

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

VIII CONSULTORÍA DE PROCESOS

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