

ÍNDICE

Prólogo.....	9
Introducción	11

Primera parte La construcción de los cimientos del cambio

Capítulo 1: La construcción de los cimientos del cambio

Objetivo de este capítulo	19
Estructura del capítulo	19
Cómo utilizar este capítulo	20
Por qué los proyectos de cambio no suelen dar en el blanco	20
Los cuatro pilares de los cimientos del cambio	22
Nivel de compromiso/entrega y capacidad	31
La gestión del cambio	32
Resumen de los acuerdos	35
El rol de los agentes del cambio	36
El rol del consultor	37
Resumen de los puntos clave	37
Cómo puede utilizar estas ideas	38

Capítulo 2: Trabajo *con* y entrenamiento del líder

Objetivo de este capítulo	39
Estructura del capítulo	39
Reuniones que hay que celebrar en esta fase	39
<i>Procedimiento 2.1:</i> Realizar el diagnóstico preliminar de la situación	40
<i>Procedimiento 2.2:</i> Definir de forma preliminar el objetivo, las metas, los límites y las directrices generales del proceso de cambio	43
<i>Procedimiento 2.3:</i> Definir cuál es el rol que usted desempeñará en el proceso	45
<i>Procedimiento 2.4:</i> Elaborar un plan para alinear al equipo del líder	46
Resultados de esta fase	49

Capítulo 3: La alineación del equipo del líder

Objetivo de este capítulo	51
Estructura del capítulo	51
Reuniones que hay que celebrar en esta fase	52
<i>Procedimiento 3.1:</i> Establecer un acuerdo sobre cuáles son las oportunidades y retos del entorno del negocio y sobre cuáles son los puntos fuertes y los problemas de la organización.....	52
<i>Procedimiento 3.2:</i> Establecer un acuerdo inicial sobre el objetivo y las metas del proceso de cambio	56

<i>Procedimiento 3.3:</i> Establecer un acuerdo sobre el proceso de cambio	60
<i>Procedimiento 3.4:</i> Establecer un acuerdo sobre cuál será el rol del equipo del líder	67
<i>Procedimiento 3.5:</i> Desarrollar el nivel de compromiso y las competencias del equipo del líder	68
<i>Procedimiento 3.6:</i> Clarificar su rol en el proceso	70
Resultados de esta fase	72

Capítulo 4: El establecimiento del escenario

Objetivo de este capítulo	73
Estructura del capítulo	73
Reuniones que hay que celebrar en esta fase	74
<i>Procedimiento 4.1:</i> Establecer un acuerdo sobre la misión y la visión de la organización	74
<i>Procedimiento 4.2:</i> Conseguir que toda la organización entienda y apoye el proceso de cambio	77
<i>Procedimiento 4.3:</i> Ayudar a conseguir el apoyo de los líderes que están por encima y por debajo del equipo del líder	79
<i>Procedimiento 4.4:</i> Seleccionar a los agentes del cambio	80
<i>Procedimiento 4.5:</i> Determinar cómo se va a coordinar este proceso de cambio con otros procesos....	82
<i>Procedimiento 4.6:</i> Elaborar un documento recopilatorio en el que figuren todos los acuerdos	83
<i>Procedimiento 4.7:</i> Elaborar un plan de comunicación	87
<i>Procedimiento 4.8:</i> Elaborar un plan para preparar a la gente para el cambio	89
Resultados de esta fase	90

Capítulo 5: La puesta en marcha del proceso

Objetivo de este capítulo	91
Estructura del capítulo	91
Reuniones que hay que celebrar en esta fase	91
<i>Procedimiento 5.1:</i> Planificar la puesta en marcha del proceso de cambio	92
<i>Procedimiento 5.2:</i> Orientar a los agentes del cambio	93
<i>Procedimiento 5.3:</i> Elaborar un plan para conseguir los resultados del diseño del cambio	96
<i>Procedimiento 5.4:</i> Desarrollar la capacidad de los agentes del cambio para trabajar de forma eficaz	105
Resultados de esta fase	106

Segunda parte El diseño del cambio

Capítulo 6: El diseño del cambio: los tres acuerdos clave

Objetivo de este capítulo	111
Estructura del capítulo	111
Cómo utilizar este capítulo	112
Los diez retos del diseño del cambio	112
Tres claves para la elaboración de diseños de cambio eficaces	113
El diagnóstico de la situación	114
La formulación final de la misión y de la visión	120
La determinación de los cambios necesarios	125
Resumen de los puntos clave	127
Cómo puede utilizar estas ideas	128

Capítulo 7: El diagnóstico de la situación

Objetivo de este capítulo	129
Estructura del capítulo	129
Reuniones que hay que celebrar en esta fase	129
<i>Procedimiento 7.1:</i> Elaborar un plan para la obtención de la información	130
<i>Procedimiento 7.2:</i> Obtener y analizar la información	135
<i>Procedimiento 7.3:</i> Proporcionar información de retorno y confirmar las conclusiones	137
Resultados de esta fase	140

Capítulo 8: La formulación final de la misión y de la visión

Objetivo de este capítulo	141
Estructura del capítulo	141
Reuniones que hay que celebrar en esta fase	141
<i>Procedimiento 8.1:</i> Decidir si hay que modificar la misión y la visión	142
<i>Procedimiento 8.2:</i> Diseñar el proceso para definir la misión y la visión	143
<i>Procedimiento 8.3:</i> Definir la misión y la visión	151
<i>Procedimiento 8.4:</i> Lograr que se entiendan y acepten la misión y la visión	152
Resultados de esta fase	154

Capítulo 9: La determinación de los cambios necesarios

Objetivo de este capítulo	155
Estructura del capítulo	155
Reuniones que hay que celebrar en esta fase	156
<i>Procedimiento 9.1:</i> Diseñar el proceso de generación de ideas	156
<i>Procedimiento 9.2:</i> Elaborar posibles propuestas de cambio	159
<i>Procedimiento 9.3:</i> Evaluar las propuestas de cambio	161
<i>Procedimiento 9.4:</i> Establecer un acuerdo sobre las propuestas de cambio que se van a implantar	163
<i>Procedimiento 9.5:</i> Lograr que se entiendan los cambios necesarios y que se acepten y se establezca un acuerdo sobre ellos	165
<i>Procedimiento 9.6:</i> Preparar a todos y cada uno para el cambio	167
Resultados de esta fase	168

Tercera parte La implantación del cambio

Capítulo 10: La implantación del cambio: cómo hacer que sea una realidad

Objetivo de este capítulo	173
Estructura del capítulo	173
Cómo utilizar este capítulo	174
Las razones por las que la implantación falla o fracasa	174
Los cuatro pilares para prepararse para una implantación eficaz del cambio	177
Compromiso y competencias	182
Resumen de los puntos clave	187
Cómo puede utilizar estas ideas	188

Capítulo 11: La planificación de la implantación

Objetivo de este capítulo	189
Estructura del capítulo	189
Reuniones que hay que celebrar en esta fase	190
<i>Procedimiento 11.1:</i> Definir los roles y responsabilidades	191
<i>Procedimiento 11.2:</i> Elaborar planes concretos de implantación	196
<i>Procedimiento 11.3:</i> Elaborar un Plan General de implantación	200
<i>Procedimiento 11.4:</i> Elaborar un Plan de Evaluación	204
<i>Procedimiento 11.5:</i> Elaborar un Plan de Transición	206
<i>Procedimiento 11.6:</i> Elaborar y ejecutar el Plan de Formación	210
<i>Procedimiento 11.7:</i> Orientar y preparar a los participantes clave	212
<i>Procedimiento 11.8:</i> Confirmar o modificar el rol que usted va a desempeñar	213
Resultados de esta fase	214

Capítulo 12: La implantación del cambio

Objetivo de este capítulo	215
Estructura del capítulo	215
Reuniones que hay que celebrar en esta fase	216
<i>Procedimiento 12.1:</i> Comunicar. Comunicar. Comunicar	217
<i>Procedimiento 12.2:</i> Mantener el nivel de rendimiento de la organización	218
<i>Procedimiento 12.3:</i> Ejecutar el Plan General y los planes concretos de implantación	219
<i>Procedimiento 12.4:</i> Coordinar y llevar un seguimiento de la implantación	220
<i>Procedimiento 12.5:</i> Controlar el impacto del cambio	222
<i>Procedimiento 12.6:</i> Ayudar a los líderes a seguir desarrollándose	224
<i>Procedimiento 12.7:</i> Controlar los cambios del entorno exterior	225
<i>Procedimiento 12.8:</i> Recompensar el progreso conseguido y el aprendizaje	227
Resultados de esta fase	228

Capítulo 13: La evaluación y el mantenimiento del cambio

Objetivo de este capítulo	229
Estructura del capítulo	229
Reuniones que hay que celebrar en esta fase	229
<i>Procedimiento 13.1:</i> Evaluar y comunicar los resultados de los cambios	231
<i>Procedimiento 13.2:</i> Asignar responsabilidades para que la implantación del cambio sea permanente	232
<i>Procedimiento 13.3:</i> Establecer un proceso de renovación permanente	234
<i>Procedimiento 13.4:</i> Evaluar y cerrar la relación	235
Resultados de esta fase	236

Apéndice: Caso práctico	237
--------------------------------------	-----