

ÍNDICE

Primera parte Introducción y generalidades

- 1 Los gerentes y los consultores como auxiliares 4**
 - La orientación hacia la ayuda como terreno común 5
 - La consultoría de procesos como la clave de la ayuda eficaz 7
 - Conclusión 16

- 2 ¿Qué es la consultoría de procesos? 18**
 - La disyuntiva de ayudar 18
 - Tres modelos de consultoría 22
 - El modelo de la consultoría de procesos 30
 - Definición de la consultoría de procesos 35
 - El gerente como consultor 36
 - Conclusión 39

- 3 ¿Qué es "proceso"? 40**
 - Cómo concentrarse en el proceso 41
 - La tarea primaria como base para la intervención 50
 - Conclusión 62

Segunda parte Modelos simplificadores de los procesos humanos

- 4 Los procesos intrapsíquicos: ORJI 65**
 - Observación 66
 - Reacción 67
 - Juicio 68

X CONSULTORÍA DE PROCESOS

Intervención	69
Un ciclo ORJI más realista	71
Cómo evitar las trampas	73
Conclusión	78

5 Las normas culturales de interacción 80

El comportamiento social como intercambio justo	81
El intercambio humano como drama	84
El carácter sagrado de la persona: la tarea de conservar el prestigio y guardar las apariencias	85
Conclusión	92

6 El inicio y el manejo del cambio 94

Etapa 1. El descongelamiento	96
Etapa 2. El cambio a través de la reestructuración cognoscitiva	107
Etapa 3. Nuevo congelamiento	112
Resumen y conclusiones	116

Tercera parte El proceso de la consultoría en acción

7 ¿Quién es el cliente? 121

Los clientes contacto	122
Los clientes intermedios	127
Los clientes primarios	129
Los clientes últimos	129
Conclusión e implicaciones gerenciales	133

8 Estrategia de intervención 135

Objetivos estratégicos de las primeras intervenciones	136
Conclusiones: las complejidades de la estrategia y el manejo de los clientes	148

9 Las tácticas y el estilo de intervención 150

Objetivos tácticos	150
Alternativas tácticas en el estilo de las formas de intervención	163
Conclusión	164

10	Hacia una clasificación de las intervenciones	165
	Tipos de intervención en el plano individual	167
	Intervenciones en un grupo y entre grupos	172
	Conclusión: el concepto de la intervención facilitadora	182
11	Problemas que surgen en la consultoría de procesos	184
	Contratación y honorarios	184
	El consultor como catalizador organizacional	192
	Las múltiples agendas de diferentes clientes primarios dentro de una compañía: los dilemas éticos del papel de consultor	195
	Conclusiones	207
	Referencias	209