



# Investigación II

---

DPL

Versión N° 2 ::: Junio de 2011

---

[www.marrocotechnologies.com](http://www.marrocotechnologies.com)

**Privacidad de Información:** Todo el contenido de este documento está protegido por derechos de autor, registrados en EEUU y México. Está prohibida la reproducción parcial o total de la información presentada en el sistema. La violación de esta condición podrá acarrear acciones legales



Tecnología SET	Objeto de la Investigación:	Resolver el problema:  Cómo optimizar la productividad en términos de Costo/Beneficio de las organizaciones públicas, privadas, con y sin fines de lucro, <b><u>CON LA TECNOLOGÍA SET®</u></b> , lo cual representa el desarrollo de la aplicación del modelo de funcionamiento de la Estrategia Sistema - Trabajo - Aprendizaje (ESTA®) y de la Teoría del Aprendizaje del Cambio Organizacional (Marroco, 1994), para “una nueva formación del personal según la educación activa” (J. Piaget, 1975), y “una nueva acción gerencial”		
	Se requiere de una nueva preparación de los recursos humanos debido a que el personal debe atender en sus puestos de trabajo nuevas realidades que impactan la productividad de la organización.  Las nuevas realidades justifican los cambios presentes y obligan a las organizaciones a convertirse en más veloces, flexibles e innovadoras (Drucker 1999; Toffer 1990).  En el entorno empresarial los			



	esfuerzos presentes no apuntan al enfoque educacional, para conseguir la preparacion diferente del personal porque están dirigidos a mejores prácticas, ajustes de procesos y TI.			
			<p>Comenzamos con la <b><u>Descripción de SET</u></b>: es una Tecnología por la aplicación del modelo teórico ESTA en cualquier organización.</p> <p>Estrategia Sistema Trabajo Accion (ESTA) es un sistema de acción-evaluacion.</p>	
			<p>Por esto <b><u>describimos SET</u></b> cuando proponemos su ALCANCE CON LAS ACCIONES que resultan al aplicar ESTA (M. Marroco 1969-1994).</p>	<p>Las acciones las ilustramos en forma de RESPUESTAS a los casos no exitosos que aparecen en la obra Harvard Business Review ON CHANGE (1998):</p> <p><u>John P. Kotter - ¿Por qué fallan los esfuerzos de transformación?</u></p> <p>Acción 1 - Proponemos una nueva formación del personal, con el aprendizaje de los modelos de Acción-Pensamiento-Actitud, la congruencia en el Hacer-Sentir-Pensar y Tareas Críticas; una nueva acción gerencial que comprende, alcanzar como resultado</p>



			<p>ciertas condiciones de logro, que se evalúan con un patrón, como parte de los Planes de Acción Inicial y Permanente y así tener éxito en los procesos de cambio que se desean.</p> <p><u>James C. Collins and Jerry L. Porras - “Construyendo la Visión de la propia Compañía”</u></p> <p>Acción 2 - Proponemos el desarrollo de organizaciones maduras, por ser veloces, innovadoras y flexibles, para así ser capaces de a) evaluar permanentemente el riesgo, b) generar valor agregado y c) mantener relaciones fluidas entre el personal para ser exitosas.</p> <p><u>Jeanie Daniel Duck - “La Gerencia del Cambio”</u></p> <p>Acción 3 - Proponemos la aplicación de un sistema para gerenciar como SET© que integra la educación activa con el trabajo, para generar cualquier cambio deseado en las organizaciones.</p> <p><u>Tracy Goss, Richard Pascale, and Anthony Athos - “Arriesgando el presente para un futuro poderoso”</u></p> <p>Acción 4 - Proponemos el Hiperaprendizaje para convertir la nueva formación del</p>
--	--	--	--



			<p>personal en factor de desarrollo organizacional, y los grupos de alto desempeño para convertir la nueva acción gerencial en el nuevo estilo de funcionamiento determinado por las competencias clave organizacionales y así obtener algo más que cambios parciales. Competencias Organizacionales son determinadas condiciones (7), que probaron en la investigación mejorar los resultados de la organización, mediante su capacidad (4 condiciones) y compromiso (3 condiciones) en el proceso de mejorar el nivel de competencia en el cambio organizacional.</p> <p><u>Norman B. Augustine</u> - <u>“Reformateando una Industria”</u> Acción 5 - Proponemos el trabajo Pro-activo a partir del factor de desarrollo organizacional y en red, a partir del nuevo estilo de funcionamiento determinado por las competencias clave organizacionales, como una alternativa ante la exigencia de las nuevas realidades marcadas por cambios civilizatorios, cambios continuos y retos en otra dimensión, lo que permite reinventar una industria.</p>
--	--	--	---



				<p><u>Roger Martin - “Cambiando la mentalidad de la organización”</u></p> <p>Acción 6 - Proponemos un cambio en la cultura de la organización con la nueva educación, para generar un nuevo perfil del personal para el cambio de mentalidad de la organización.</p> <p><u>Paúl Strebel - ¿Por qué los empleados se resisten al cambio?”</u></p> <p>Acción 7 - Proponemos la creación de una Unidad de Aprendizaje para la adaptación del personal al cambio continuo, y de un Equipo de Trabajo para promover la calidad integral del proceso y así superar la resistencia del personal al cambio y hacerlo sustentable, y también lograr la alineación de las estrategias con la Visión del negocio.</p> <p><u>Robert H. Schaffer and Harvet A. Thomson - “Los Programas de cambio exitosos comienzan con resultados”</u></p> <p>Acción 8 - Proponemos la mejora de los niveles de operatividad en relación con el factor de desarrollo organizacional y la productividad con las competencias clave en términos de costo/beneficio y de</p>
--	--	--	--	--



				esta forma resolver el problema de las organizaciones de focalizarse más en las actividades, en vez de hacerlo sobre los resultados.
				Kotter (2005) propone también los errores mas comunes que impiden el cambio: 1) establecer un sentido de urgencia, 2) formar una coalición que liderice los esfuerzos de cambio, 3) crear la Visión, 4) comunicar la Visión, 5) preparar a otros para actuar según la Visión, 6) planear y crear logros a corto plazo, 7) consolidar mejoras y producir más cambios todavía, 8 ) institucionalizar nuevos abordajes.
				<p>Nosotros proponemos:</p> <p>Un cambio de mentalidad de la organización, que aparece con el nuevo perfil del personal cuando se logra el cambio en la cultura.</p> <p>El desarrollo de la capacidad de aprendizaje organizacional, con la incorporación del Modelo.</p>
	<p>Investigación previa 1969 – 1994.</p> <p>“La Gerencia del Cambio en la Escuela “(M. Marroco, 1994) es donde se construye el modelo se para el cambio de</p>			



	<p>educación tradicional a educación activa (J. Piaget, 1972, y K. Rogers, 1975). Representa la Acción-Evaluación de este cambio.</p> <p>En la investigación se propone que sus resultados abren una perspectiva para nuevos trabajos de investigación, sobre la aplicación del modelo de funcionamiento de la Estrategia Sistema Trabajo-Aprendizaje (ESTA) en organizaciones no educativas para lograr cualquier cambio.</p>			
			Calificación de SET con relacion a otras experiencias de cambio	<p>Se desarrollo entre 1996-2006.</p> <p>Tambien existen reconocidas experiencias en acciones de cambio organizacional. Harvard Business Review (2000) con propuestas de diferentes autores. Con las cuales nos comparamos.</p> <p><b>Coincidimos</b> en que el éxito de las organizaciones depende de la preparación de su personal y la misma debe dirigirse hacia el <u>Desarrollo de sus Competencias Genéricas</u>. Esto es mejorar o promover la reflexión, percepción, intuición, innovación y capacidades intelectuales. Otros se paran en la perspectiva que hay</p>



				<p>que saber aprender, hay que aprender a razonar y hay que poder recoger la experiencia institucional.</p> <p><b>Nuestro distingo</b> es abordar el cambio (mejora) y transformación organizacional (cultura), con un Sistema Gerencial como SET®, dinámico y abierto, para el cambio sustentable y de alineación de la organización, con un abordaje sistémico y holístico, para optimizar los niveles de productividad, que incluye el Modelo de funcionamiento de la Estrategia Sistema-Trabajo-Aprendizaje (ESTA®).</p>
			Presentacion de SET	<p>El análisis de los siguientes estudios nos permite presentar SET®, sus características y beneficios.</p> <p><b>Price, Waterhouse Coopers, 2000:</b> Se necesita la Gestión del Conocimiento y Contenidos teóricos que orienten la práctica de las organizaciones.</p> <p><u>Respuesta:</u> Nosotros proponemos nuestro Sistema Trabajo-Aprendizaje ESTA®, que consiste en dos programas integrados: 1- de Implantación del cambio y 2- de Preparación Técnico-</p>



				<p>Administrativa. Representamos el funcionamiento de estos programas en la práctica con un modelo teórico y formulamos una Teoría del Aprendizaje del Cambio Organizacional, que propone cómo las organizaciones aprenden a cambiar y construyen la red de trabajo alineada de Tecnología-Procesos-Gente.</p> <p><b>Accenture, 2004:</b>          No hay          * Objetivos claros y Estrategias para el personal.          * Interés por una nueva formación de los RR.HH.          * Un enfoque de educación-evaluación para mejorar la productividad.</p> <p><u>Respuesta:</u>          Proponemos SET© que es una Tecnología que consiste en un Sistema para gerenciar, que ofrece una estrategia para el cambio organizacional como objetivo, focalizada en el desarrollo de la gente según una nueva educación, como una alternativa de solución, para mejorar el desempeño financiero, en nuestro caso, costo/beneficio.</p> <p><b>MCKINSEY, Junio 2005:</b> No hay</p>
--	--	--	--	---



				<p>* Aumento de un 20% en la productividad de un negocio si no está presente en conjunto un despliegue intensivo de la Tecnología de la Información (TI) y mejores prácticas gerenciales.</p> <p><u>Respuesta:</u> Las organizaciones si pueden aspirar a % de aumento de productividad superiores, inclusive al 50%, siempre que a las mejores prácticas y a la capacidad TI se incorpore un sistema efectivo del desarrollo del capital humano como SET©.</p> <p><b>IBM, 2005:</b> No responden * Las empresas a las necesidades del medio, por eso necesitan mejorar las competencias y habilidades de la fuerza de trabajo.</p> <p><u>Respuesta:</u> es necesario promover empresas capaces de moverse en los mercados más exigentes, competitivos y cambiantes para generar porcentajes (%) más altos en la competitividad. Con este fin proponemos SET© con la aplicación del modelo para formar a su personal mientras trabajan en empresas adaptables, veloces, flexibles e innovadoras como nuestra Organización</p>
--	--	--	--	---



				Integral©.
			Diferencias entre SET y ESTA	<p>SET©:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Es una tecnología entendida como la aplicación de teoría (tecnociencia).</li> <li>* Consiste en un Sistema para Gerenciar, dinámico, que representa la aplicación del modelo teórico ESTA©.</li> <li>* Es un sistema abierto para cualquier organización. Esto es considerar: 1) la gestión, 2) el funcionamiento y 3) las brechas (objetivos) e indicadores, particulares y diferentes, propios de cada empresa.</li> <li>* Logra cualquier cambio que se propone la organización.</li> <li>* Optimiza la Operatividad.</li> <li>* Optimiza la Productividad.</li> </ul> <p>ESTA©:</p> <p>Considera solo la gestión, funcionamiento, brechas (objetivos e indicadores fijos), que se presumen siempre iguales en toda institución escolar.</p> <p>En cuanto a la evaluación del cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* En la estrategia (ESTA), la evaluación de los resultados se refiere a la relación entre el Rendimiento de la organización a partir del rendimiento de los alumnos y el</li> </ul>



				<p>nuevo comportamiento del personal en la forma de trabajar.</p> <p>* En SET©, la evaluación de los resultados se refiere a la relación entre el nivel del factor de desarrollo organizacional y los Indicadores duros del negocio que representan su Operatividad; también se refiere a la relación entre las Competencias Clave Organizacionales y a los indicadores duros del negocio que representan la Productividad.</p>
		<p>Interrogantes a plantearse en el estudio</p> <p>a) Si SET© es un sistema dinámico para gerenciar que representa el desarrollo de la aplicación, del modelo de funcionamiento de la Estrategia y la teoría del aprendizaje del cambio organizacional.</p> <p>b) Si SET© es un sistema abierto que funciona en cualquier organización.</p> <p>c) Si SET© logra cualquier cambio que propone la organización.</p> <p>d) Si SET© optimiza la operatividad en términos de Costo/Beneficio en relación con el Factor</p>		



		<p>de Desarrollo Organizacional.</p> <p>e) Si SET© optimiza la productividad de las organizaciones en términos de costo-beneficio, en relación a las competencias clave organizacionales.</p>		
		<p>Tesis:</p> <p>La Tecnología SET© es un Sistema dinámico para Gerenciar que representa el desarrollo de la aplicación del modelo de funcionamiento de la Estrategia Sistema Trabajo-Aprendizaje y de la Teoría del Aprendizaje del Cambio Organizacional; es también un sistema abierto que funciona en cualquier organización, para lograr cualquier cambio y optimizar los resultados en la Operatividad y Productividad de las organizaciones públicas, privadas, con y sin fines de lucro, en términos de costo-beneficio. Lo hace mediante el factor de desarrollo organizacional que es la nueva formación del Personal y las competencias clave organizacionales.</p> <p>Objetivo General:</p> <p>Desarrollar la Tecnología SET© con el Sistema dinámico y abierto para Gerenciar, lograr cualquier cambio y</p>		



		<p>optimizar la Operatividad y Productividad de la organización.</p> <p>La Hipótesis General de trabajo se confirma cuando:</p> <p>a) Desarrollar la Tecnología SET©, con el Sistema dinámico para Gerenciar, que representa el desarrollo de la aplicación del Modelo de funcionamiento de la Estrategia Sistema-Trabajo-Aprendizaje, y de la Teoría del aprendizaje del cambio organizacional.</p> <p>b) Desarrollar la Tecnología SET©, con el Sistema abierto para Gerenciar, que funciona en cualquier organización.</p> <p>c) Lograr con SET© cualquier cambio aspirado por la organización mediante la nueva formación del personal según la educación activa.</p> <p>d) Optimizar con SET© la operatividad en términos de Costo/Beneficio en relación con el Factor de Desarrollo Organizacional.</p> <p>e) Optimizar con SET© la productividad de la organización en términos de Costo/Beneficio en relación con las</p>		
--	--	---	--	--



		Competencias Clave Organizacionales		
--	--	--	--	--