

Índice general

Introducción	1
Capítulo 1 - Las empresas y el cambio	5
1.1 La necesidad del cambio.....	5
1.2 Los móviles del cambio	10
1.2.1 Las causas externas.....	11
1.2.2 Las causas internas	14
1.3 Las clases de cambio	15
1.3.1 La profundidad del cambio	16
1.3.2 La rapidez del cambio.....	17
1.3.3 El modo de imposición del cambio	20
Capítulo 2. El ámbito del cambio	23
2.1 La complejidad de la empresa y el cambio	23
2.2 Los ámbitos del cambio.....	27
2.2.1 La estrategia.....	27
2.2.2 La estructura	29
2.2.3 Los sistemas.....	30
2.2.4 La cultura.....	31
2.2.5 El modo de dirección	33
Capítulo 3. Las diez claves del cambio.....	35
3.1 Los principios fundamentales.....	35
3.1.1 Principio de globalidad	36
3.1.2 Principio de ruptura	37
3.1.3 Principio de universalidad	38
3.1.4 Principio de indeterminación	39
3.2 Las diez claves del cambio	40
3.3 La utilización del método según la naturaleza del cambio.....	47
Capítulo 4. Clave 1: Definir la visión	51
4.1 La finalidad de la visión	51
4.2 El contenido de la visión.....	52
4.3 La elaboración de la visión	61

Capítulo 5. Clave 2: Movilizar	67
5.1 Los objetivos	67
5.2 El fundamento teórico	67
5.2.1 El deshielo	68
5.2.2 La transformación.....	70
5.2.3 La consolidación.....	71
5.3 El desarrollo de la movilización	72
5.3.1 Estructura de una acción de movilización.....	73
5.4 Los factores clave del éxito	81
5.4.1 Un equipo estructurado y dedicado.....	81
5.4.2 Una duración limitada.....	82
5.4.3 Una preocupación constante de la fase de materialización	83
5.4.4 El comportamiento constructivo de la dirección de la empresa.....	83
Capítulo 6. Clave 3: Catalizar	85
6.1 La organización y el funcionamiento.....	86
6.2 La dirección general	86
6.3 El equipo del cambio	89
6.3.1 Perfil del responsable del equipo del cambio.....	90
6.3.2 Perfil de los miembros del equipo del cambio	90
6.4 Los equipos de competencias	91
6.4.1 El responsable.....	94
6.4.2 El facilitador	94
6.4.3 Los miembros	95
6.5 Las direcciones operativas y funcionales.....	97
6.6 Los equipos de apoyo	98
6.6.1 El equipo de resultados económicos	98
6.6.2 El equipo de comunicación.....	98
6.6.3 El equipo de formación.....	99
Capítulo 7. Clave 4: Conducir	101
7.1 La elaboración de la «lógica» del proceso de cambio.....	102
7.2 La planificación del proceso de cambio.....	107
7.3 La supervisión diaria de un desarrollo adecuado del proceso de cambio	107
7.4 La facilitación y la aceleración del cambio.....	109
7.5 La fuente imparcial de ideas y de opiniones	113
7.6 El seguimiento de la evolución de las relaciones de poder	114
7.7 La identificación y la puesta a disposición de las técnicas y los instrumentos.....	116

7.8 El inicio y el seguimiento de la instrucción	117
7.9 La utilización armoniosa de las claves del cambio	117
Capítulo 8. Clave 5: Materializar	119
8.1 Los objetivos de la materialización	119
8.2 Los principios básicos	121
8.3 La gestión general.....	124
8.4 La gestión específica	126
8.4.1 Lanzamiento	126
8.4.2 Análisis crítico de la situación existente	130
8.4.3 Diseño.....	134
8.4.4 Mejoras inmediatas	138
8.4.5 Test	140
8.4.6 Generalización.....	143
8.4.7 Seguimiento de resultados	143
8.4.8 Puesta en marcha de los sistemas	145
Capítulo 9. Clave 6: Hacer participar	149
9.1 El papel fundamental de la participación.....	149
9.2 Algunas técnicas.....	152
9.2.1 La creación de equipos.....	152
9.2.2 La interrelación entre los equipos y el resto del personal de la empresa	153
9.3 Las tasas y niveles de participación	156
9.4 Los factores clave del éxito	161
9.4.1 Guiar sin pretender controlar	161
9.4.2 Gestionar las expectativas de los primeros niveles de los mandos intermedios.....	161
9.4.3 Responder a las ideas y a las iniciativas	162
9.4.4 Conceder el derecho a equivocarse	162
Capítulo 10. Clave 7: Gestionar los aspectos emocionales	163
10.1 Los aspectos emocionales del cambio	163
10.2 La gestión de los aspectos emocionales.....	172
10.2.1 Parte 1: el establecimiento de un diagnóstico de la situación actual	172
10.2.2 Parte 2: La identificación y el seguimiento de las resistencias y de los bloqueos	174
10.2.3 Parte 3: El tratamiento de las resistencias y de los bloqueos.....	178

Capítulo 11. Clave 8: Gestionar las relaciones de poder	185
11.1 Las relaciones de poder en el proceso del cambio	185
11.2 La reorientación del poder hacia los objetivos fijados	191
11.2.1 Fase 1: La definición de la situación de poder deseada.....	191
11.2.2 Fase 2: La gestión de las relaciones de poder	194
11.2.3 Parte 3: La utilización de los sistemas para reorientar el poder	197
Capítulo 12. Clave 9: Formar e instruir	201
12.1 La determinación y la evaluación de las necesidades	201
12.1.1 Primer cuadrante de la matriz: competencias insuficientes/comportamiento inadaptado	203
12.1.2 Segundo cuadrante de la matriz: competencias suficientes/comportamiento inadaptado	203
12.1.3 Tercer cuadrante de la matriz: competencias insuficientes/comportamiento adaptado	204
12.1.4 Cuarto cuadrante de la matriz: competencias suficientes/comportamiento adaptado	204
12.2 La formación	204
12.3 La instrucción.....	208
12.3.1 Antes de la sesión de instrucción	209
12.3.2 Durante la sesión de instrucción	209
12.4 La dinámica de autoaprendizaje	211
Capítulo 13. Clave 10: Comunicar intensamente	215
13.1 Los objetivos de la comunicación en el cambio.....	215
13.2 Los protagonistas de la comunicación.....	218
13.3 El contenido de la comunicación.....	221
13.4 Los medios de la comunicación.....	223
13.4.1 Las reuniones de información.....	225
13.4.2 Las reuniones de discusión	225
13.4.3 Los recintos de presentación.....	226
13.4.4 Los diarios u órganos internos	226
13.4.5 Las mensajerías telemáticas y verbales.....	227
13.4.6 Los sistemas de video internos.....	228
Conclusión	229
Bibliografía	231