



ÍNDICE

Primera parte. Definición de la consultoría de procesos

1 ¿Qué es la consultoría de procesos? 1

Modelos de consultoría 3

Definición de la consultoría de procesos 9

Segunda parte. Los procesos humanos y cómo intervenir en ellos

2 Procesos humanos en las organizaciones. Panorama general 13

La estructura *versus* el proceso. Nota histórica 13

3 Procesos de la comunicación 19

¿Quién se comunica? ¿Con qué frecuencia? ¿Por cuánto tiempo? 20

¿Quién se comunica con quién? 21

¿Quién habla después de quién? ¿Quién interrumpe a quién? 22

Estilo de comunicación 25

Comunicación con gestos (kinésica) 25

Niveles de comunicación 27

Filtración 33

Resumen 37

4 El proceso de formar y mantener un grupo 38

Fase 1: Problemas al entrar en un grupo nuevo; comportamiento orientado a la persona misma 39

Fase 2: Funciones para la tarea y para el mantenimiento del grupo 47

Resumen 58

5 Solución de problemas del grupo y toma de decisiones 59

- Solución de problemas 59
- Toma de decisiones en grupo 68
- Una reflexión final 74
- Resumen 75

6 Crecimiento y desarrollo del grupo; normas y cultura 76

- Crecimiento del grupo 79
- Resumen 83

7 Liderazgo e influencia 84

- Fuentes de poder o bases de la legitimidad 88
- El estilo de liderazgo y de toma de decisiones 89
- Resumen 93

8 La evaluación del desempeño y la retroalimentación 94

- ¿Por qué se evalúa a la gente y su desempeño? 94
- ¿Qué es la evaluación? 95
- ¿Qué es lo que se evalúa? 96
- Proporcionar y recibir retroalimentación sobre el desempeño 97
- Los problemas, peligros y pautas al proporcionar retroalimentación 99
- La consultoría de procesos como manejo de la retroalimentación 105

9 Los procesos entre grupos 106

- El estudio de los procesos entre grupos 107
- Otros procesos organizacionales 113
- Resumen 114

Tercera parte. El proceso de consultoría en acción

10 El establecimiento del contacto y la definición de la relación 117

- El contacto inicial con el cliente 117
- La reunión exploratoria 120
- El contrato psicológico 123
- Resumen 127

- 11 Escenarios y métodos de trabajo 129**
- El escenario 129
 - El método de trabajo 131
 - Resumen 137
- 12 Las intervenciones de diagnóstico 138**
- La recopilación de información por medio de las intervenciones de diagnóstico 138
 - Resumen 143
- 13 La influencia en el proceso por medio de las intervenciones de confrontación; manejo de la agenda 144**
- La alteración deliberada del proceso por medio de las intervenciones de confrontación 144
 - Intervenciones de manejo de la agenda 145
 - Resumen y análisis 154
- 14 La confrontación mediante el empleo de la retroalimentación 156**
- Retroalimentación para grupos sobre observaciones u otro tipo de información 154
 - Retroalimentación individual 160
 - Resumen 162
- 15 Instrucción, asesoría y sugerencias sobre la estructura 164**
- Instrucción o asesoría 164
 - Sugerencias sobre la estructura 168
 - Resumen 172
- 16 La evaluación de los resultados y la separación 173**
- Los valores que deben modificarse mediante la consultoría de procesos 173
 - Las habilidades que deben adquirirse 176
 - Conclusión 181
 - La separación: reducción de la participación en el sistema del cliente 181
 - Resumen 184

X CONSULTORÍA DE PROCESOS

17 La consultoría de procesos en perspectiva 186

¿Por qué la consultoría de procesos? 186

¿Existe algo análogo a la consultoría de procesos? 188

Apéndice A: Memorándum I. Algunos comentarios sobre la auditoría interna y los programas de control 191

Apéndice B: Memorándum II. La organización 194

Apéndice C: Memorándum III. La erosión del raciocinio: un peligro de la competencia interna en la planeación de productos 196

Bibliografía 199