

Índice analítico

CAPÍTULO 1

Consideraciones básicas sobre el cambio



1

El cambio óptimo 4 • Quince principios de orientación 5 • ¿Qué hay que cambiar? 9 • Establezca su ámbito de actuación para conseguir soluciones de elevado impacto 10 • Lograr un mensaje para el cambio 13 • Es necesario elaborar un informe sólido y bien argumentado que abogue por el cambio 14 • Las medidas de evaluación del rendimiento sólidas impulsan el cambio 15 • Lograr el consenso sobre el cambio en la cumbre 16 • Lograr el acuerdo sobre el cambio con las personas clave 17 • El impacto de la diversidad 18 • Supervisión de la transformación 20 • Cuando los buenos proyectos sufren contrariedades 21 • Más allá de las reglas básicas 27 • Diagnóstico: La instrumentación de la disponibilidad para el cambio 29 • Actividad 1: Evaluar los niveles de resistencia al cambio 29 • Actividad 2: Evaluar la capacidad para gestionar la transición 30 • Actividad 3: Identificar y establecer prioridades para las áreas clave de impacto 32

CAPÍTULO 2

Construir el marco del cambio



35

¿Qué quiere decir preparar el marco del cambio? 36 • Un informe sobre «el marco del cambio»: ¿No habla por sí mismo? 38 • Calibrar la necesidad; controlar la eficacia 39 • ¿Qué hay que cambiar? 39 • Clasificar a las personas clave en segmentos 40 • Sea creativo a la hora de estructurar su proyecto de cambio 41 • Ayude a su organización a visualizar el cambio 42 • Que las personas clave comprendan su posición y su papel en el cambio 42 • Diga la verdad 42 • Ofrezca dirección; estimule los descubrimientos 43 • Sintonicé su mensaje con las personas clave 43 • Benchmarking 44 • La defensa de su proyecto de cambio 47 • «Tócala de nuevo, Sam» 47 • El poder persuasivo de la acción 53 • Renovar incesantemente la promoción de su proyecto 53 • Lista de verificación de actividades para el capítulo «Construir el marco del cambio» 53

CAPÍTULO 3



Motivar a las personas implicadas en/por el cambio

57

¿Quiénes son estas personas clave? 59 • Conozca a las «personas clave» 61 • Las personas clave cambian sus mentalidades 62 • Focus Groups 62 • Toque la fibra personal 62 • Cuatro tipos de personas clave 63 • Paciencia 66 • Resuma las posiciones de las personas clave 66 • Defina los asuntos claramente 67 • Desarrolle un plan formal 70 • Simular la estimulación 70 • Clarificación y comprensión de las preguntas 71 • Sacrifique a las vacas sagradas 72 • Una memoria escasa probablemente le perjudicará 72 • Comunique sin tregua 73 • Evalúe la disponibilidad 73 • Evaluación de resultados y compensación 74 • Empuje a las personas clave a lo más alto de la curva del cambio 75 • ¿Qué hacer cuando usted pierde fuerza de arrastre? 76 • Dedique mucho tiempo a todo lo anterior 79 • Lista de verificación de actividades para el capítulo «Motivar a las personas implicadas en/por el cambio» 80

CAPÍTULO 4



Comunicar con honradez

83

Honradez es igual a eficacia 84 • Cree un plan 86 • Examine su intento 86 • Evalúe su posición con respecto a las personas clave 86 • Diga la verdad 87 • Sintonicice con la cultura de la organización 87 • No tenga secretos 90 • Esfuércese por alcanzar la coherencia 91 • Las acciones deben ser coherentes con las palabras 92 • Alimente el circuito de información permanente 92 • Utilice el rumor 93 • Sea consciente de las claves no verbales 94 • Escuchar es comunicar 95 • Asigne responsabilidades en el terreno de las comunicaciones 97 • Emita su mensaje con ayuda de los medios tecnológicos 98 • Las cinco c's de los planes de comunicaciones con éxito 99 • ¿Cómo lo estoy haciendo? 100 • Precise el mensaje para las personas clave 101 • Lista de verificación de actividades para el capítulo «Comunicar con honradez» 107

CAPÍTULO 5



Potenciar (¡de verdad!)

111

¿En qué consiste? 113 • Conceptos erróneos 114 • Abogue por la delegación 114 • Comunicar no es delegar poderes 115 • Lo que interesa son las acciones 116 • Delegar, ¿para qué? 118 • ¿Cuánto es lo suficiente? 119 • Estilos alternativos de liderazgo 120 • Más concepciones erróneas 122 • 1. Elabore adecuadamente el proyecto que aboga por el cambio 123 • 2. Cambie la conducta de los dirigentes 127 • 3. Suprima los sistemas onerosos 128 • 4. Demuestre que la delegación de autoridad es posible 128 • 5. Institucionalice la organización potenciada 129 • Una advertencia final 132 • Lista de verificación de actividades para el capítulo «Potenciar (¡de verdad!)» 133

CAPÍTULO 6

Unir los puntos



135

La moda del mes 136 • Los esfuerzos individuales y la totalidad 137 • La ciencia del cambio y el arte de los eslóganes 137 • ¿Cuántos puntos resultan excesivos? 138 • Proyectos concurrentes, confusión concurrente 140 • Un asunto de liderazgo 141 • Liderazgo por medio de la delegación de poderes 142 • Cómo conectar los puntos 143 • Comunique los temas comunes y legítimos con claridad 151 • Lista de verificación de actividades para el capítulo «Unir los puntos» 151

CAPÍTULO 7

Actuar a través de las fronteras



153

Las fronteras son importantes 154 • Tipos de fronteras 155 • No estamos haciendo demasiado en este terreno 157 • Actúe 159 • La cuestión del liderazgo 160 • Comenzar con el cliente 167 • Establecer coaliciones 168 • Tramos horizontales 169 • Tramos verticales 169 • Sea analítico; sea específico 171 • Sea atrevido 172 • Sea consciente de sus limitaciones 174 • Sea claro respecto de los derechos de decisión 174 • Ponga a un ejecutivo importante a cargo de cada proceso clave 175 • Conozca al personal del otro lado 176 • Desmantele estas barreras 176 • Lista de verificación de actividades para el capítulo «Actuar a través de las fronteras» 178

CAPÍTULO 8

Pensar con amplias miras, renovar las ideas



181

Comenzar con fe 183 • Una cultura, una mentalidad 184 • Fomente la innovación en el proceso de cambio 185 • El equipo del cambio: La innovación a través de la diversidad 186 • Dé una oportunidad al equipo 189 • Utilice todos los resortes 193 • Pregunte «¿Qué pasa si...?» 194 • Lleve a cabo cosas grandes a partir de cosas pequeñas 195 • Fije puntos de referencia inteligentemente 195 • Cree analogías 196 • Hipótesis a comprobar 197 • Establezca objetivos de desempeño a largo plazo 198 • Implice a su personal 198 • Ponga a prueba las ideas dentro de la institución 199 • Renueve 200 • Puesta en común 201 • Lista de verificación de actividades para el capítulo «Pensar con amplias miras, renovar las ideas» 201

CAPÍTULO 9

Medidas y criterios de evaluación del desempeño



203

¿Se lleva a cabo todo lo que se proyecta? 206 • Las medidas son parte integral del cambio 206 • Institucionalizar el cambio 208 • Crear un conjunto equilibrado de medidas 209

• La elección de medidas 210 • ¿Cuántas medidas son necesarias? 212 • Principios para seleccionar las medidas requeridas 212 • Medidas vinculadas a incentivos 219 • Lista de verificación de actividades para el capítulo «Medidas y criterios de evaluación del desempeño» 221

Epílogo	223
Y al séptimo día... 224	
Índice	227

...una... ofrece una m...
...compendio de lucidez y ve...
...reducir su dificultad. En...
...un intento de elab...
...atención, flexi...
...que otros atraviesan...
...se enfrenta...
...plumón como...
...algo de ma...
...de conseguir y...
...considera...
...esper...
...confi...
...los do...
...quise