

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación nos permiten proponer la Tecnología SET©, para optimizar la productividad de cualquier organización.

En primer lugar explicamos como situación inicial, el planteamiento del problema de estudio: “como optimizar la productividad de las organizaciones públicas, privadas, con y sin fines de lucro con la Tecnología SET© (Sistema Educación-Trabajo) que representa el desarrollo de la aplicación del modelo de funcionamiento de la Estrategia Sistema Trabajo-Aprendizaje (ESTA©) y la Teoría del aprendizaje del cambio organizacional para la nueva formación del personal según la educación activa y una nueva acción gerencial.

Con este fin, describimos el alcance de SET© con las acciones que realiza, y calificamos su naturaleza con nuestras coincidencias y distintos respecto a reconocidas experiencias de cambio organizacional. A continuación presentamos SET© con sus características y beneficios y por último señalamos las diferencias entre SET© y el modelo teórico de funcionamiento de la Estrategia Sistema Trabajo-Aprendizaje (ESTA©).

Nuestro aporte es:

- 1- Haber desarrollado SET©: las acciones que realiza, nuestro distinguido y sus características y beneficios:

Las acciones que realiza y/o promueve son:

- Una nueva formación del personal y una nueva acción gerencial (Acción 1)
- Organización Veloz-Flexible-Innovadora: Organización Integral© (Acción 2)
- Sistema para Gerenciar (Acción 4)
- Hiper-Aprendizaje y Formación de Grupos de Alto desempeño (Acción 4)
- Un Trabajo Pro-activo y en Red (Acción5)
- Una nueva educación para el cambio de mentalidad de la organización (Acción 6)

- Un aprendizaje para la adaptación del Personal al cambio continuo y la mejora de la calidad integral del proceso (Acción 7)
- Un desarrollo del Factor Organizacional y Competencias Claves Organizacionales (Acción 8)

Nuestro distingo con reconocidas experiencias en acciones de cambio: es un Sistema para Gerenciar dinámico, abierto, para el cambio sustentable y alineación de la organización, para optimizar los niveles de productividad de la organización.

Sus características y beneficios:

- ESTA© es el referente teórico con la Estrategia, el Modelo y la Teoría del Aprendizaje del cambio organizacional.
- SET© es una Tecnología (Tecno-ciencia).
- Que propone la mejora de la productividad por arriba del 50%.
- Mediante una nueva formación del Personal.

2- Haber desarrollado SET© con la siguiente Visión:

- a) Una visión holística de abordaje organizacional, presente en los cinco elementos del Sistema.
- b) Una Visión sistémica de configuración con un patrón de relaciones entre sus elementos según la Teoría del aprendizaje del cambio organizacional.
- c) Una Visión de la realidad caótica, de probabilidad y de azar.
- d) Una visión educacional para el abordaje del cambio.

3- Esta Visión es el contexto que explica las acciones, el porqué del distingo, las características y beneficios que ofrece la Tecnología SET©:

- Acciones que responden al sentido global de cada organización.
SET© funciona en cualquier organización.
- Acciones concertadas dentro de un contexto sistémico para lograr los resultados que se buscan en cada caso.
SET© se plantea lograr cualquier cambio.

- Acciones orientadas a construir hoy, el futuro en ambientes de incertidumbre, propios de los mercados altamente competitivos y permanentemente en cambio.
SET© opera dentro de los principios de una economía del conocimiento, donde la información es el poder y el valor de los RR.HH. son el activo intelectual que supera el valor de los Recursos Naturales.
- Aprendizaje para la nueva formación de los RR.HH. con el nuevo perfil de persona educada.
SET© cumple con la meta que corresponde al binomio educación –mundo productivo que es “Aprender a cambiar”.

Y así proponemos optimizar la Operatividad, Competitividad y Productividad de las organizaciones.

Por otra parte explicamos también, lo que el trabajo demostró obtener con la Tecnología SET© y esto es la mejora de los niveles de productividad; y así logramos nuestros objetivos y satisfacemos nuestra hipótesis de trabajo.

Esto se fundamenta, con el análisis de los resultados en los diez (10) casos de estudio. Estos resultados con la tecnología SET©, probaron en todos los casos, mejorar el nivel de productividad de cada organización en términos de Costo/Beneficio en relación con el Factor de Desarrollo Organizacional y las Competencias Clave.

A continuación presentamos las similitudes encontradas en los diferentes casos de estudio con la aplicación de la Tecnología, y estas son:

SET© logra cualquier cambio cuando promueve en cualquier organización:

- 1- El Factor de Desarrollo Organizacional que surge de la nueva Formación del Personal.
- 2- El nuevo estilo de funcionamiento propio de la nueva acción gerencial.
- 3- El Hiper-Aprendizaje como promotor del Factor de Desarrollo Organizacional.
- 4- Las Competencias Clave Organizacionales que determinan el nuevo estilo de funcionamiento.
- 5- Para “adaptarse al cambio continuo” y mejorar la Operatividad en

términos de Costo/Beneficio a evaluarse según el porcentaje (%) de logro en los Indicadores del cliente.

- 6- Para obtener la “calidad integral del proceso” y mejorar la productividad de la organización en términos de Costo/Beneficio a evaluarse también según el porcentaje (%) de logro en los indicadores del cliente.

A continuación proponemos nuestro sistema de evaluación de los resultados con la Tecnología SET©, los cuales corresponden a la relación entre los resultados blandos y los resultados duros.

Los resultados blandos corresponden a la evaluación del Factor de Desarrollo Organizacional, que es la nueva formación del personal en sus Competencias Genéricas. Estas son: intuición, percepción, creatividad, reflexión, motivación, comunicación, liderazgo, negociación. Y al mismo tiempo estos resultados se identifican con:

- a) El nuevo comportamiento del personal en la forma de trabajar, por ende
- b) El cambio de mentalidad de la organización, y supone también
- c) Una mejora en la calidad del aprendizaje organizacional.

También son resultados blandos los que corresponden a la evaluación del nuevo estilo de funcionamiento que aparece con la nueva acción gerencial. Esta es la Capacidad y Compromiso del personal en mejorar los resultados de la organización. Y estos resultados se identifican con:

- a) Las Condiciones de logro que se convierten en
- b) Competencias Clave Organizacionales propias de
- c) La Organización Integral©.

Los resultados duros corresponden a los que representan los indicadores propios del negocio particular de cada organización.

La testación la hemos hecho siguiendo el esquema de los “Casos de Uso” a través de la secuencia de relacionar la necesidad a superar la estrategia para resolver la situación y el resultado obtenido.

La testación ocurre mediante un proceso de consultoría a 10 organizaciones diferentes de cuatrocientas mil (400.000) horas durante los años 1996-2002, siguiendo el Manual de la Tecnología SET©.

Nuestro aporte tecnológico es:

- 1- Haber programado la Estructura de SET© que hace posible
 - Imprimir en el Sistema su carácter

La Elipse representa el Mecanismo que desarrolla la organización de forma permanente, con la Acción de **Educación** del personal, su **Evaluación** en relación al nuevo perfil, el **Análisis** de los resultados de este personal y de nuevo la educación o **Feedback** para seguir evaluando al personal y sucesivamente igual en el tiempo (**E-E-A-F**)

La Espiral del Cono representa la Interacción que desarrolla la organización de forma permanente, entre el **Plan** de **Acción** Inicial y Permanente, la **Evaluación** de los objetivos del Plan según un Patrón, y los **Resultados**, que son las Condiciones para mejorar los logros de la organización (**PA-R-E**).

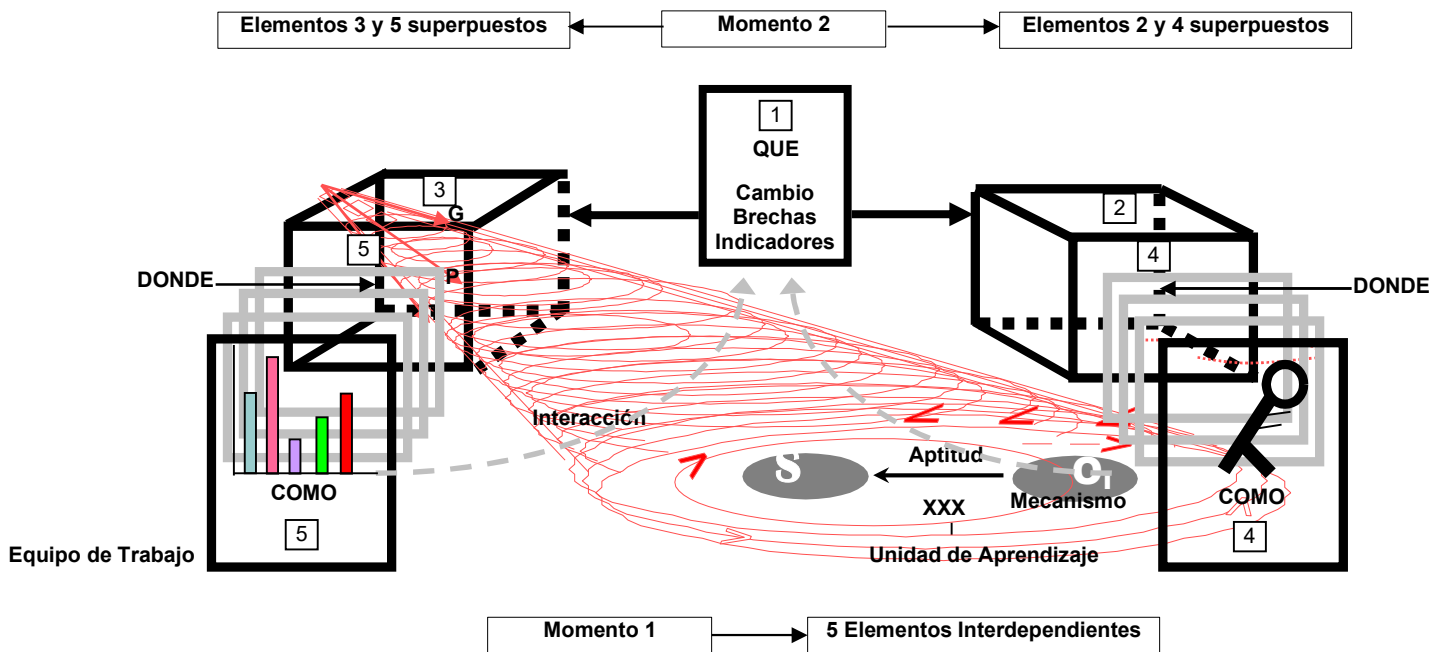
Los dos movimientos, Mecanismo e Interacción, representan respectivamente con la Elipse y el Espiral del Cono, acciones interrelacionadas y el carácter dinámico del Sistema SET©.

Esta interacción es la que promueve la Sinergia, Dinámica y Tipo de Energía necesarias para el movimiento de los cinco elementos.

En un primer momento se mueven los Elementos 4 y 2 uno sobre el otro. El Hiper-Aprendizaje de la **Educación** promueve la nueva formación del personal que se convierte en Factor de Desarrollo Organizacional (elemento 4) que atiende la gestión del negocio (elemento 2).

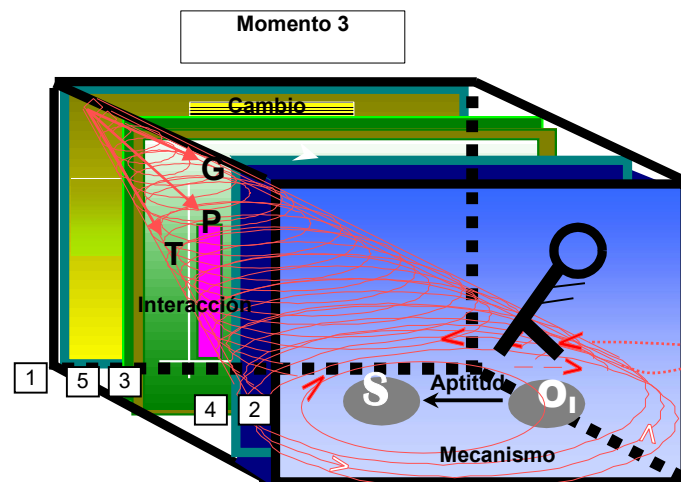
Casi simultáneamente se mueven también los Elementos 5 y 3 uno sobre el otro

Las competencias clave organizacionales representan el nuevo estilo de funcionamiento que resulta de la nueva Acción Gerencial presente en el **Plan de Acción** (elemento 5) que atiende el funcionamiento del negocio (elemento 3).



Progresivamente se construyen 2 planos: el formado por los elemento 4-2 en unidad y el formado por los elementos 5-3 en unidad. Estos dos planos se superponen sobre el elemento 1 que representa el Núcleo del negocio con su meta de cambio, brechas e indicadores.

Lo que vemos es que los 5 elementos del Sistema se alienan, formando un cubo al superponerse, gracias a la fusión de las reuniones como Unidad de Aprendizaje y Equipo de Trabajo, quienes son responsables de mantener en la organización el Mecanismo y la Interacción, y así generar la Sinergia, Dinámica y Tipo de energía necesarias para lograr la Organización Integral© veloz, flexible e innovadora, altamente competitiva y productiva.



Programación del carácter abierto de SET©

El Sistema opera en cualquier organización.

Por una parte, cada organización desarrolla una Sinergia, Dinámica y Tipo de Energía que le es propia y diferente a todas las demás.

Por otra parte, todas las organizaciones aprenden lo mismo: como moverse en un ambiente incierto, caótico y con necesidades de todo tipo, a partir de personas que disponen no solo del recurso racional, sino también del desarrollo de ciertas competencias como la intuición, percepción, creatividad, comunicación, motivación y negociación, que significa asumir una visión holística (la organización como sistema Social).

SET© por tanto, es un sistema que promueve una diversidad de comportamientos alineados, con matices diferentes de intereses y orientados por necesidades válidas en cada situación.

Por otra parte, estos comportamientos son todos de la misma naturaleza, porque obedecen a la meta de la nueva educación, responsable además de adquirir conocimientos, de desarrollar el perfil de persona educada que demanda la realidad social de hoy, probabilística, de azar e incertidumbre. Esta característica le concede el carácter abierto del Sistema Educación-Trabajo orientado para cualquier organización.

SET© es un Sistema para el cambio Sustentable porque

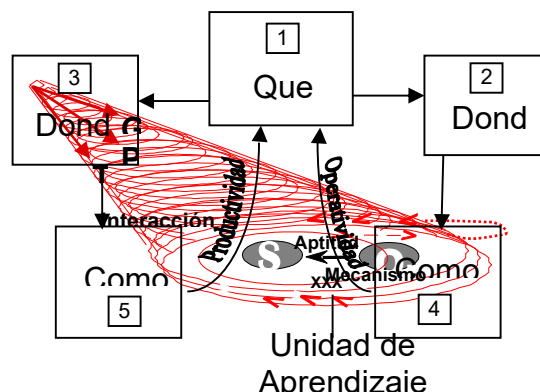
La unidad de Aprendizaje es una Tarea Crítica responsable de mantener en la organización, el COMO (Mecanismo) para resolver el porqué de las brechas, en la Gestión del negocio (DONDE), y así incrementar la rentabilidad del negocio (QUE).

La Unidad de Aprendizaje como parte de SET© aseguran el carácter sustentable del cambio.

SET© es un Sistema alineado

El Equipo de Trabajo es una de las Condiciones de Logro responsable de mantener en la organización, el COMO (Interacción) para resolver el porqué de las brechas en el Funcionamiento del negocio (DONDE), y así incrementar la rentabilidad del negocio (QUE).

El Equipo de Trabajo como parte de SET© asegura la alineación de las Estrategias, con el núcleo del negocio, que incluye la Meta de cambio, la Visión, Misión, políticas y Valores de la organización.



Hasta aquí se explica el carácter dinámico y abierto del Sistema, que promueve el cambio sustentable y la alineación de la organización, y es también un sistema tridimensional.

Otro valor agregado obtenido con el estudio es:

- 2- El diseño de un Manual de la Tecnología SET© (1995-1996), como parte del trabajo de investigación, para la preparación de Agentes de cambio sobre los procedimientos a seguir para estandarizar la integración del sistema en cualquier organización.

El Manual, además, se ha enriquecido con la experiencia de su aplicación, vivida durante ocho (8) años con los diez (10) casos de uso que mostramos en el Análisis de Resultados del presente estudio. Esto ha hecho posible los siguientes logros:

- Organizar las diferentes Partes del Manual según los aspectos considerados fundamentales para la formación de los especialistas.
- Convertir SET© en procedimientos prácticos para el aprendizaje de especialistas interesados en la formación como agentes de cambio.
- Construir formatos estandarizados que aseguran el registro de la información pertinente, para que SET© produzca los resultados que se esperan en operatividad/productividad.

- Usar un lenguaje en el Manual claro y sencillo que asegure el significado único del mensaje.
- Construir un Glosario de términos correspondientes al marco teórico donde SET© y el modelo se explican.

Por último y también producto de esta investigación la Tecnología SET© se ha convertido también en un conjunto de Productos Organizacionales con la forma de “soluciones tecnológicas” (software).

Las Soluciones Tecnológicas se presentan en forma de Software y de Contenidos Web. Las mismas son Experiencias de Aprendizaje y se acompañan con “Coaching”.

Estas Soluciones sirven para promover:

Un Alto desempeño en la instalación de nuevos procesos de (TI) Tecnología de la Información, específicamente en el “Empowerment” de Redes Humanas

Mejoras en la Productividad Organizacional con el abordaje de “procesos de cambio y transformación”, procesos de competencia en las empresas.

Alto Desempeño Organizacional a partir del Desarrollo Humano del Personal, de la Pericia Docente, de la Evaluación Organizacional, Personal y Grupal.

Mejora en la Calidad Educativa mediante un proceso permanente de evaluación organizacional.

Alto Desempeño del Personal con Sesiones de Trabajo para el Aprendizaje Gerencial.

Las Soluciones de Mejora Organizacional las ofrecemos mediante el recurso de la Consultoría acompañada de “Coaching”.

Estas Soluciones sirven para promover la Calidad Productiva de las Organizaciones a partir del desarrollo de su Gestión Estratégica.

Estas Conclusiones toman gran relevancia si se considera la necesidad de revertir los porcentajes de fracaso en los procesos de cambio y transformación, que al día de hoy se anotan en Google, el Grupo Gartner y Harvard Business

Review, entre otras.

Las aproximaciones para mejorar la productividad, son desde el siglo XIX, con tecnologías duras y o prácticas psicológicas; por eso, lo relevante del estudio es haber generado una alternativa a partir de la educación y en el contexto de la Economía del conocimiento, donde el ser humano es el protagonista de generar progreso, mayores ganancias y bienestar social.

Nuestra postura es que para ser productivo hay que ser competitivo y esto significa satisfacer la necesidad que nos imponen los retos del mercado para sobrevivir las empresas.

Los resultados de SET© indican altos porcentajes (%) de logro en la productividad en los diez (10) casos de estudio y la clave en todos, es la formación diferente de los Recursos Humanos para moverse en el nuevo siglo.

BIBLIOGRAFÍA

REVISION 2007

- **ARGYRIS, Chris.** El Individuo dentro de la Organización. Biblioteca de Psicosociología. Editorial Herder, Barcelona, 1979.
- **ACCENTURE.** The High-Performance Workforce Study 2004, Research Report,
http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/378B3BDA-9061-4F13-B7F8-B3B026B69705/0/hp_study_2004_exec1.pdf
- **BOWDEN, John; HART, Gail ; KING, Bruce; TRIGWEL, Keith; WATTS, Owen** of **TEACHING AND LEARNING COMITÉ AUSTRALIAN TECHNOLOGY NETWORK.** Generic Capabilities: A Framework for Action.
www.clt.uts.edu.au/Frameworkforaction.htm
- **BRIDGES, William.** Managing Transitions. Making the Most of Change. Addison-Wesley Publishing Company, INC. 1993.
- **DAVENPORT, Thomas O.** Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. Ediciones DEUSTO, 2006.
- **DiBELLA, Anthony y Edwin C. NEVIS.** How Organizations Learn. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1998.
- **DONOVAN, M. Suzanne; John D. BRANSFORD and James W. PELLEGRINO, Editors; Committee on Learning Research and Educational Practice, National Research Council.** How People Learn: Bridging Research and Practice. 1999.
- **DRUCKER, Peter F.** Las Nuevas Realidades. Editorial Norma, Colombia 1989.
- **DRUCKER, Peter F.** Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Grupo Editorial Norma, 1999.
- **GARTNER,** Previsiones de Gartner para LatAm. 2005.
<http://itsitio.com/?idxpagina=33&destacada+1&idxcomunidad=28lidxnota=39240>
- **GLENN, Jerome C. And THEODORE, Gordon J..** 2003 State of the future. American Council for the United Nations University. The Millennium Project.
- **GLENN, Jerome C. And THEODORE, Gordon J..** 2004 State of the future. American Council for the United Nations University. The Millennium Project.

- **GLENN, Jerome C. And THEODORE, Gordon J..** 2005 State of the future. American Council for the United Nations University. The Millennium Project.
- **GODET, Michael.** Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic Management Tool. Económica, Francia, 2001.
- **GUY, Gregory y BEAMAN, Karen.** Effecting Change in Business Enterprises. Current Trends in Change Management. 2005
- **HARVARD BUSINESS REVIEW.** On Change. Harvard Business School Press, 1998.
- **HARVARD BUSINESS REVIEW.** On Breakthrough Thinking. Harvard Business School Press, 1999.
- **HARVARD BUSINESS REVIEW.** On Managing Uncertainty. Harvard Business School Press, 1999.
- **HARVARD BUSINESS REVIEW.** Gestión del Conocimiento. DEUSTO, España, 2000.
- **IBM.** The Capability Within, The Global Consulting Services. 2005. www14.software.ibm.com/webapp/iwm/web/pick.do?source=bcscont2&s_tact=105APO03W
- **IBM.** Estudio de como consideran el Capital Humano en Compañías Líderes a Nivel Mundial. 2005. www.1-ibm.com/services/us/bcs/html/2005_human_cap_mgt_gen.html
- **JENSEN, Michael C. y MECKLING, William.** The Nature of Man. 1994.
- **KENNEDY, Paul.** Hacia el siglo XXI. Plaza y Janes Editores S. A. España , 1993
- **LYNN, Joy.** How to improve your Chances of Change Success. www.predaptive.com/resources_article1.htm
- **MCKINSEY QUARTERLY.** Does IT improve performance?. The McKinsey Quarterly Chart Focus Newsletter. Junio, 2005. http://www.mckinseyquarterly.com/neswletters/chartfocus/2005_06.htm
- **MUÑOZ CALERO, JOAQUÍN.** Sobre Gestión Del Conocimiento, Un Intangible Clave en la Globalización. Economía Industrial, No. 330 - 1999

- **NUNAN, Ted.** Fostering the achievement of Generic Capabilities through assessment – work in progress at the University of South Australia. Noviembre, 2002. Evaluations and Assessment 2002. Coference hosted by Queensland University of Technology and sponsored by ATN Universities.
- **OECD.** The Definition and Selection of Key Competencies. Executive Summary. 1997. www.pisa.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf
- **OECD.** Key Competencies for a Successful Life and Well-Functioning Society. 2003.
www.oecd.org/document/50/0,2340,en_2649_201185_11446898_1_1_1_1,0_0.html
- **ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT.** Definition and selection of competences (DESECO): Theoretical and conceptual foundations. Octubre, 2002. www.portal-stat.admin.ch/DESECO/DESECO_strategy_paper_final-pdf
- **ORGANIZACIÓN PROYECTO MILENIUM DE LAS NACIONES UNIDAS.** Education and Learning: Possibilities by 2030. 2006.
www.realtimedelphi.com/STUDIES/education/kedu.php
- **PARTNERSHIP FOR 21ST CENTURY SKILLS.** Assessment of 21st Century Skills: The current Landscape. Pre-Publication Draft. Junio, 2005.
www.21.stcenturyskills.org
- **PETER, Tom.** The Tom Peters Seminar. Crazy Time Call for Crazy Organizations. Vintage Books, New York, 1994.
- **PRICE WATERHOUSE COOPER.** La Gestión del Conocimiento: El Tercer Factor. España. 2000.
- **RYCHEN, Simona.** Investing in competencies - but which competencies and for what? 2003.
- **SENGE, Peter.** La Danza del Cambio. Grupo Editorial Norma, Colombia, 2000.
- **STEPHEN R. Michael; Fred LUTHANS; George S. ODIORNE; W. Warner BURKE y Spencer HAYDEN.** Técnicas para el Cambio Organizacional. McGraw-Hill, 1981.
- **TOFFLER, Alvin.** La Tercera Ola. Plaza & Janes Editores, S.A., 1980.
- **TOFFLER, Alvin.** El Shock del Futuro. Plaza & Janes Editores, S.A., 1992.

- **TOFFLER, Alvin.** El Cambio de Poder. Plaza & Janes Editores, S.A., 1995.
- **WATKINS, Michael.** The first 90 days. Harvard Business School Press, Boston, 2003.
- **WIKIPEDIA.** Change management. www.es.wikipedia.org