© Copyright 2013 - Metaaccion, S.A.

Gustosamente se da el derecho de reproducir lo anterior para fines educativos y sin ánimo de lucro, siempre y cuando se incluyan las referencias de autoría principal y de los autores citados.

# Tiempos de Feedforward

Betsy Martínez. Business Coach Bmm & Asociados. ● ● El dar feedback o realimentación ha sido considerado por largo tiempo como una herramienta esencial para líderes. Mientras se esfuerzan por cumplir con las metas organizacionales, los colaboradores necesitan saber cómo lo están haciendo. Necesitan saber si su rendimiento se ajusta a las expectativas de sus líderes. Necesitan saber qué es lo que han hecho bien y qué es lo que necesitan cambiar. Tradicionalmente, esta información se daba bajo la forma de “feedback descendente” de líderes a los equipos. Igualmente los equipos pueden dar información útil en los procesos y procedimiento, así como contribuir a hacer más efectivo su propio trabajo y el liderazgo de los gerentes. A este feedback se le conoce como “feedback ascendente” y se ha incrementado mucho más desde la herramienta 360°.



*Un grupo trabaja como equipo y logra construir exitosamente el puente de Leonardo*

● Procesos de cambio exigen pensar y actuar a una velocidad igual o mayor a la velocidad del entorno. El entorno sobre cómo liderar equipos de trabajo y cómo co-crear conversaciones efectivas, ha cambiado en este milenio. Si a usted le está funcionando el uso de la herramienta del feedback, no cambie; pero si aún no le ha dado resultados tan satisfactorios y sobre todo, sostenibles como herramienta de comunicación para la mejora del desempeño de su equipo, entonces lo que viene con el Feedforward, SÍ FUNCIONA!

El feedback tradicional se enfoca en el pasado, en lo que ya ocurrió—y no en la infinita variedad de oportunidades que pueden ocurrir en el futuro.

● ¿Cuáles son las razones para intentar el Feedforward y no tanto el Feedback? Dar sugerencias e ideas a otros, en conversatorios efectivos y enfocados, es creativo y de utilidad, en lugar de penoso, embarazoso e incómodo.

● Analicemos las siguientes preguntas y respuestas:

¿Puedes cambiar el pasado? A los corredores de autos se les enseña “A mirar el camino, no la pared” A los jugadores de baloncesto se les enseña a enfocar el balón en la cesta e imaginar un tiro perfecto.

En realidad, ¿en qué te enfocas cuando das feedback? En los errores cometidos. La eterna disyuntiva: problema vs. solución, mirar hacia atrás o mirar hacia adelante.

¿Puede el feedback no tomarse personalmente? La gente tiene una auto-imagen muy diferente a lo que los demás piensan de ellos. Y en teoría, el feedback se focaliza en el rendimiento y no en la persona; sin embargo, en la práctica, casi todos los feedback son tomados personalmente (no importa la manera cómo es entregado). Otra eterna disyuntiva: las sugerencias objetivas vs. lo que se cree un ataque o crítica personal.

● Conocimiento

● La intención en mi sesión en el Mercado de Capacitación 2013 es mostrar cómo el feedforward puede ser muchas veces preferible al feedback en el día a día: es más efectivo y eficaz, es más entretenido y por mucho, es menos incómodo. Usando el feedforward—y alentando a otros a que lo usen—el resultado es dinámico, una organización más abierta, en la que los colaboradores se enfocan en el futuro y no en vivir de los errores del pasado. *Urge implementar cambios en la velocidad de aprendizaje y en el modo de transformarse.*

● Experiencia

**Msc. Betsy Martínez** es Coach Experto Corporativo con enfoque en ambientes en transición dentro de las organizaciones y entornos laborales en crisis y resistencia. 20 años en investigación y mejora continua en el aprendizaje del individuo, con la metodología exclusiva

“Triple Bucle del Aprendizaje”. Desarrolladora de habilidades y mejora del desempeño -área cognitiva (el Saber), las destrezas (el Hacer) y el área cognoscitiva (el Ser)-. Su método único está basado en los principios del Neuromanagement.

[www.tisoc.com](http://www.tisoc.com)

● Conózcala



# Mercado de Capacitación 2013

Se profundizará este tema en el Mercado de Capacitación 2013, sesión F, el 24 de mayo, Hotel Marriott, San José, Costa Rica. Ver página 11.

● ● METALOGTools®: Tarjetas de Emoción I y II

### Oferta especial

Contenido: 50 tarjetas con fotografías (21 x 14.5 cm.) e instrucciones. Art. 1809

**Precio unitario set USD 78**

Precio regular Set No. 1 y 2: \$153.2

**Precio oferta para set 1 y 2: USD 130.2**

Oferta: hasta 15% descuento



set 1

set 2

Visite y cotice en el Shop Online Metaacción

Precios más transporte e impuestos. Oferta válida hasta el 31 de mayo 2013



Equipo para reuniones y seminarios

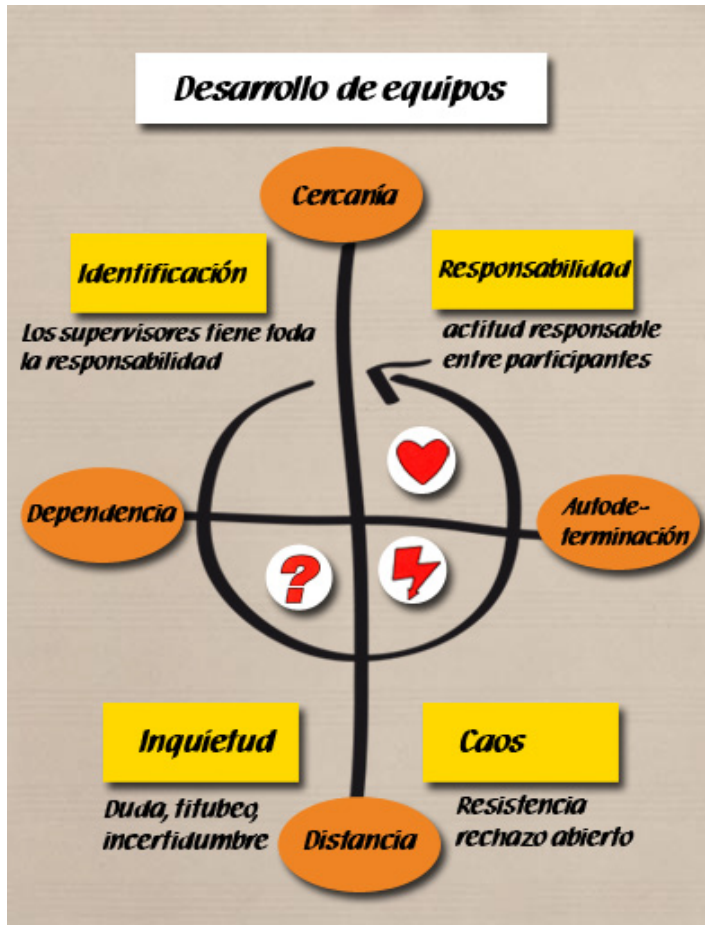


Contacto: [www.metaaccion.com](http://www.metaaccion.com)

Teléfono: (506) 22015023/24

# Del grupo al equipo

Por Michael Tosch (Alemania) y Martin Carnap (Costa Rica). ● ● El desarrollo de un grupo hacia un equipo se da mediante un esquema específico. Los cambios de comportamiento deseados se producen sólo cuando el proceso ha pasado por todas las fases. Mostramos en este artículo las diferentes etapas de este desarrollo y las ilustramos mediante un ejemplo concreto de la práctica.



La imagen muestra el proceso de desarrollo de un grupo a un equipo. En muchos casos se retira la decisión para este proceso, cuando la gerencia ve los disturbios o incluso rechazos. Estos efectos no se pueden evitar, pero pueden reducirse con las medidas adecuadas.

## ● Asombrado en lugar de afectado

Anteriormente la metodología de facilitación se definía como: "de afectados hacer participantes". Después de muchos años de experiencia práctica en facilitación con diferentes participantes y cuestionamientos, Metaaccion define la metodología hoy diferente. La justificada crítica a la efectividad de resultados, solo se puede evitar cuando se tiene éxito al afectar los participantes.

La filosofía del método de facilitación:  
**¡Afectar al participante!**

## ● Una empresa en camino a la crisis

El caso: Una empresa mediana (nosotros la llamaremos ChipBase) planeaba reestructurar las áreas de producción (Fabricación de componentes electrónicos). Nos encargaron ayudar con tres facilitadores en el proceso de reestructuración y formar líderes-facilitadores de la empresa e incorporarlos en el proceso de desarrollo de la organización.

La idea de la gerencia: En la producción los empleados debían trabajar en equipo y sin imponer jerarquías. Se esperaba de los grupos lo siguiente:

- Asumieran mayor responsabilidad.
- Se establecieran su propio marco de responsabilidad personal.
- Asumieran tareas de mantenimiento independiente-mente.
- Fueran responsables de la calidad de su trabajo y sus productos.
- Minimizaran por responsabilidad propia los costos de producción.

Los niveles jerárquicos, jefes de grupos y los supervisores, serían abolidos. En el futuro deberían activarse nuevos líderes-facilitadores como asesores y ayudantes de los demás operarios en la producción.

Los operarios afectados (que aún no conocían el proyecto), se identificaron completamente con la empresa. En el modelo lo notamos como "cercanía", con responsabilidad de los supervisores. Los operarios que hasta el momento no se pronuncian por su cuenta, podrían en el futuro pensar y actuar bajo su propia responsabilidad.

La gerencia suponía que el camino para pasar de 1. a 2. era relativamente fácil de superar y a corto plazo. En reuniones preliminares aclaramos que esto no era así y que se debían hacer consideraciones adicionales.

¿Qué pasa cuando los empleados se enteran del proyecto? La cercanía, la identificación que sentían hasta el momento, cederían ante el escepticismo. El empleado sentiría dudas sobre el éxito del proyecto y tendría muchas preguntas.

## ● Conocimiento

Las dudas y el escepticismo son acompañados por temores y en el tercer paso después del inicio del proyecto incluso se ocasiona una resistencia activa:

Los empleados llevarán la situación a los límites. Una fase de la crisis, del "caos", que a menudo no quiere ser vista por los responsables. Lo interesante en esta situación: Los afectados ya actúan por su propia cuenta. Si todos los encargados son conscientes de que este período de caos es imposible de impedir, las circunstancias negativas pueden mantenerse dentro de un límite soportable. En muchas otras empresas se puede experimentar que los que toman decisiones quieren dar marcha atrás cuando se presentan dificultades en el camino.

### ● Conclusión:

Después de haber involucrado a los encargados de ChipBase en el proceso, surgió un nuevo enfoque global común que consideraba las posibles dificultades.

### ● ● METALOGTools®: Equipo cuadrado

#### Oferta especial

Contenido: 30 piezas de rompecabezas para 10 cuadrados e instrucciones detalladas

Artículo 1520

Dimensiones: 5 x 16.5 x 16.5 cm.

Peso: 1 kg incluyendo caja

Precio regular: USD 356.40

Precio de oferta: **USD 302.9**

Oferta válida hasta el 31 de mayo 2013

Visite y cotice en el Shop Online Metaacción

Precios más transporte e impuestos.



Así realizamos el desarrollo organizacional en el área de producción.

El paso No. 10 empezó después de 30 semanas del inicio del proyecto. Las dificultades anticipadas surgieron después del paso No. 2 Después de la formación de los círculos de trabajo y su inicio (pasos 7 y 8), rápidamente se hizo evidente que la nueva auto determinación se realizó en gran medida de manera armónica. Incluso otro de nuestros pronósticos se hizo realidad: los jefes y los supervisores no entendieron su nuevo rol; en lugar de ser superior y supervisar, debían actuar como facilitadores y asesores. Consecutivamente ocho de once supervisores buscaron y encontraron nuevas tareas en otras empresas. 1,5 años después de iniciar el proyecto, ChipBase alcanzó sus objetivos de venta un año antes de lo planeado.

**consuhotel**  
gestión consultoría formación



La firma Consuhotel brinda servicios de **Consultoría, Gestión, Reclutamiento, Gestión de Ventas y Mercadeo outsourcing para empresas turísticas así como Cursos de Formación en Servicio al Cliente para empresas de servicios.**

Conformada por un equipo de diez profesionales con amplia experiencia y exitosa trayectoria en:

- Dirección Hotelera Internacional
- Derecho Ambiental
- Mercadeo y Ventas en segmentos: OTAS's, Agencias Locales, Agencias Internacionales, Counters locales y Corporativo.
- Comercio Electrónico y Web
- Revenue Management
- Calidad y procesos de certificación de calidad
- Diseño gráfico

En el área de Formación:

Cursos de Servicio al Cliente y Calidad para empresas de servicios. Cursos para Gerentes Hoteleros, Gerentes de Ventas, Equipos de Ventas y Departamentos Operativos de Hoteles.

www.consuhotel.com  
info@consuhotel.com  
Tels: (506) 2228 5544  
2235 6416



# Preevento Mercado de Capacitación

## Seminario: Reuniones efectivas: "el semillero del liderazgo"

● Fecha: Jueves, 23 de mayo

● De qué se trata

Se calcula que el 50% del tiempo invertido en reuniones se pierde. Los participantes salen frustrados, diciendo, "Por fin puedo ir a trabajar" mientras que el líder que convocó la sesión se siente desilusionado con la poca participación y el tibio compromiso de su gente. Este escenario puede cambiarse aplicando unos principios básicos de la facilitación de grupos.

● En este taller vamos a explorar:

- Las tres preguntas que el líder debe contestar antes de convocar una reunión.
- Cómo eliminar las fugas de tiempo y energía que comúnmente debilitan las reuniones.
- Técnicas para despertar la participación de los asistentes y mejorar la calidad de los resultados.

● Horario: 8:30 am hasta 4:30 pm

● Dirigido a:

Invitamos a todos los líderes, coordinadores, directores, jefes y encargados de grupos quienes se desesperan por el exceso de aburrimiento y escasez de productividad de sus reuniones. Quieren optimizar el uso del tiempo en las reuniones. Desean promover la colaboración entre los miembros del equipo.

● Instructoras:

**Beatrice Briggs y Ana Rubio.** Juntas imparten el Programa Internacional de Certificación en Facilitación Profesional ofrecido por el Instituto Internacional de Facilitación y Cambio.

● Comentarios

"Una excelente sistematización de la vasta experiencia del IIFAC"

"Estoy entendiendo una nueva forma de trabajar en grupo y tomar decisiones"

"Superó mis expectativas, amplió mi visión profesional"



¿Qué es lo que hacen los facilitadores?

En menos de 4 minutos este video describe las tres principales dimensiones del trabajo del facilitador con lenguaje simple y simpáticas ilustraciones. Míralo, compártelo ampliamente y cuéntanos qué te parece la presentación



[www.iifac.org](http://www.iifac.org)

click a la imagen para iniciar video

# Seminario: Facilitación gráfica

● Que una imagen dice más que mil palabras es un concepto muy conocido. ¿Pero cómo hacer aparecer tantas palabras en una imagen? Cuando las personas trabajan juntas y buscan alcanzar metas, es de suma importancia que se entiendan entre sí. Entre más compleja es la información y los temas en gestión, más difícil es alcanzar un entendimiento únicamente con textos y el lenguaje verbal. Comunicación visual describe una técnica y capacidad de percepción que le permite a una persona comunicarse de una manera rápida, efectiva y más clara mediante el lenguaje gráfico. Donde las palabras fallan, las imágenes ayudan. Esto es lo que aprovecha el método de “Facilitación Gráfica”.



● Los y las profesionales en facilitación y consultoría puede transmitir cuestiones organizativas o técnicas, trabajando con dibujos elaborados (plantillas). Desde las reglas del seminario hasta el contenido de temas complejos, todo esto se puede representar ampliamente en una imagen. Del mismo modo se puede ganar estructuradamente información de los participantes a través de una plantilla preparada. Normalmente el/ la facilitador (a) escoge una metáfora (embarcación, por ejemplo), que se utiliza durante todo el taller.

● Aprendiendo el lenguaje visual se distingue la enorme diferencia cualitativa de nuestro proceso cognitivo. La Facilitación gráfica utiliza la comunicación visual como un método eficaz en las interacciones del grupo, y ayuda a reducir la complejidad de una discusión grupal. Esto refleja las diferentes perspectivas de un tema, conecta ideas y pensamientos estructuradamente, sostiene tanto información con firmeza como sentimientos; y moviliza el grupo y lo anima a ser más creativo sin perder el enfoque. El uso de gráficos es una estimulación bilateral del cerebro y permite que se adhiera la información prolongadamente en la memoria. El lenguaje visual mejora

Ejemplo de visualización gráfica de un proceso de desarrollo organizacional



El facilitador gráfico explica a los participantes su plantilla preparada. La información solicitada, que desea obtener del grupo, está estructurada y es fácil de entender. El resultado es un recuerdo compartido y muy memorable del grupo...

## ¿Por qué visualización con facilitación gráfica?

- En conflictos, los símbolos gráficos ayudan a presentar los problemas que verbalmente no se pueden expresar adecuadamente.
- El lenguaje gráfico trasciende barreras de idioma y cultura y facilita la comunicación.
- A través de imágenes se estimula el lado derecho del cerebro, lo que contribuye a actuar creativamente.
- Los gráficos se generan de la actividad grupal y permiten en cualquier momento una retrospectiva. Se puede retomar ideas anteriores en cualquier momento.
- Las imágenes visualizan opiniones, intenciones, sentimientos y lo que verbalmente nunca se diría.
- “Los habladores” reconocen gráficamente su abundante actividad. “Los quietos” igualmente de su inactividad.
- Por medio de las plantillas se guía al grupo por el proceso, se mantiene enfocado y tiene finalmente una visión general de su actividad.
- Los gráficos terminados sirven digitalizados como resumen, material de entrenamiento, herramienta de venta o como ejemplo de una misión del equipo.

### ● El seminario

En este seminario los participantes aprenderán el vocabulario básico para la comunicación visual. Despertarán su lado creativo y abrirán paso a su potencial innovador. Con la comunicación visual desarrollarán la capacidad de generar ideas, aplicarlas y hacerlas entendibles a los demás.

### ● Participantes

El seminario está destinado a administradores de proyectos, líderes de equipos, moderadores, mediadores, consultores de recursos humanos, equipos creativos y a todos los que quieran aplicar la comunicación visual en los siguientes temas:

- Servicio al cliente
- Talleres, Seminarios
- Sesiones de estrategia
- Resolución de conflictos
- Procesos creativos
- Gestión de cambio
- Administración de proyectos



● **Fecha, lugar, cupo:** 20 al 22 de agosto 2013 (3días) de 8:00 am a 5:00 pm, Hotel San José Marriott, Costa Rica. Cupo límite: 12 participantes.

### ● Experiencia

**Eveline Piaz** se desempeña como traductora de lenguaje de palabras al lenguaje de imágenes. Además de su labor de “traductora profesional” para empresas, forma capacitadores, consultores y gerentes de proyectos en lenguaje visual.  
www.innovation-factory.ch

### ● Inspírese



● **Inversión:** US\$ 680. Incluye material de participante, alimentación durante seminario, certificación internacional en la metodología de facilitación gráfica, memoria basada en fotodocumentación.

● **Alcances del seminario.** El/la participante gana, por medio de la aplicación del lenguaje visual, poder de convencimiento, de expresión y la claridad en su comunicación.



*Facilitación gráfica logra superar brechas de comunicación.*

● **Los métodos.** Impulsos e instrucción 30%, 70% ejercicios de facilitación, comunicación instructiva y orientación interactiva, trabajo individual, vernissage.

### ● Contenido del seminario

- El lenguaje visual: introducción a un nuevo modelo de visión y pensamiento.
- Percepción y expresión. Superación de la crítica interna
- La base: formas gráficas básicas, los símbolos y su aplicación práctica
- Herramientas gráficas: tizas de colores, marcadores, tizas gráficas, papeles, etc.
- El uso de la figura humana y el lenguaje corporal.
- Color: visualización, dificultades culturales y técnicas.
- Dinámica: Representación del movimiento, el calor, los estados emocionales, los olores.
- Perspectiva: ganar profundidad e integrar nuevos niveles de comunicación.
- Transformar formas básicas en herramientas expresivas.
- Crear rotafolios, usar plantillas o desarrollarlos en vivo.
- Diseño de elementos visuales en un mensaje de imagen y aplicarlo a su propio tema.
- Auto percepción del proceso creativo.
- Formatos para la facilitación gráfica.
- Trabajar con “hojas de práctica” agudizar su expresión del lenguaje gráfico.
- Más oportunidades de desarrollo.



**Mercado de Capacitación 2013**

Sienta el aire fresco de la visualización gráfica en el Mercado de Capacitación 2013, sesión I con Nayezda Ossa y Andrés Kaune, el 24 de mayo, Hotel Marriott, San José, Costa Rica. Ver página 11.

# mercado de capacitación 2013



El 24 de mayo, 2013 ● ● “Nuevos vientos para el aprendizaje activo” es nuestra lema para el Mercado de Capacitación 2013, que se celebra en el Hotel San José Marriott en Costa Rica. El programa presenta una selección muy variada entre lo conocido y novedoso - perfecto para sumergirse y para ser sorprendido. El Mercado de Capacitación es un encuentro entre profesionales de capacitación, facilitación y gestión del talento humano, en el que cada uno tiene la oportunidad de conocer muy de cerca diversidad de propuestas innovadoras, creativas y de comprobada efectividad para la capacitación y la facilitación basada en aprendizaje activo.

**Fecha:** Viernes 24 de mayo, 2013.

**Hora:** 8:45 a.m. a 5:00 p.m.

**Lugar:**  Hotel San José Marriott, Costa Rica.

**Alojamiento:**  
Aplican condiciones corporativas en el Hotel del evento y en cercanías

**Aprovisionamiento**  
Todo el evento será consentido con bebidas y alimentos deliciosos, nutritivos y energéticos.

**Stand de intercambio:**  
Ponga usted también sus servicios sobre la mesa!

**Además:**

- Stand de literatura
- Variedad de productos para capacitación y aprendizaje activo
- Servicios de hoteles, salones y espacios para capacitación indoor/outdoor
- Información de asociaciones
- Rifas de equipo para aprendizaje activo.

**Marco del evento:**

3 bloques de 3 talleres simultáneos y 1 bloque facilitado en formato de "Open Space - Espacio Abierto". Usted elige entre 12 talleres los que prefiere.

**Dirigido a:**

capacitador(a)s, facilitador(a)s y gestor(a)s del talento humano

Contáctenos en:  
+(506) 2201-5023/24  
Alexander.Trigueros@metaaccion.com  
Nayezda.Ossa@metaaccion.com

Inversión: **USD 325**  
Corporativo: **USD 285**  
Facilitadores certificados: **USD 255**













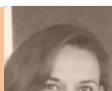
Consulte tarifas de pre-inscripción  
Cupo limitado.

¡Reserve su participación ya!  
[Click aquí](#)



# Programa de talleres

● ● **Viernes 24 de Mayo**

Horario	Salón 1	Salón 2	Salón 3	Outdoor
08:45 – 09:10 a.m.	Inicio y ambientación en aula (Bienvenida)			
<b>Talleres</b> 09:15 – 10:35	 Kiki Fabini Goetz Wittneben Alemania <b>G.R.O.W. Empleados auténticos en un ambiente sano</b> <b>A</b>	 Sylvia Rodríguez Costa Rica <b>Coaching con PNL y desarrollo personal organizacional</b> <b>B</b>	 Susana Guevara Virginia Valverde Costa Rica <b>Servicio al cliente: "Un servicio 5 estrellas"</b> <b>C</b>	 Isabel Vargas <b>Manejo del Stress en la organización moderna</b> <b>D</b>
10:35 – 11:00 a.m.	Vivencias en el mercado con té y café			
<b>Talleres</b> 11:00 – 12:20	 María Francia Utard Argentina <b>Coaching ontológico relacional</b> <b>E</b>	 Betsy Martínez Costa Rica <b>FeedForward: La evolución del Feedback</b> <b>F</b>	 Rhina Cornejo Hosl Alemania/Costa Rica <b>Mercado de Información y Vernissage</b> <b>G</b>	 Fabián González Costa Rica <b>Outdoor: Happy at Work Satisfacción laboral</b> <b>H</b>
12:20 – 01:30 p.m.	Almuerzo Buffet en el mercado			
<b>Talleres</b> 01:30 – 02:50	 Nayezda Ossa Andrés Kaune Colombia/Costa Rica <b>Facilitación gráfica</b> <b>I</b>	 Julio Gutiérrez Panamá <b>¿Cómo incrementar el "Engagement"?</b> <b>J</b>	 Juan Diego Pacheco Costa Rica <b>Logrando una cultura de Innovación SDFL</b> <b>K</b>	 Bernal Campos Costa Rica <b>Empowerment para líderes y sus grupos</b> <b>L</b>
02:50 – 03:20 p.m.	Té y café en el mercado			
<b>Talleres</b> 03:20 – 04:40	 Beatrice Briggs Estados Unidos  Ana Rubio Uruguay <b>Open Space: Creando comunicación y colaboración</b> <b>M</b>	Nota: El punto de encuentro para Outdoor es la mesa de inscripción a las 9:15 am, 11:00 am y 1:30pm		
04:45 – 05:00 p.m.	Cierre del Mercado			

Haga click en la sesión para obtener más información o contáctenos: [Alexander.Trigueros@metaaccion.com](mailto:Alexander.Trigueros@metaaccion.com) Teléfono: (506) 2201 5023/24  
[Nayezda.Ossa@metaaccion.com](mailto:Nayezda.Ossa@metaaccion.com)

## Mercado de Capacitación en Suiza

ModerationsMarket (Mercado de moderación) es realizado por Neuland en Suiza este año, en su octava edición consecutiva, reuniendo cada año a más de 300 participantes de varios países de Europa. En un espacio totalmente interactivo de 2 días, 27 talleres y expertos en diferentes áreas de la capacitación, Moderationsmarkt 2013 del 16 y 17 de mayo [www.moderationsmarkt.ch](http://www.moderationsmarkt.ch) presenta una vez más toda una gama de ideas, técnicas y herramientas innovadoras, para la capacitación con aprendizaje activo. En Costa Rica estamos extendiendo este espacio a través del II Mercado de Capacitación 2013.



# Una mirada de atrás hacia adelante

Memorias del Mercado de Capacitación 2012. ● ● Quienes participaron en él, recordarán este evento como un espacio rebotante de dinamismo y energía, en el que conocieron por medio de vivencias extraordinarias, diversidad de alternativas novedosas para la capacitación con Aprendizaje Activo. Pueden ver más de este resumen nuestra página Web [www.metaaccion.com](http://www.metaaccion.com). Ya en este momento está abierta la inscripción para el Mercado de Capacitación 2013.



Cómo desarrollar confianza en las negociaciones. Un mercado dentro del Mercado.



Taller outdoor: Innovación y creatividad para la resolución de conflictos.



Se brindó un espacio para nuevos contactos entre participantes, facilitadores y expositores de diferentes organizaciones países.



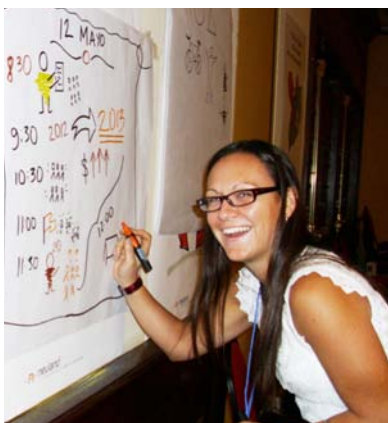
Exhibición de materiales y equipo para facilitación de Aprendizaje Activo.



Diversidad de técnicas y métodos para el aprendizaje activo, con expertos facilitadores.



Interacción, dinamismo, creatividad e innovación fueron el pilar común de los talleres de este evento...



Taller "Facilitación Gráfica": Formas, color y mucha imaginación, convirtieron palabras en imágenes.



A su llegada, cada participante fue recibido con un obsequio!

# ¿Cómo incrementar el “Engagement”?

Julio Gutiérrez. Senior Trainer & Master Coach (Panamá). ● ● “La recompensa del trabajo bien hecho es la oportunidad de hacer más trabajo bien hecho” J.E. Salk, (1914-1995) El éxito de una organización radica en el nivel de compromiso y participación (engagement), que tiene su capital humano, para alcanzar las metas cruciales y cumplir con las tareas, trabajar en equipo, utilizar su creatividad y esfuerzo extra, así como, la vivencia de los valores de la empresa en el día a día. La Compañía Gallup ha definido tres niveles de “engagement” en los colaboradores, que son: 1. Comprometidos y participativos “Engaged”, 2. No comprometidos y no participativos “Not Engaged” y 3. Activamente no comprometidos ni participativos “Actively Disengaged”.

● La importancia del “Engagement” toma relevancia al revisar las siguientes estadísticas:

- Con sólo mejorar un 5% en compromiso y participación (engagement) en los colaboradores, se convierte en un aumento del 25-85% en las ganancias.
- Las empresas con un alto porcentaje de colaboradores comprometidos y participativos (Engaged), tienen casi cuatro veces más ganancias por acción y tasas de crecimiento que otras compañías en sus mismas industrias.

● Las empresas con un alto número de empleados comprometidos tienen un 13% más bajas tasas de rotación.

● 66% de los empleados citados reconocieron que la motivación es muy importante para mejorar el desempeño.

● La otra cara de esta importante moneda, nos muestra estadísticas escalofriantes, como:

- 72% de los empleados estadounidenses no comprometidos ni participativos (Not Engaged) o activamente no comprometidos ni participativos (Actively Disengaged).
- 79% de los empleados quienes han renunciado, citaron poca apreciación como la razón clave.
- 70% de los vendedores top, indicaron que dejaron sus trabajos por malas relaciones con sus superiores.



El taller describe la importancia del “Engagement” y qué debemos hacer para subir los niveles del mismo en nuestras organizaciones. El compromiso y la participación son claves, porque las personas son su única ventaja competitiva. Son personas, no máquinas, no son recursos humanos, son capitales humanos, que harán la diferencia para crecer el negocio.

¿Cómo lograr que nuestros líderes, además de estar comprometidos y participativos, generen en las personas altos niveles de compromiso? En el Mercado de Capacitación 2013 brindaré un poderoso y simple modelo para formar y desarrollar líderes excepcionales e inspiradores, capaces de elevar niveles de engagement.

## ● Experiencia

Julio Gutiérrez, es un destacado facilitador con veinticinco años de experiencia trabajando e implementando procesos de formación de líderes y equipos de alto rendimiento, en un líder farmacéutico mundial para la región de Canadá y Latino América. Ha realizado diversos estudios en andragogía, postgrado en educación superior, con maestría en Psicopedagogía, liderazgo y

aprendizaje acelerado. Es Coach ejecutivo certificado por IAC de USA y Coaching Ontológico de México. Actualmente es Editor de la revista digital Capacita, facilitador certificado Persolog, Metalog, Aprendizaje Activo Metaaccion y presidente de JG Consulting.

[www.juliogutierrez.com](http://www.juliogutierrez.com)

## ● Conózcalo



Mercado de  
Capacitación  
2013

Este tema estará disponible en el Mercado de Capacitación, sesión J, el 24 de mayo en el Hotel Marriott, San José Costa Rica.

# Open Space: un método para la

Beatrice Briggs y Ana Rubio, Instituto Internacional de Facilitación y Cambio (IIFAC) (inspiradas por Lisa Heft)

● ● Imagina asistir a una reunión donde no hay una agenda pre-determinada, ni un líder controlando los contenidos, sino solo espacios identificados al inicio del evento, para conversar sobre temas que verdaderamente interesan y apasionan a los participantes.



## Guía para Conversación en cuatro pautas :

- **Quien sea que venga es la persona indicada.**  
No es necesario que estén presentes todas las personas de la organización, sino sólo aquellos a quienes les interesa. Y si tú eres el único que viene, finalmente podrás tener un momento rico, concentrado y silencioso para pensar y escribir sobre el tema en cuestión.
- **Lo que suceda será justamente lo que debe suceder.**  
Suelta tus expectativas y trabaja con lo que sea que suceda.
- **Cuando sea que empiece es el momento apropiado.**  
La creatividad no sucede en un horario preestablecido.
- **Cuando sea que termine, termina.** Si encuentras una solución en 20 minutos, pasa al siguiente grupo. Si demora dos horas, deja que continúe la conversación.

● Hay sólo una regla: **la Ley de los Dos Pies** que quiere decir que si no estás aprendiendo o contribuyendo en una sesión, es necesario que te levantes y te dirijas hacia otra sesión en desarrollo, donde sientas que serás más útil y con más inspiración. (A veces se llama esta la Ley del Movimiento y la Responsabilidad, reconociendo que no todos tenemos dos pies, pero de todas maneras podemos movernos y tomar responsabilidad por nuestra presencia – o ausencia- en una sesión.)

● Y un consejo adicional: **Prepárate para ser sorprendido.** Suelta tu propio orden del día y ábrete a la inteligencia colectiva de muchas mentes creativas trabajando en el mismo tema.

Los propios individuos del grupo facilitan sus sesiones. ¿Qué pasa si alguien está hablando demasiado? Bueno, puedes estar seguro de que la gente a quien esto le moleste, no elegirá estar cerca de esa persona en su próxima discusión. Siempre pueden dejar el grupo y dirigirse a donde sientan que pueden contribuir. Cada grupo está formado por individuos que tienen la capacidad de auto-organizarse. Así entonces, los grupos se auto-regulan a lo largo del día, con cada individuo satisfaciendo sus propias necesidades.

# Comunicación y la Colaboración

● **¿Cuándo no debe usarse el Método?**

Cuando quienes tienen el poder y la autoridad sienten que necesitan controlar el resultado y la manera en que las personas trabajan juntas, el uso de "Open Space" no es apropiado. Un cliente que utiliza "Open Space" debe comprometerse a seguir la dirección en que la experiencia lleva a la organización y dado que conducir un "Open Space" puede producir innovación, los resultados de la reunión son desconocidos hasta que se llegue a ellos.

En Open Space, los participantes trabajan en conjunto a través de las líneas jerárquicas, históricas y departamentales, y ciertamente, cuando todos regresan al trabajo cotidiano, es probable que continúen trabajando y comunicándose de una manera diferente a la estructura que la organización mantiene en los papeles, o a la forma en que una sociedad ha sido históricamente establecida. Open Space desplaza el control de un líder hacia todos y cada uno de los participantes, incluyendo los líderes tradicionales de la organización o de la comunidad.



*Los participantes del "Open Space" se concentran y prestan atención para recibir nuevos conocimientos e ideas.*

● **Experiencia**

**Beatrice Briggs y Ana Rubio** son reconocidas en todo América Latina por la calidad profesional y la calidez humana de su trabajo como facilitadoras de grupos y como consultoras en el diseño de procesos participativos. Juntas imparten el

Programa Internacional de Certificación en Facilitación Profesional ofrecido por el Instituto Internacional de Facilitación y Cambio. [www.iifac.org](http://www.iifac.org) (en Costa Rica desde el 17 de septiembre 2013, vea pagina 19) (vea video)

● **Conózcalas**



**Mercado de Capacitación 2013**

Este tema estará disponible en el Mercado de Capacitación, Sesión L, el 24 de mayo en el Hotel Marriott, San José, Costa Rica.

# Tubería – La conducción del proyecto

*Metalog®* ● ● Para solucionar tareas complejas por lo general colaboran diversas personas. Los expertos en trabajo efectivo de equipos, conocen la importancia de intercambios para hacer fluir procesos. La tubería es un proyecto inteligente de aprendizaje con mucha acción. Proporciona una excelente metáfora para ilustrar con los participantes los procesos de transferencia y comunicación dentro de organizaciones, sistemas y grupos, y crea reflexión sobre la efectividad de procesos.



El grupo tiene la tarea de transportar una bola por un camino específico hasta una meta acordada. La bola, que representa un proyecto común en gestión, no puede ser tocada durante el proceso. La tubería es el medio de transporte, un sistema de tubos de plástico cortados por la mitad, que solo pueden ser usados por los participantes bajo ciertas reglas dictadas con anticipación. ¿Cómo lograrán los participantes concluir el proyecto exitosamente? En esta fuerte y dinámica tarea, (para uso bajo techo o al aire libre), serán factores claves de éxito la organización y coordinación en el grupo.

● **No. de participantes (mín/ópt/máx)::** 6/16/ 30

● **Tiempo:** 10 a 25 minutos

● **Espacio requerido:** 10 x 8 metros

● **Temas y resultados**

**Desarrollo de equipo:** Comunicar en las interfaces, asumir responsabilidad, cooperación, dominar el estrés, proporcionar retroalimentación, trabajar orientados a la meta.

**Entrenamiento de liderazgo:** Comunicación efectiva, Transmitir información, moderación.

**Desarrollo organizacional:** Optimización de procesos, proceso de mejora continua.

**(Re-) activación:** inicio de seminario, después del almuerzo.

● Aviso



Contenido: 6 medios tubos plásticos mate translúcidos resistentes, 2 bolas de madera, 1 instrucciones detalladas, Viene en una bolsa de tela

Tamaño: 70 x 9 x 9 cm  
Peso: 1,5 kg

**Oferta especial**

Art. 1530

**USD 192.95** - en vez de US. 227.00

Precio oferta para dos: **USD 363.2**

Oferta: hasta 20% descuento

Válido hasta el 31 de Mayo.

Visite y cotice en el Shop Online Metaacción  
Precios más transporte e impuestos.

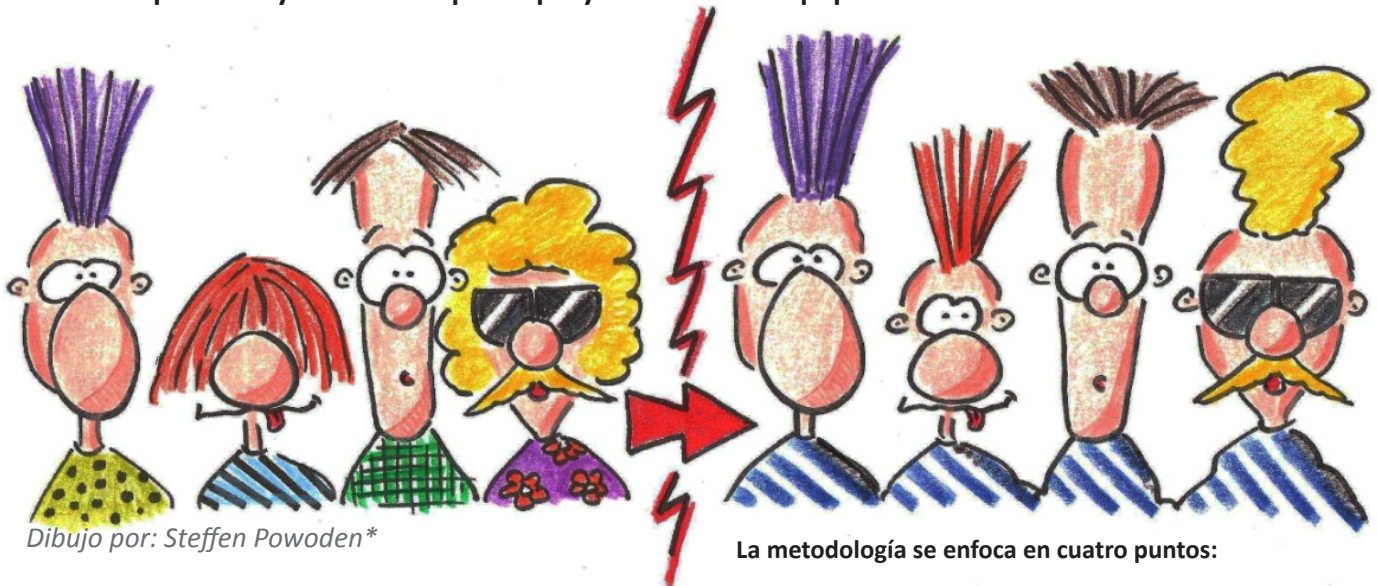
● Pruébalo

**Mercado de  
Capacitación  
2013**

Experimente la Tubería en el Mercado de Capacitación 2013, el 24 de mayo, más información en [www.metaaccion.com](http://www.metaaccion.com)

# Liderazgo con Coaching y PNL

Sylvia L. Rodríguez, MCE. (Costa Rica) ● ● **Mente, lenguaje y cerebro: el liderazgo neuroquímico.** El coaching y la Programación NeuroLingüística (PNL) son disciplinas excepcionales, que, combinadas, resultan en una fórmula de éxito indiscutible. En la cultura organizacional se complementan naturalmente: El coaching destaca por su capacidad de enfoque, logro de resultados y crecimiento, y se ve altamente enriquecido con las herramientas de PNL, pues propician estados que hacen más fluidas las relaciones en el trabajo, al facilitar procesos de desarrollo personal y excelencia que se proyectarán en el equipo.



Dibujo por: Steffen Powoden\*

A pesar de la resistencia de algunos sectores a aceptar la PNL como una disciplina válida, los resultados siguen asombrando; ya resulta innegable que a partir de cuanto decimos construimos realidades: mente-lenguaje-cerebro se intermoldean, y se ha comprobado que esa retroalimentación constante influye en la plasticidad cerebral. El modelo propuesto por la PNL se intersecta con la Neurociencia al coincidir en que toda persona tiene una estructura biológica común que se modela lingüísticamente según su realidad, en congruencia con los procesos sensoriales y cognitivos experimentados, aceptados y asimilados. El Liderazgo con Coaching y PNL aporta grandes beneficios a la mejora y creación de cultura organizacional.

## La metodología se enfoca en cuatro puntos:

- Descifrar el modelaje de los patrones lingüísticos que subyacen en los procesos comunicacionales, para transformar la comunicación en habilidades extraordinarias que elevan el trabajo del equipo, su desempeño y confianza.
- Comprender que todo proceso emocional mental resulta de procesos bioquímicos.
- Entender esos disparadores bioquímicos, modificar atmósfera y cultura en tiempo récord, implementando cambios excepcionales y definitivos.
- Dejar de ser efecto, pasar a ser causa y escoger cómo se quiere evolucionar como persona y como equipo.
- Conectar todas las partes de una persona, maximizando su capacidad y calidad para comunicarse y escuchar.

## ● Experiencia

**Sylvia L. Rodríguez** es Antropóloga especialista en Lenguaje Corporal y Comunicación Humana No Verbal. Master Coach Ejecutiva especialista en Coaching Comunicacional. Master en Psicobiología y Neurociencia Cognitiva especializada en modificación de conducta con Programación NeuroLingüística. Cuenta también con estudios en teatro, periodismo y psicología, que enriquecen

con herramientas pluridisciplinarias sus capacitaciones: Desarrollo de Talento e Imagen, Motivación y Liderazgo, Teatro-Training, La Imagen Como Ventaja Competitiva, Cultura Corporativa de Cambio. Es "Voice & Speech Coach" y locutora, en mercados publicitarios internacionales de Asia, América y Europa.

[www.comudesa.com](http://www.comudesa.com)

## ● Conózcala



**Mercado de Capacitación**  
2013

Este tema estará disponible en el Mercado de Capacitación, sesión B, el día 24 de mayo de 2013, Hotel Marriott, San José, Costa Rica.

\*del libro: Tobias Voss (2009): (El método Metalog – Labor hipno-sistémico con tareas de interacción). Die Metalog Methode - Hypnosystemisches Arbeiten mit Interaktionsaufgaben. Schilling Verlag, Berlin 148 paginas.

# Seminarios de Certificación

## Aprendizaje Activo en Sistemas de Calidad

El participante en este seminario conoce, a través de un proceso consecutivo de “aprender haciendo,” conceptos, métodos, prácticas con fondo teórico, de la facilitación. Experimentará el desarrollo de reuniones efectivas con resultados altamente satisfactorios para la retención de contenidos y aplicación.



**Duración:** 3 días

**Instructores:** Equipo de facilitadores especializados en técnicas de interacción y proyectos de aprendizaje, para facilitación de aprendizaje activo en pequeños y grandes grupos.

**Próximas fechas 2013:**  
Costa Rica: 7 – 9 mayo  
Panamá: 15 – 17 mayo  
Guatemala: 11 – 13 junio  
Uruguay: 10 – 12 septiembre  
México: 5-7 noviembre

## Facilitación Gráfica

En este seminario los participantes aprenderán el vocabulario básico para la comunicación visual. Despertarán su lado creativo y abrirán paso a su potencial innovador. Con la comunicación visual desarrollarán la capacidad de generar ideas, aplicarlas y hacerlas entendibles a los demás.



**Duración:** 2 días

**Instructora:** Evelyn Piaz, Suiza. Experta traductora del lenguaje de palabras al lenguaje de imágenes. Formadora de capacitadores, consultores y gerentes de proyectos en lenguaje visual.

**Fecha:** 20 al 22 de agosto 2013  
**Lugar:** San José, Costa Rica.

## Comunicación y Negociación

La negociación es una competencia implícita en cualquier relación interpersonal; este seminario le enseña cómo generar una realimentación directa sobre la percepción de las otras personas, sobre misconductas y reacciones consecuentes. Un ingenioso método para líderes que quieran desarrollar en sus equipos, competencias con alta calidad en el manejo de relaciones interpersonales y negociaciones.



**Duración:** 3 días

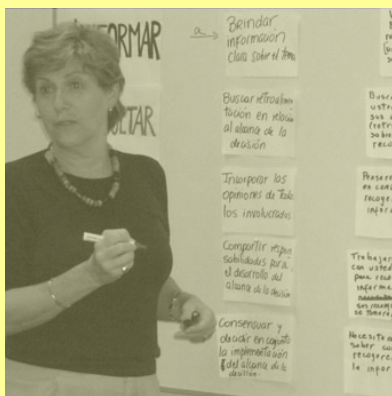
**Instructores:** Equipo de facilitadores especializados en técnicas de interacción y proyectos de aprendizaje, para facilitación de aprendizaje activo en pequeños y grandes grupos.

**Fechas:** 3 – 5 septiembre 2013

**Lugar:** San José, Costa Rica

## Programa Internacional de Certificación en Facilitación Profesional

Tres módulos presenciales de tres días cada uno, con tareas y sesiones virtuales entre los módulos. Los participantes presentan informes periódicos sobre sus experiencias de campo en práctica de los métodos y técnicas que se enseñan en el curso.



**Duración:** 3 módulos de 3 días, 3 meses en total.

Coordinamos transportes locales y hospedaje con tarifas especiales.

**Instructora:** Beatrice Briggs, directora del Instituto Internacional de Facilitación y Cambio (IIFAC), experta en procesos participativos.

**Fechas:** 17-19 sept. / 8-10 oct. / 3-5 dic.

**Lugar:** San José, Costa Rica.

# Agenda de eventos 2013

SEMINARIO DE CERTIFICACIÓN	FECHA	LUGAR	INVERSIÓN
<b>Aprendizaje Activo en Sistemas de Calidad</b> TÉCNICAS DE FACILITACIÓN Y DIRECCIÓN DE GRUPOS	5 – 7 marzo 2013 (3 días)	Managua, NICARAGUA	US \$ 650,-
	22 - 24 abril 2013 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 650,-
	7 - 9 mayo 2013 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 650,-
	15 – 17 mayo 2013 (3 días)	Ciudad de Panamá, PANAMÁ	US \$ 950,-
	11 – 13 junio 2013 (3 días)	Guatemala, GUATEMALA	US \$ 650,-
	18 – 20 junio 2013 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 650,-
	5 – 9 agosto 2013 (5 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 950,-
	10-12 septiembre 2013 (3 días)	Montevideo, URUGUAY	US \$ 730,-
	15 – 17 octubre 2013 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 650,-
	5 – 7 nov. 2013 (3 días)	México D.F., MÉXICO	US \$ 730,-
	26 – 28 nov. 2013 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 650,-
<b>Reuniones Efectivas: El semillero del liderazgo</b>	23 mayo 2013 (1 día)	San José, COSTA RICA	US \$ 250,-
<b>MERCADO de Capacitación</b>	<b>24 mayo 2013 (1 día)</b>	<b>San José, COSTA RICA</b>	<b>US \$ 325,-</b>
<b>Facilitación Gráfica</b>	20 – 22 agosto 2013 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 680,-
<b>Certificación Internacional en Facilitación Profesional (3 mód. X 3 días consecutivos)</b>	1) 17 - 19 sept. 2013 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 2100,-
	2) 8 - 10 oct. 2013 (3 días)		
	3) 3 - 5 dic. 2013 (3 días)		
<b>Comunicación y Negociación</b>	3 – 5 septiembre 2013 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 650,-
<b>El Método METALOG® Certificación internacional</b>	9 – 13 diciembre 2013 (5 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 950,-

Pronto saldrá la programación de seminarios 2014. Solicítelo a [Alexander.Trigueros@metaaccion.com](mailto:Alexander.Trigueros@metaaccion.com)

Visite nuestro Shop Online [www.metaaccion.com/tienda-online](http://www.metaaccion.com/tienda-online)

## Equipo y materiales para capacitación



Detalles de productos, agregar al carrito y solicitar cotización, todo con un click.

Recibirá la factura proforma en su email.

Visítenos en cualquier momento. Disponible 24 hora al día, 7 días a la semana.

## Oferta de introducción

### Pizarras de facilitación plegable con bolsa para transporte y almacenaje:

Pizarra Premium (con rodines)	
Tamaño del tablero:	150 x 120 cm
Altura total/peso:	195 cm / 8.1kg
Dimensiones plegada:	129 x 11 x 51.5 cm
Marco:	Aluminio
Tablero:	Fieltro gris azulado
Otros colores:	Beige, azul, gris.

Art. 7-205100 **USD 415.2** Precio regular: \$519  
Precios más transporte e impuestos

Pizarra Economy	
Tamaño del tablero:	150 x 120 cm
Altura total/peso:	195 cm / 5.5 kg
Marco:	Aluminio y acero
Tablero:	Fieltro gris azulado.
Otros colores:	Azul y gris.

Art. 7-207000 **USD 222.2** Precio regular: \$277.7  
Precios más transporte e impuestos

### Bolsa para pizarra

Dimensiones: 1.34 x 80 x 12 cm

Art. 7-230100 **USD 136.6**  
Precio regular: \$170.7  
Precio más transporte e impuestos



Válido hasta el 31 de mayo 2013

Contacto:  +(506) 2201 5023/24

 info@metaaccion.com

 metaaccion



**Nayezda**  
Mercado de  
capacitación



**Katharina**  
Equipo para  
aprendizaje



**Alexander**  
Seminarios de  
certificación



**Martin**  
Facilitación  
a la medida