

# Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Agradecimientos</b> .....  | <b>7</b>  |
| <b>Introducción</b> .....   | <b>15</b> |
| <b>CAPÍTULO 1</b>   |           |
| <b>¿ÉPOCA DE CAMBIO, O CAMBIO DE ÉPOCA?</b> .....                     | <b>25</b> |
| I. Contexto y fuerzas de cambio surgidas en Argentina 1995-2010. .... | 25        |
| II. Globalización. ....   | 27        |
| III. Argentina, el mundo... ¿en crisis o en ruptura? .....            | 36        |
| IV. ¿Tecnología y ciencia sin modelos? .....                          | 45        |
| V. La era del conocimiento. ....                                      | 49        |
| VI. Isla de Reflexión 1. ....   | 51        |
| <b>CAPÍTULO 2</b>   |           |
| <b>APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</b> .....                               | <b>53</b> |
| I. Origen y marco teórico.....  | 53        |
| II. Del conocimiento individual al aprendizaje organizacional. ....   | 57        |
| III. Las premisas del aprendizaje organizacional. ....                | 65        |
| IV. Los estilos de aprendizaje organizacional. ....                   | 75        |

|   |    |
|---|----|
| V. El aprendizaje organizacional del siglo XXI: conciliando clientes con talentos. .... | 80 |
| VI. ¿Qué significa “tener talento” en una organización?.....                            | 84 |
| VII. Talento y Conocimiento Organizacional.....   | 89 |
| VIII. Isla de Reflexión 2.....  | 98 |

### **CAPÍTULO 3**

#### **ARQUITECTURA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL..... 99**

|   |     |
|---|-----|
| I. Cambio organizacional: concepto y elementos constitutivos.....         | 99  |
| II. Las transiciones organizacionales.....                                | 100 |
| III. Las transiciones personales.....                                     | 131 |
| IV. Creación y desarrollo de Facilitadores de Cambio Organizacional. .... | 143 |
| V. El mito de la resistencia al cambio. ....                              | 150 |
| VI. Cultura Organizacional. ....  | 168 |
| VII. Administración por Valores.....                                      | 185 |
| VIII. Isla de Reflexión 3.....  | 194 |

### **CAPÍTULO 4**

#### **EL LIDERAZGO DE LA EMPRESA PENDIENTE ..... 197**

|   |     |
|---|-----|
| I. Más que cargos, ¿no necesitaremos líderes? .....         | 197 |
| II. Las virtudes cardinales del liderazgo pendiente: .....  | 203 |
| a. ¿Qué ves cuando te ves?: Autoliderazgo.....              | 203 |
| b. Generar visiones compartidas.....                        | 208 |
| c. Crear cultura acorde a la visión empresaria. ....        | 209 |
| d. Eliminar factores desmotivadores. ....                   | 212 |
| e. Crear comunidades de lealtad. ....                       | 213 |
| f. Liderazgo como servicio, no como privilegio.....         | 216 |
| III. Dime qué mides y te diré qué logras. ....              | 219 |
| IV. ¿Cómo lograr el liderazgo de la empresa pendiente?..... | 222 |

## **CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA FACILITACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL - FACO® . . . . 229**

|   |     |
|---|-----|
| I. Encuadre y contexto de aplicación. . . . .   | 229 |
| II. FACO©: Fases e Intervenciones. . . . .  | 232 |
| 1.1. Diagnóstico Situacional de Intervenciones-DSI. . . . .                                       | 233 |
| 1.2. Encuesta de Propensión al Cambio. . . . .  | 239 |
| 1.3. Workshop FACO©. . . . .  | 245 |
| 1.4. Plan de Comunicación: . . . . .  | 246 |
| i. ¿Por qué comunicar en procesos de cambio organizacional? . . . . .                             | 246 |
| ii. Bases para diseñar un Plan de Comunicación para procesos de<br>Cambio Organizacional. . . . . | 248 |
| iii. La estrategia de comunicación, según la necesidad de los grupos<br>de interés. . . . .       | 251 |
| 1.5. Desarrollo de capacidades individuales y de equipo. . . . .                                  | 255 |

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| <b>BIBLIOGRAFÍA . . . . .</b> | <b>259</b> |
|-------------------------------|------------|