



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